



Un partenaire d'excellence dans  
un avenir énergétique intelligent

## Orientation stratégique 2016-2020



## Notre mission

Créer de la valeur à long terme pour notre actionnaire en servant les intérêts de nos clients et des collectivités que nous desservons

## Nos valeurs organisationnelles

Travail d'équipe, intégrité, excellence et service

## Notre vision

Hydro Ottawa – un partenaire d'excellence dans un avenir énergétique intelligent

## Table des matières

<b>1. Aperçu de l'Orientation stratégique</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCTION	1
1.2 STRATÉGIE	1
1.3 QUATRE OBJECTIFS STRATÉGIQUES	3
<b>2. Nos activités</b>	<b>5</b>
<b>3. Contexte stratégique</b>	<b>7</b>
3.1 ENVIRONNEMENT COMMERCIAL	7
3.2 ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE ET RÉGLEMENTAIRE	14
<b>4. Orientation stratégique</b>	<b>21</b>
4.1 NOTRE MISSION	21
4.2 NOS PRINCIPES DIRECTEURS	21
4.3 NOTRE VISION ET NOTRE STRATÉGIE	23
4.4 CONCRÉTISATION DE NOTRE VISION – QUATRE SECTEURS D'INTERVENTION CLÉS	27
<b>5. Perspectives financières</b>	<b>43</b>
5.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES	43
5.2 RISQUES ET INCERTITUDES	49
5.3 CONCLUSION	53
<b>6. Gouvernance et présentation d'information</b>	<b>54</b>



# 1. Aperçu de l'Orientation stratégique

## 1.1 INTRODUCTION

**L'Orientation stratégique 2016-2020 donne un aperçu de la stratégie commerciale et des projections financières d'Hydro Ottawa pour les cinq prochaines années. Elle vise à renseigner son actionnaire et toutes les autres parties intéressées sur les tendances les plus importantes qui façonnent son environnement commercial et la manière dont l'entreprise a l'intention d'y réagir.**

Comme les orientations stratégiques qui l'ont précédée – publiées en 2008 et en 2012 –, la présente orientation établit un programme équilibré pour permettre à l'entreprise d'obtenir un bon rendement de ses activités actuelles, tout en assurant une croissance durable et rentable de ces activités. Notre stratégie, centrée sur la clientèle et financièrement responsable, réagit à un environnement stratégique qui a subi d'importantes modifications depuis la publication de notre orientation stratégique précédente.

Hydro Ottawa a atteint en grande partie les objectifs établis dans son orientation stratégique de 2012. En particulier, l'entreprise a multiplié sa capacité de production d'énergie renouvelable pendant cette période : celle-ci est passée de 22 mégawatts (MW) au début de 2012 à 79 MW à l'heure actuelle (en comptant les coentreprises). Le projet d'agrandissement actuel aux chutes de la Chaudière, qui devrait être achevé en 2017, et l'achat d'actifs de production d'Hydro-Québec sur ce site, que l'on prévoit de conclure au cours des prochains mois, porteront cette capacité totale à 128 MW – soit assez d'énergie propre et renouvelable pour alimenter 107 000 ménages. Hydro Ottawa a également accompli des progrès considérables en ce qui a trait à l'accroissement de la valeur pour la clientèle, à l'efficacité opérationnelle et à sa contribution à la collectivité.

Dynamisée par la croissance stratégique et l'excellent rendement de ses activités actuelles, Hydro Ottawa a surpassé chaque année les projections financières définies dans son orientation stratégique de 2012. Le résultat net de l'entreprise a progressé de 16 millions de dollars au cours des quatre premières années visées par cette orientation stratégique. Hydro Ottawa a ainsi surpassé l'objectif ambitieux consistant à l'accroître de 10 millions par rapport aux cibles annuelles établies pour la période de cinq ans.

Ces réalisations, combinées avec les modifications survenues dans notre environnement commercial, font en sorte que le moment est venu d'établir de nouveaux objectifs et d'actualiser notre stratégie.

## 1.2 STRATÉGIE

Les parties intéressées trouveront dans l'*Orientation stratégique 2016-2020* une foule d'éléments qu'ils connaissent bien. Le présent document ne remplace pas vraiment la stratégie organisationnelle définie dans l'*Orientation stratégique 2012-2016*. Il l'actualise plutôt.

Notre mission et notre mandat de base demeurent les mêmes : nous continuerons de créer de la valeur pour notre actionnaire, nos clients et notre collectivité grâce à l'excellence dans la livraison d'électricité et la prestation des services connexes.

De même, nos quatre secteurs d'intervention clés – les aspects cruciaux du rendement qui guident notre planification et nos activités – demeurent les mêmes : nous continuerons de concentrer nos efforts sur la valeur pour la clientèle, la santé financière, l'efficacité organisationnelle et la mission sociale, en gardant la valeur pour la clientèle au cœur de notre stratégie commerciale. Ces secteurs d'intervention ont fait leurs preuves au fil du temps et ont été le moteur de notre succès à ce jour.

De plus, nos secteurs d'activité demeurent inchangés : ce sont encore la distribution d'électricité, la production d'énergie renouvelable ainsi que les services énergétiques et les services offerts à d'autres compagnies d'électricité.

Toutefois, le contexte stratégique dans lequel nous exerçons nos activités a beaucoup évolué depuis la publication de notre dernière orientation stratégique. Et notre entreprise est fort différente de ce qu'elle était en 2012. Mentionnons notamment l'ampleur de nos activités de production d'énergie renouvelable. Compte tenu de ces réalités, nous avons défini une nouvelle vision dans la présente orientation stratégique – être *un partenaire d'excellence dans un avenir énergétique intelligent*.



Nous expliquons cette vision en détail dans la section 4 de la présente orientation stratégique. Essentiellement, elle reconnaît que le modèle du service d'électricité est en pleine mutation – prenant une forme plus décentralisée, centrée sur la clientèle, avancée sur le plan technologique et viable sur le plan environnemental – et le rôle des compagnies d'électricité locales évoluera en parallèle.

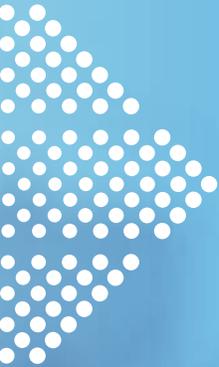
Pour réagir à cette nouvelle donne, nous adoptons une stratégie à plusieurs volets :

- faire passer l'expérience client au niveau suivant;
- poursuivre notre croissance stratégique, notamment continuer d'accroître nos activités de production d'énergie renouvelable, évaluer les possibilités d'accroître nos activités de distribution d'électricité et élargir la gamme des services que nous offrons;
- avoir accès à du capital pour assurer notre croissance;
- veiller à posséder les compétences et la capacité organisationnelle voulues pour obtenir un bon rendement dans nos secteurs d'activité existants et nouveaux;

- continuer d'améliorer notre rendement opérationnel, notamment au chapitre de la productivité et de la sécurité;
- mener à bien des projets essentiels, comme l'agrandissement aux chutes de la Chaudière;
- continuer de gagner la confiance du public;
- être en mesure de faire face aux changements et aux bouleversements au sein de notre industrie.

Notre but est de devenir un conseiller énergétique de confiance pour nos clients – grands et petits – et notre collectivité. Nous sommes convaincus que l'expérience et les capacités de base d'Hydro Ottawa et sa situation de compagnie d'électricité appartenant à une municipalité font en sorte qu'elle est particulièrement bien placée pour remplir ce rôle. À mesure que les besoins en énergie de nos clients et les options s'offrant à eux évolueront et que les projets et développements phares iront de l'avant, Hydro Ottawa jouera un rôle de premier plan en aidant notre ville à passer à un avenir énergétique intelligent.

Nous continuerons par ailleurs d'accroître la valeur pour l'actionnaire, tout en mettant encore l'accent sur une croissance stratégique de nos activités dans



... nous estimons que cette stratégie pour l'avenir de l'entreprise présente un programme équilibré pour obtenir un excellent rendement, nous adapter à un environnement commercial en pleine évolution et assurer une croissance durable et rentable des activités.



les secteurs où nous excellons. Comme nous l'avons mentionné, Hydro Ottawa a considérablement accru la valeur pour l'actionnaire grâce à la croissance stratégique de ses activités au cours des dernières années, en particulier dans le secteur de la production d'énergie renouvelable. À mesure que nous continuerons d'appliquer cette stratégie, l'accès au capital revêtra une importance cruciale. Entre autres approches visant à satisfaire à cette exigence, l'entreprise cherche à modifier sa politique en matière de dividendes. En vertu de la politique modifiée, elle verserait à son actionnaire des dividendes plus élevés que par le passé, tout en conservant une partie des profits accrus réalisés grâce à la croissance au sein de l'entreprise, pour s'assurer de continuer à bénéficier d'un accès au capital à des conditions avantageuses et à préserver sa cote de crédit.

Dans l'ensemble, nous estimons que cette stratégie pour l'avenir de l'entreprise présente un programme équilibré pour obtenir un excellent rendement, nous adapter à un environnement commercial en pleine évolution et assurer une croissance durable et rentable des activités.

### 1.3 QUATRE OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Hydro Ottawa a connu du succès dans le passé en concentrant ses efforts sur quatre aspects clés du rendement – ses quatre secteurs d'intervention clés. Nous nous sommes fixé un grand objectif pour chacun de ces aspects :

- **VALEUR POUR LA CLIENTÈLE** : Nous offrirons une expérience client à valeur ajoutée.
- **SANTÉ FINANCIÈRE** : Nous favoriserons une croissance durable de nos activités et de nos bénéficiaires.
- **EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE** : Nous atteindrons l'excellence en matière de rendement.
- **MISSION SOCIALE** : Nous contribuerons au bien-être de notre collectivité.

Ces quatre aspects clés ainsi que les objectifs stratégiques continueront d'orienter nos activités durant la période visée par la présente orientation stratégique. Tout comme dans l'édition précédente, la valeur pour la clientèle revêt une importance particulière.



**Offrir des  
services  
essentiels**

## 2. Nos activités

La Société de portefeuille d'Hydro Ottawa inc. (Hydro Ottawa) est détenue à 100 % par la Ville d'Ottawa. Il s'agit d'une société fermée constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* de l'Ontario et régie par un conseil d'administration indépendant composé de 11 membres nommés par le Conseil municipal d'Ottawa. Ses principaux champs d'activité sont la distribution d'électricité, la production d'énergie renouvelable et les services connexes. Hydro Ottawa possède et exploite deux filiales. Compte tenu de la croissance considérable du portefeuille de production d'énergie renouvelable de l'entreprise, on s'attend à ce que d'autres sociétés d'exploitation soient créées au cours de la période couverte par la présente orientation stratégique. Le but serait de dissocier les secteurs des services énergétiques et de la production d'énergie renouvelable, qui relèvent actuellement d'Énergie Ottawa inc.

### Hydro Ottawa limitée

Hydro Ottawa limitée est une société de distribution d'électricité réglementée qui exerce ses activités dans la ville d'Ottawa et le village de Casselman. Troisième en importance parmi les sociétés de distribution d'électricité appartenant à une municipalité en Ontario, elle possède l'un des réseaux de distribution les plus sûrs, fiables et économiques de la province et dessert plus de 324 000 clients résidentiels et commerciaux répartis sur un territoire de 1 100 km<sup>2</sup>. En vertu de son permis de distribution, Hydro Ottawa limitée est tenue de respecter les objectifs établis par la Commission de l'énergie de l'Ontario en matière d'économie d'énergie et de gestion de la demande. En moyenne, la clientèle de l'entreprise augmente de 1 % par an.

### Énergie Ottawa Inc.

Énergie Ottawa inc., principal producteur d'énergie verte appartenant à une municipalité en Ontario, fournit des services de gestion de l'énergie aux clients commerciaux. Elle possède et exploite six centrales au fil de l'eau aux chutes de la Chaudière, en plein cœur d'Ottawa, ainsi que dix centrales au fil de l'eau supplémentaires en Ontario et dans le nord de l'État de New York. En outre, Énergie Ottawa détient une participation en coentreprise dans deux centrales aux gaz d'enfouissement situées à la décharge du chemin Trail, à Ottawa, et à la décharge Laflèche, à Moose Creek, en Ontario. Avec une puissance totalisant plus de 79 MW, le parc électrique d'Énergie Ottawa permet d'alimenter 62 000 ménages. Un projet pluriannuel visant à accroître les installations de production d'Énergie Ottawa en Ontario, plus précisément aux chutes de la Chaudière, devrait être mené à terme en 2017. Mentionnons également une transaction pour l'achat d'actifs de production d'Hydro-Québec aux chutes de la Chaudière, qui devrait être conclue au cours des prochains mois. Lorsque ces deux initiatives auront été menées à bien, la puissance installée du parc d'énergie verte de l'entreprise dépassera 128 MW.





# Comprendre l'environnement commercial en pleine évolution



## 3. Contexte stratégique

### 3.1 ENVIRONNEMENT COMMERCIAL

Si l'expression « compagnie d'électricité » évoque une image familière, c'est parce que le modèle d'affaires de base du service d'électricité a très peu changé au cours des 125 dernières années. Mais ce modèle prend maintenant un virage majeur – un virage qui, à terme, fera des clients les acteurs les plus importants dans le marché de l'électricité. Cette nouvelle réalité de l'importance primordiale accordée aux clients constitue le principal moteur de la stratégie commerciale d'Hydro Ottawa pour les cinq prochaines années et au-delà.

Le prototype du réseau d'électricité actuel a vu le jour au lendemain de la « guerre des courants » des années 1880 et 1890. Les brevets de Nikola Tesla portant sur la technologie du courant alternatif (CA), appuyée par les ressources industrielles de George Westinghouse, ont permis de transporter économiquement de l'électricité haute tension sur de longues distances dès les années 1880. La technologie du courant continu (CC) de Thomas Edison n'était pas de taille pour rivaliser avec les économies d'échelle ainsi obtenues, car son système reposait sur une production à petite échelle à proximité du client. En 1892, lorsque l'entreprise d'Edison a fusionné avec un concurrent majeur pour former la société General Electric et a adopté la technologie du CA, le paradigme était établi : production à grande échelle, transport d'électricité haute tension sur de longues distances, puis livraison aux ménages et aux entreprises par les réseaux de distribution locaux comme celui qu'exploite Hydro Ottawa. Le courant circulait dans une seule direction, sans que l'utilisateur final participe vraiment au processus ou qu'il ait son mot à dire.

Ce modèle nous a bien servis, mais il ne permet plus aujourd'hui de répondre à tous nos besoins. La transformation va bon train. Elle donne lieu à des améliorations substantielles au réseau centralisé assurant l'alimentation en électricité ainsi qu'à des développements qui feraient sans nul doute la joie d'Edison : augmentation de la production décentralisée, stockage d'énergie et contrôle exercé par les utilisateurs. Si Edison et Westinghouse étaient vivants aujourd'hui, ils pourraient bien être des partenaires d'affaires et non de grands rivaux.

#### 3.1.1 LES PRINCIPAUX MOTEURS DE LA TRANSFORMATION

Plusieurs raisons sont à l'origine des changements en cours. Les principaux moteurs sont le coût, la technologie ainsi que la politique publique et la réglementation se rapportant à l'énergie et aux questions connexes.

Ces trois moteurs de changement se combinent de diverses façons qui font des clients des participants beaucoup plus actifs dans le réseau et le marché de l'électricité. De fait, les consommateurs d'électricité sont appelés à devenir les acteurs les plus influents dans le nouveau paysage de l'énergie. Il s'agit d'un changement radical par rapport au rôle passif qu'ils ont joué par le passé dans les marchés de l'électricité. Cette transformation ouvrant la voie à un modèle davantage dicté par les clients et centré sur eux offrira des possibilités aux fournisseurs d'énergie en mesure d'innover et posera des problèmes pour ceux qui ne sauront pas s'adapter.

En ce qui a trait au coût, l'ampleur même du réseau centralisé rend son entretien onéreux. La nécessité de remplacer de l'équipement électrique, qui se fait sentir plus que jamais auparavant à la grandeur de l'Ontario et ailleurs, nécessite des dépenses en immobilisations massives et soutenues. Pour les réseaux de distribution locaux de l'Ontario, le Conference Board du Canada estime qu'il faudra investir 21 milliards de dollars entre 2011 et 2030 pour remplacer et remettre à neuf l'infrastructure vieillissante et favoriser l'aménagement d'un réseau intelligent. Et c'est sans compter 60 milliards pour les installations de production et 5,5 milliards pour le réseau de transport.

En raison de ces facteurs de coût et des préoccupations environnementales, on a mis davantage l'accent sur l'efficacité énergétique et l'économie d'énergie – pour les clients, les compagnies d'électricité, les exploitants de réseau et les décideurs. De fait, l'Ontario a adopté une approche privilégiant l'économie d'énergie au chapitre de la politique et de la planification en partant de l'hypothèse que le kilowatt le meilleur marché est celui que l'on n'aura jamais à produire. D'après le *Plan énergétique à long terme de l'Ontario* publié en 2013, l'économie d'énergie représentait cette année-là environ 5 % du portefeuille énergétique ontarien (ce qui signifie que les besoins en production ont diminué dans la même proportion) et elle devrait atteindre 16 % d'ici 2032.



Compte tenu de l'importance accrue accordée à l'économie d'énergie, des améliorations spectaculaires de l'efficacité énergétique d'appareils comme les téléviseurs et les réfrigérateurs et du recul de la fabrication de série à la grandeur de l'Amérique du Nord, la consommation d'électricité est demeurée stable. À Ottawa, la consommation moyenne des ménages a diminué d'environ 7,5 % entre 2010 et 2014. Ainsi, malgré une croissance soutenue du nombre de clients branchés, la quantité d'électricité fournie par l'intermédiaire du réseau de distribution d'Hydro Ottawa a chuté de 2,2 %. Cette situation pose problème pour le modèle d'affaires des compagnies d'électricité traditionnelles fondé sur une tarification en fonction de la consommation de chaque client.

En parallèle, l'innovation réduit constamment le coût de la production locale ou « décentralisée » (principalement dans le cas de sources renouvelables comme le solaire ou l'éolien) et du stockage d'énergie, si bien qu'ils devraient finir par rivaliser avec la production centralisée sur le plan des tarifs. De fait, selon la technologie et le pays ou la province, on pourrait atteindre la « parité réseau » avant longtemps. Les technologies de production d'énergie décentralisée, comme la production d'énergie solaire, le stockage d'énergie et le chauffage géothermique, se perfectionnent et leur coût diminue. Cette nouvelle donne devrait refaçonner le paysage de l'approvisionnement en énergie. De plus en plus, les clients produiront sur place une partie de l'énergie dont ils ont besoin ou deviendront des vendeurs d'énergie en plus d'être des consommateurs.

On peut observer une tendance similaire dans le secteur des véhicules électriques, où l'innovation fait constamment baisser les coûts. La pénétration du marché est faible à l'heure actuelle, mais l'intérêt des consommateurs est très grand et tout indique que les ventes de véhicules monteront en flèche à mesure que les coûts diminueront.

La réduction des émissions de carbone pour lutter contre le changement climatique est un impératif stratégique qui coïncide avec les avancées technologiques. Cette synergie renforce l'intérêt pour les énergies renouvelables à micro-échelle et à l'échelle des compagnies d'électricité ainsi que pour l'électrification des transports grâce aux véhicules électriques. Les investisseurs se manifestent comme jamais auparavant. En 2015, ils ont investi dans le monde entier 285,9 milliards de dollars dans la production d'énergie renouvelable (sans compter

les grandes centrales hydrauliques) – plus du double du montant investi dans les nouvelles centrales au charbon ou au gaz.

L'émergence du réseau intelligent grâce à la convergence de la technologie de l'information et des technologies de réseau est une autre tendance technologique qui transforme le paradigme des compagnies d'électricité. La capacité de voir ce qui se passe sur le réseau, d'effectuer des analyses de données complexes et d'intervenir à distance sans envoyer de camion a déjà transformé la salle de commande des compagnies d'électricité. Prochainement, le partage d'information sur le réseau et l'exercice d'un contrôle par le client ainsi que la capacité d'utiliser les données et analyses pour offrir un service personnalisé révolutionnera les relations du consommateur avec le réseau d'électricité.

On ne saurait trop insister sur le rôle de la technologie de l'information dans la métamorphose du paysage des compagnies d'électricité. Cette technologie a transformé les approches en matière de service à la clientèle dans de nombreuses industries. Le secteur de l'électricité ne fait pas exception. Les possibilités sur le plan du service personnalisé et de l'exercice d'un contrôle par les consommateurs augmentent de jour en jour, tout comme les attentes des clients en matière de choix, de commodité et de souplesse sous l'effet de leur expérience avec d'autres industries. La capacité d'avoir accès à l'information et d'effectuer des transactions « en tout temps et en tout lieu » grâce à la technologie mobile devient de plus en plus une attente de base.

Fait tout aussi important, les clients ne sont pas les seuls à être branchés partout et tout le temps. De plus en plus, leur domicile, leurs électroménagers, leur équipement et leurs véhicules le sont aussi dans l'Internet des objets, qui prend actuellement son essor. Les compagnies d'électricité continueront de gérer le réseau, mais les technologies de réseau intelligent et l'Internet des objets relieront les clients et la salle de commande, ce qui leur permettra de jouer un rôle beaucoup plus grand. Le domicile, le bureau, le magasin, la ferme ou l'usine du consommateur commencent à faire partie intégrante du réseau d'électricité et leurs ordinateurs portables ou appareils mobiles sont maintenant interconnectés avec la salle de commande du réseau.

L'Internet des objets a une grande incidence pour l'industrie de l'électricité. Il devrait déboucher sur une importante innovation dans les produits, des partenariats qui changent la donne et des marchés convergents, à mesure que les participants au marché – anciens et nouveaux – chercheront des moyens de permettre aux clients de tirer parti des possibilités qui en découlent au chapitre de l'efficacité, de la production de revenus, de la commodité, du contrôle et de la performance environnementale. Essentiellement, il crée un nouvel « écosystème numérique » pour l'énergie auquel les compagnies d'électricité devront s'adapter. L'Internet des objets ouvre la voie aux participants au marché de l'énergie qui existent uniquement dans la sphère numérique. Ce scénario a abouti à un bouleversement créatif dans de nombreuses autres industries. Mentionnons la location de films, les transports et l'hébergement en hôtel, pour ne nommer que ceux-là. Dans l'industrie de l'électricité, tout porte à croire que le marché pour les produits et services « derrière le compteur » connaîtra une croissance en proportion du montant total consacré à l'énergie.

À Hydro Ottawa, nous nous préparons depuis plusieurs années en vue de ces changements. Nos deux orientations stratégiques précédentes mettaient l'accent sur la modernisation et la préparation au changement dans la perspective de la technologie, du service à la clientèle et du modèle d'affaires. La présente orientation stratégique s'inscrit résolument dans la même veine en faisant fond sur les éditions antérieures pour accueillir le changement au sein de notre industrie. À notre avis, les compagnies d'électricité locales seront plus pertinentes que jamais dans ce nouveau paysage, mais leur rôle changera tout comme celui de tous les autres acteurs sur le réseau – y compris les clients, les exploitants, les producteurs, les sociétés de transport et les organismes de réglementation.



**Cette transformation  
ouvrant la voie à un modèle  
davantage dicté par les  
clients et centré sur eux  
offrira des possibilités aux  
fournisseurs d'énergie en  
mesure d'innover...**



Les possibilités sur le plan du service personnalisé et de l'exercice d'un contrôle par les consommateurs augmentent de jour en jour, tout comme les attentes des clients en matière de choix, de commodité et de souplesse...

Tout indique que ces changements seront dictés par les consommateurs. Les clients qui bénéficient d'options pour la production locale et le stockage d'énergie et qui ont déjà accès à la technologie de la maison intelligente ne se contenteront probablement pas d'être des consommateurs passifs. Non seulement il est possible d'offrir choix, commodité et contrôle aux clients, mais aussi ces derniers s'y attendront de plus en plus. Certains voudront être des vendeurs et non seulement des acheteurs d'énergie – ils sont parfois désignés par le néologisme « prosommateurs » (producteurs et consommateurs). Ou ils voudront « vendre » une réduction de leur consommation en période de pointe (gestion de la demande ou vente de négawatts). La technologie assure la pertinence de ces possibilités non seulement pour les grandes installations commerciales et industrielles perfectionnées – la clientèle traditionnelle –, mais aussi de plus en plus pour les ménages et entreprises de taille moyenne, car ils peuvent participer au processus sans même y penser. En faisant appel à des intermédiaires appelés « agrégateurs », ils peuvent adapter une approche « réglez et oubliez », vendre des « négawatts » lorsque le prix est favorable, car les systèmes des agrégateurs peuvent communiquer directement avec leurs appareils et leur système de chauffage et de climatisation. De la même manière que les téléphones intelligents ont transformé les modèles d'affaires dans d'autres industries, les maisons intelligentes (et les établissements commerciaux, industriels et institutionnels intelligents) devraient transformer l'industrie de l'énergie.

La cadence de ce changement peut varier d'un segment de clientèle à l'autre. Les grandes entreprises et les institutions devraient être – et dans certains cas sont déjà – les premières à adopter la production décentralisée, la gestion de la demande et la gestion énergétique, car les avantages éventuels sont durables et les investissements connexes ne sont pas prohibitifs. Les fermes et les entrepôts pourraient également être intéressés. Le segment résidentiel pourrait prendre plus de temps à les adopter, en particulier dans les cas où le coût initial est élevé. Il semble toutefois probable qu'une conception intelligente de l'énergie – y compris la production décentralisée, les microréseaux, l'infrastructure pour les véhicules électriques et l'efficacité énergétique – sera de plus en plus privilégiée pour les nouveaux lotissements et les immeubles en hauteur, en particulier si le gouvernement impose de nouvelles normes qui l'encouragent ou l'exigent.

### 3.1.2 LES POSSIBILITÉS DÉCOULANT DE LA TRANSFORMATION

L'incidence des changements décrits ci-dessus varie selon l'endroit où se situe l'acteur dans l'écosystème énergétique. Parmi tous les participants au secteur de l'électricité, les sociétés de distribution locales sont les plus près du client et elles seront directement touchées par le passage à une approche où celui-ci occupe la place centrale. Elles y verront de nouvelles possibilités et la nécessité de transformer la façon dont elles exercent leurs activités.

Un réseau de distribution local fiable – et intelligent – sera un catalyseur important pour bon nombre de développements dont fait état la section précédente – depuis les marchés de gestion de la demande jusqu'à l'intégration d'une production plus décentralisée et à l'utilisation généralisée de véhicules électriques. On parle ici d'un réseau qui permet de faire circuler l'électricité dans les deux directions et réagit efficacement aux fluctuations de l'offre et de la demande, jumelé à des fonctions de soutien administratif permettant de traiter des transactions complexes.

Dans une optique plus large, il est possible de tirer parti de la modernisation de l'infrastructure et des services d'électricité pour créer non seulement un réseau intelligent, mais aussi une ville et des collectivités intelligentes. Des développements et des projets municipaux emblématiques proposés ou en cours à Ottawa – comme le train léger sur rail, le réaménagement des plaines LeBreton et la transformation du district des chutes de la Chaudière – modifieront à d'importants égards le visage de la capitale nationale. Si l'on en tire parti comme il se doit grâce à la collaboration, ces projets prestigieux pourront susciter de nombreuses autres transformations. Hydro Ottawa – en tant que société appartenant à une municipalité et axée sur la collectivité – sera à l'affût des possibilités de collaborer dans le domaine des solutions énergétiques novatrices pour notre collectivité en devenant un partenaire d'excellence dans un avenir énergétique intelligent.

Le changement en faveur de l'énergie renouvelable dicté par l'amélioration de la technologie et les préoccupations concernant le changement climatique offre aussi aux compagnies d'électricité une possibilité d'acquérir un savoir-faire dans le domaine. D'après Bloomberg New Energy Finance, l'investissement dans l'énergie propre à l'échelle mondiale a pratiquement été multiplié par six depuis 2004 et il a atteint un niveau



**... on s'attend à ce que la part de l'énergie renouvelable dans le portefeuille énergétique de l'Ontario passe de 31 % de la puissance installée en 2013 à 46 % en 2025...**

record en 2015. D'après le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'énergie renouvelable (exception faite de celle produite par les grosses centrales hydrauliques) représentait pour la toute première fois en 2015 la majeure partie de la nouvelle puissance installée, à hauteur de 53,6 %. Ces tendances sont manifestes dans la province. Ainsi, on s'attend à ce que la part de l'énergie renouvelable dans le portefeuille énergétique de l'Ontario passe de 31 % de la puissance installée en 2013 à 46 % en 2025 (y compris les grandes centrales hydrauliques) et, pendant la même période, de 44 à 68 térawattheures (TWh)

L'hydroélectricité, qui représente la majeure partie de la production d'énergie renouvelable d'Hydro Ottawa, joue un rôle important dans le *Plan énergétique à long terme de l'Ontario* publié en 2013. Les centrales hydrauliques assurent plus de la moitié de l'approvisionnement en énergie renouvelable actuel de l'Ontario et plus de 20 % de son approvisionnement en électricité global. Leur production devrait passer à 42,2 TWh d'ici 2025 – soit une hausse de 19 % par rapport aux niveaux de 2013.

Outre le rôle indispensable des sociétés de distribution locales dans l'aménagement du réseau intelligent et les possibilités associées aux sources renouvelables à l'échelle des compagnies d'électricité, de nouvelles

possibilités se présentent aussi pour celles qui pourront prévoir les attentes et les besoins changeants des clients en matière de services énergétiques et y répondre. À mesure que la gamme d'options offertes aux clients dans le domaine de l'énergie s'élargira, il en ira de même pour le marché des services les aidant à produire, vendre, stocker, gérer et économiser l'énergie et à réduire leurs coûts ainsi que les émissions de gaz à effet de serre.

La proximité des clients ainsi que les actifs et le savoir-faire des sociétés de distribution locales font en sorte qu'elles sont mieux placées que quiconque pour transformer la dernière étape du modèle datant de 125 ans en servant d'interface entre les clients et le nouveau réseau énergétique et en recherchant proactivement des possibilités d'accélérer l'adoption des technologies énergétiques intelligentes. Nombre de clients considèrent leur compagnie d'électricité locale comme le partenaire privilégié dans les services énergétiques à valeur ajoutée. Cet « avantage sur le plan de la confiance » offre des possibilités d'élargir l'éventail de services et fait des compagnies d'électricité un partenaire stratégique idéal pour les autres participants au marché qui proposent des solutions énergétiques novatrices, mais dont l'image de marque n'est pas aussi bien reconnue et qui ne



jouissent pas autant de la confiance des clients. L'intérêt des clients pour les installations de production d'énergie à petite échelle et le stockage d'énergie est grand et il ne cesse d'augmenter. Les compagnies d'électricité sont donc bien placées pour proposer ces options à leurs clients en leur offrant de nouveaux services. S'ils ont la possibilité de collaborer avec un partenaire de confiance comme leur compagnie d'électricité locale, les ménages et entreprises pourraient être beaucoup plus nombreux à choisir de devenir non seulement des consommateurs d'énergie, mais aussi des producteurs.

### 3.1.3 CONNAÎTRE LES BESOINS DES CLIENTS ET Y RÉPONDRE

La place centrale accordée aux clients représente le changement le plus important dans les éléments fondamentaux des activités des compagnies d'électricité. Ce changement a été le principal moteur de la stratégie commerciale d'Hydro Ottawa au cours des dernières années et nous continuerons de concentrer nos efforts sur cet aspect au cours des cinq prochaines. La valeur pour la clientèle que nous offrons « jusqu'au compteur et au-delà » favorisera notre santé financière et la croissance de nos activités, notre efficacité et notre efficacité opérationnelles ainsi que notre contribution au bien-être de notre collectivité.

À mesure que la place des clients dans le réseau d'électricité évoluera, les compagnies d'électricité qui connaîtront du succès seront celles qui reconnaîtront que les clients ne sont pas tous pareils et qui personnalisent la prestation de leurs services en fonction des besoins particuliers des différents clients en tirant parti de la technologie pour rehausser l'expérience client et accroître la souplesse opérationnelle. Les compagnies d'électricité ont accès à des outils pour comprendre leurs clients, communiquer avec eux au niveau individuel et leur fournir un service vraiment personnalisé. En mettant à profit la puissance des mégadonnées, les capacités du réseau intelligent et la commodité de la technologie mobile, les compagnies d'électricité peuvent prévoir les besoins des clients et y répondre avec une précision croissante, offrir des services « en tout temps et en tout lieu » et créer une expérience client beaucoup moins laborieuse. Dans un paysage davantage centré sur la clientèle, la volonté d'investir dans les compétences, la culture, la technologie et les pratiques nécessaires pour tirer parti de ces outils représentera une différence essentielle entre les compagnies d'électricité de premier plan et celles qui tireront de l'arrière.



## 3.2 ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

Les solutions stratégiques et réglementaires à toute une gamme de problèmes peuvent avoir une grande incidence sur notre environnement commercial. Limiter la hausse des tarifs d'électricité tout en favorisant des investissements indispensables dans l'infrastructure et la technologie, c'est un défi important pour les organismes de réglementation et les décideurs, au même titre que la nécessité de circonscrire le changement climatique et d'y réagir.

### 3.2.1 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Une mesure prise pour apaiser les préoccupations concernant le coût de l'électricité a été d'encourager le regroupement des compagnies d'électricité pour permettre des économies d'échelle. En 1996, 307 compagnies d'électricité municipales desservait les clients ontariens. Aujourd'hui, elles sont 73. Hydro Ottawa est elle-même issue de cinq compagnies d'électricité locales qui ont fusionné au moment de la fusion municipale. Le nombre de compagnies d'électricité continuera de diminuer à mesure que les fusions et acquisitions se poursuivront dans le secteur. De nombreux groupes d'experts et commissions ont recommandé le principe du regroupement des compagnies d'électricité. Mentionnons notamment le Comité consultatif sur la concurrence au sein de l'industrie de l'électricité de l'Ontario en 1996 (Comité Macdonald), le Comité ontarien d'examen du secteur de la distribution en 2012 (Comité Elston), la Commission de réforme des services publics de l'Ontario, également en 2012 (qui a publié le rapport Drummond) et le Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux en 2015 (qui a publié le rapport Ed Clark).

Trois faits récents font du regroupement des entreprises un enjeu particulièrement pertinent à l'heure actuelle. Tout d'abord, trois compagnies d'électricité municipales de la région du Grand Toronto et de Hamilton ont proposé de fusionner (Enersource Corporation, PowerStream Inc. et Horizon Utilities Corporation) et d'acquérir Hydro One Brampton Inc. de la province de l'Ontario. Cette fusion – pour laquelle il reste à obtenir l'approbation réglementaire – créerait la compagnie d'électricité municipale la plus grande en Ontario – avec près d'un million de clients. Deuxièmement, la province s'est récemment départie de 15 % de sa participation dans Hydro One en lançant un premier appel public à l'épargne. Elle prévoit de faire jusqu'à trois émissions

d'actions supplémentaires pour se départir au total de 60 % de sa participation. En parallèle avec cet appel public à l'épargne, Hydro One a fait l'acquisition de certaines compagnies d'électricité municipales et d'autres efforts d'expansion sont à prévoir.

Troisièmement, pour encourager le regroupement d'entreprises, la province a exempté les compagnies d'électricité de l'impôt sur les gains en capital en cas de cession d'une compagnie d'électricité du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2018 et a offert un allègement partiel de l'impôt sur les transferts qui s'applique en cas de vente de biens d'une compagnie d'électricité au secteur privé. Ces nouvelles mesures devraient intensifier l'élan en faveur du regroupement dans le secteur, si bien que des fusions et acquisitions supplémentaires sont à prévoir. Par exemple, trois compagnies d'électricité municipales en exploitation à l'est et au nord de Toronto – Veridian Corporation, Oshawa Power and Utilities Corporation et Whitby Hydro Energy Corporation – ont récemment annoncé qu'elles avaient conclu un protocole d'entente pour explorer les avantages et la faisabilité d'une fusion.

En ce qui a trait au regroupement d'entreprises, Hydro Ottawa a concentré ses efforts sur l'intégration des clients d'Hydro One se trouvant sur le territoire de la Ville d'Ottawa afin de mener à bien le regroupement inachevé au moment de la fusion municipale. Toutefois, dans le cadre réglementaire actuel, il n'a pas été possible de conclure une transaction commercialement viable portant sur l'acquisition du compte de ces clients. Les discussions avec Hydro One ont été interrompues en 2015. Le regroupement avec d'autres compagnies d'électricité de l'est de l'Ontario à l'extérieur d'Ottawa pourrait aussi être avantageux pour les clients et pour notre actionnaire. Hydro Ottawa demeure prête à envisager ces possibilités.

Les pressions budgétaires que subit la province de l'Ontario ont également suscité une rationalisation du cadre réglementaire, notamment une réduction du nombre d'organismes de réglementation, en particulier grâce à la fusion de l'Office de l'électricité de l'Ontario avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE).



**S'ils ont la possibilité de collaborer avec un partenaire de confiance comme leur compagnie d'électricité locale, les ménages et entreprises pourraient être beaucoup plus nombreux à choisir de devenir non seulement des consommateurs d'énergie, mais aussi des producteurs.**

### 3.2.2 ACTIVITÉS COMMERCIALES AUTORISÉES

Par ailleurs, on reconnaît de plus en plus que les compagnies d'électricité devront adopter un nouveau modèle d'affaires pour atteindre les objectifs stratégiques susmentionnés et répondre aux attentes et aux besoins changeants des clients. Il n'est plus réaliste de considérer la distribution, la production et la gestion de l'énergie comme des activités distinctes et isolées. Les obstacles à la collaboration entre les compagnies d'électricité dans les territoires desservis peuvent empêcher des gains d'efficacité que l'on pourrait réaliser par des moyens autres que les fusions ou acquisitions. À cette fin, des modifications à la *Loi sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* adoptées en 2015 (en vertu du projet de loi 112) ont éliminé certaines restrictions s'appliquant aux activités commerciales des sociétés affiliées aux sociétés de distribution locales et assoupli les restrictions s'appliquant aux activités des distributeurs eux-mêmes. Ces changements permettront de réaliser des gains d'efficacité, et de trouver de nouvelles sources de revenus et offriront aux clients des services énergétiques intégrés.

Compte tenu de ces développements, les revenus des compagnies d'électricité se composeront probablement dans l'avenir d'un éventail plus varié de services de distribution à tarifs réglementés et de nouvelles sources de revenus créées en tirant parti des compétences de base de la compagnie d'électricité pour fournir des services à valeur ajoutée. Les clients pour ces services – dans certains cas, d'autres compagnies d'électricité – pourront se trouver ou non sur le territoire traditionnel desservi par le distributeur. Les pressions constantes exercées pour passer aux sources d'énergie renouvelable représentent aussi une possibilité de revenus soutenus pour les compagnies d'électricité possédant un atout majeur dans le domaine, par exemple Hydro Ottawa.

### 3.2.3 STRUCTURES TARIFAIRES

En parallèle, la Commission de l'énergie de l'Ontario a indiqué aux distributeurs d'électricité, y compris Hydro Ottawa, de passer à une approche à frais fixes pour les services de distribution au cours des quatre prochaines années. Ce virage, qui fait écho à la place centrale accordée au réseau de distribution local



pour la modernisation du secteur de l'énergie, vise à disposer des ressources adéquates pour en assurer l'entretien, quel que soit le niveau de consommation. Par ailleurs, la croissance des revenus attribuables aux frais de distribution devrait être modeste en raison des efforts consacrés au contrôle des coûts au chapitre de la politique, de la réglementation et de la compagnie d'électricité.

### 3.2.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE

Au-delà des considérations touchant l'économie et les coûts, l'objectif stratégique consistant à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) pour limiter le changement climatique façonne et continuera de façonner le paysage stratégique et réglementaire dans l'industrie de l'électricité. L'Ontario a annoncé qu'elle mettrait en place un programme de plafonnement et d'échange pour ramener les émissions de GES à 15 % sous le niveau de 1990 d'ici 2020 et à 80 % d'ici 2050. Le gouvernement fédéral a fait valoir haut et fort qu'une initiative nationale visant à fixer un prix pour le carbone est imminente; toutefois, la forme qu'elle prendra et son lien avec les initiatives provinciales restent à déterminer. Comme l'électricité peut constituer une source d'énergie très faible en carbone, elle est bien placée pour faire partie de la solution. Cependant, il faudra sans doute améliorer l'efficacité et apporter des modifications au portefeuille énergétique. Il est donc à prévoir que la politique mettra encore davantage l'accent sur l'énergie renouvelable, l'économie d'énergie et la gestion de la demande. En outre, les compagnies d'électricité peuvent s'attendre à ce qu'on les oblige de plus en plus à réduire l'intensité en carbone de leurs propres activités. Il en ira de même pour les autres entreprises et les institutions, ce qui pourrait accroître la demande de services énergétiques. Or, Hydro Ottawa est bien placée pour fournir ces services.

### 3.2.5 ÉNERGIE RENOUVELABLE

L'approche adoptée par l'Ontario pour l'approvisionnement en énergie renouvelable continue d'évoluer. De façon générale, elle mise davantage sur un processus concurrentiel. Les projets portant sur des installations de production d'énergie renouvelable à faible puissance (10 kW ou moins) continuent d'être acceptés pour des tarifs préférentiels dans le cadre du Programme de tarifs de rachat garantis (TRG) pour micro-projets, jusqu'à concurrence d'un plafond annuel, qui s'élevait à 50 MW en 2015. Les promoteurs de projets portant sur des installations dont la puissance se chiffre entre 10 et 500 kW peuvent présenter une demande au Programme de TRG (TRG 4) au cours de périodes déterminées. En 2015, le programme a accepté des demandes pendant trois semaines en octobre. Ces demandes représentaient 2,4 fois la puissance à attribuer. Les tarifs offerts en vertu de ces programmes (TRG 4 et TRG pour micro-projets) sont revus une fois par an. Il est possible que l'on passe de programmes d'approvisionnement axés sur des tarifs préférentiels à un programme de facturation nette (l'électricité sera consommée par le ménage ou l'entreprise et seulement l'excédent sera vendu pour être injecté sur le réseau) à mesure que le coût des petites installations de production d'énergie renouvelable continuera de diminuer. Les contrats d'achat d'électricité pour les installations de production d'énergie renouvelable d'une puissance supérieure à 500 kW sont attribués sous le régime du Programme d'approvisionnement de grands projets d'énergie renouvelable (AGER), dans le cadre duquel la SIERE tiendra des cycles d'approvisionnement très concurrentiels. Dans certains cas, le ministre de l'Énergie a également indiqué à la SIERE d'entamer des négociations en vue conclure un accord d'achat d'électricité se rapportant à une installation particulière pour atteindre les objectifs de la politique énergétique.



### 3.2.6 ÉCONOMIE D'ÉNERGIE ET GESTION DE LA DEMANDE

La politique énergétique provinciale continue de mettre l'accent sur l'économie d'énergie conformément à l'approche « Priorité à la conservation de l'énergie » pour la planification énergétique. En vertu de ce cadre, la province est déterminée à investir prioritairement dans l'économie d'énergie, plutôt que dans de nouvelles installations de production, lorsqu'il s'agit d'une solution rentable.

L'économie d'énergie vise à réduire la quantité d'électricité consommée au cours d'une période donnée (par exemple un mois ou une année). La réduction de la demande, également appelée « gestion de la demande », repose sur un effort complémentaire

visant à réduire la quantité d'énergie nécessaire à un moment donné – particulièrement en période de pointe. Un moyen d'atteindre cet objectif consiste à établir la tarification selon l'heure de consommation. Un autre moyen est de verser un montant aux clients afin qu'ils réduisent leur consommation lorsque la demande est élevée. La SIERE a récemment mené à bien sa première mise aux enchères aux fins de la gestion de la demande. Ce mécanisme consiste à verser un montant aux clients qui réduisent leur demande (« négawatts »), au lieu d'acheter de l'électricité supplémentaire (« mégawatts ») en période de pointe. La SIERE a déclaré qu'elle finira par passer d'un approvisionnement axé sur les ressources de gestion de la demande en vertu de contrats à un mécanisme axé sur le marché plus souple et plus rentable pour les





clients. Pour l'heure, les mises aux enchères se font une fois l'an. Toutefois, les clients prêts à aider à gérer la demande pourront à l'avenir présenter des propositions sur le marché au comptant en concurrence avec les producteurs et les importateurs.

On prévoyait que la gestion de la demande représenterait 2 242 MW, soit 5 % de la capacité d'approvisionnement en électricité de l'Ontario, dès 2025, mais les récents développements observés aux États-Unis donnent à penser que la gestion de la demande pourra s'imposer plus rapidement et dans une plus grande mesure que de nombreux observateurs ont prévus. La Federal Energy Regulatory Commission (FERC) a rendu l'ordonnance n° 745, enjoignant aux exploitants qui exercent leurs activités sur le marché (des organismes analogues à la SIERE en Ontario) de permettre aux clients qui acceptent d'aider à gérer la demande (« négawatts ») de présenter des propositions dans le marché de l'électricité selon les mêmes modalités que pour la production (« mégawatts »). Initialement, un tribunal a invalidé cette ordonnance en raison du fait que la FERC n'avait pas la compétence voulue pour la rendre. Mais la Cour suprême des États-Unis a récemment renversé cette décision. On s'attend à ce que cet arrêt entraîne une forte expansion du marché de la gestion de la demande aux États-Unis. Selon les prévisions de U.S. Navigant Research, le marché mondial pour la gestion de la demande passera d'à peine 31 gigawatts (GW) en 2014

à environ 197 GW dès 2023 – soit une augmentation de plus de 500 % – et ses recettes passeront de 1,6 à 9,7 milliards de dollars. En raison de la forte intégration des marchés de l'électricité nord-américains et de l'intérêt déclaré de la SIERE pour ce type d'approche, il semble probable qu'une augmentation considérable de la gestion de la demande aux États-Unis finirait par favoriser une adoption plus généralisée en Ontario également. Compte tenu de l'absence d'une grande base industrielle, la gestion de la demande n'a pas été un élément important à Ottawa jusqu'à présent. Elle pourrait toutefois devenir plus pertinente si un marché important voyait le jour pour une gestion de la demande résidentielle et commerciale agrégée.

### 3.2.7 CYBERSÉCURITÉ

Les gouvernements, les organismes de réglementation et les compagnies d'électricité reconnaissent généralement que les infrastructures essentielles, par exemple les réseaux de distribution d'électricité, pourraient devenir la cible de menaces à la cybersécurité, notamment recevoir des menaces intentionnelles proférées par des terroristes, des membres du crime organisé et des entités étrangères. En pareil cas, les conséquences pourraient être graves. Le gouvernement fédéral, en collaboration avec ses partenaires de divers secteurs, a élaboré la *Stratégie nationale de protection des infrastructures essentielles* ainsi que le *Plan d'action sur les infrastructures essentielles* correspondant. Le Plan



**La politique énergétique provinciale continue de mettre l'accent sur l'économie d'énergie conformément à l'approche « Priorité à la conservation de l'énergie » pour la planification énergétique.**

d'action, qui a été actualisé pour la période allant de 2014 à 2017, fournit un cadre pour une intervention coordonnée des gouvernements fédéraux, provinciaux et territoriaux et des partenaires des secteurs des infrastructures essentielles pour renforcer la résilience de ces infrastructures. Le nouveau ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile a été chargé d'examiner les mesures en place pour protéger les Canadiens et nos infrastructures essentielles contre les cybermenaces. Hydro Ottawa et d'autres compagnies d'électricité collaborent dans les dossiers de cybersécurité. Entre autres, elles échangent de l'information et contribuent aux initiatives stratégiques fédérales et autres, par l'intermédiaire du Comité de la sécurité et de la protection des infrastructures (CSPI) de l'Association canadienne de l'électricité. Ce comité discute régulièrement avec les organismes fédéraux de sécurité et de renseignement. Au sein de l'industrie de l'électricité, il y a également une coordination et une présentation obligatoire d'information sur la cybersécurité par l'intermédiaire de la North American Electric Reliability Corporation (NERC). La SIERE exploite un forum sur la cybersécurité pour favoriser la collaboration au sein de l'industrie ontarienne.

### 3.2.8 CONCLUSION

Ces aspects de la politique et de la réglementation sont en pleine évolution. La rapidité de ce changement et la direction qu'il prendra auront une grande incidence sur la stratégie commerciale et le succès d'Hydro Ottawa. L'entreprise est bien placée pour fournir des services à d'autres compagnies d'électricité, trouver de nouvelles sources de revenus axées sur des services à valeur ajoutée, continuer d'accroître ses activités de production d'énergie renouvelable et poursuivre les fusions et acquisitions. Comme nous l'avons déjà expliqué, notre vision consiste à être un partenaire d'excellence dans un avenir énergétique intelligent. L'entreprise est bien placée pour remplir ce rôle.





**Assurer  
un avenir  
énergétique  
plus durable**

## 4. Orientation stratégique

### 4.1 NOTRE MISSION

Créer de la valeur à long terme pour notre actionnaire et apporter ainsi des avantages à nos clients et aux collectivités que nous desservons.

Hydro Ottawa constitue à la fois un atout pour la collectivité et un investissement pour son actionnaire, la Ville d'Ottawa. En qualité d'atout pour la collectivité, notre objectif est de continuer à fournir à nos clients des services efficaces et fiables ainsi qu'une expérience client exceptionnelle et de demeurer un solide partenaire stratégique pour la Ville en contribuant à la mise en œuvre de ses programmes de développement économique et de protection de l'environnement. En qualité d'investissement, il consiste à générer un rendement stable, fiable et croissant et à accroître la valeur pour notre actionnaire à court et à long terme.

### 4.2 NOS PRINCIPES DIRECTEURS

Hydro Ottawa est résolue à créer de la valeur à long terme d'une manière propre à résister à l'examen public et à inspirer la confiance. À cette fin, nous ne ménageons pas nos efforts pour obtenir d'excellents résultats opérationnels et financiers tout en nous conformant à des normes de conduite professionnelle. Nous sommes guidés non seulement par nos obligations juridiques mais aussi par des pratiques de gouvernance et administratives exemplaires et des normes établies par des organismes indépendants. Ces attentes, qui constituent l'assise de nos engagements envers toutes les parties intéressées, se concrétisent dans nos valeurs organisationnelles, notre code de conduite des affaires et nos politiques et méthodes d'exploitation.

#### 4.2.1 NOS VALEURS ORGANISATIONNELLES

À Hydro Ottawa, nous avons à cœur de promouvoir un milieu organisationnel qui favorise l'éthique professionnelle et témoigne de son respect à tous les échelons tout en reflétant nos valeurs communes, soit le travail d'équipe, l'intégrité, l'excellence et le service. Chaque employé doit donner l'exemple dans cette démarche.

#### 4.2.2 NOS ENGAGEMENTS

##### ENVERS LES PARTIES INTÉRESSÉES

Hydro Ottawa prend en compte les intérêts de toutes les parties intéressées, notamment les employés, les clients, les fournisseurs et son actionnaire, ainsi que les collectivités et l'environnement où elle exerce ses activités.

##### Employés

Notre force réside dans la qualité de notre effectif et nous mettrons tout en œuvre pour recruter et maintenir en poste le personnel le plus qualifié disponible et lui offrir les meilleures chances de réussite. Nous sommes résolus à créer un milieu de travail sûr, sécuritaire et sain, enrichi par la diversité et caractérisé par une communication ouverte, la confiance et un traitement équitable.

##### Clients

La qualité des interactions avec les clients est essentielle pour continuer à connaître du succès et nous sommes déterminés à leur offrir une expérience à valeur ajoutée. Nous faisons preuve d'honnêteté et d'équité dans nos relations avec les clients et leur fournissons des produits et services fiables, novateurs et adaptés à leurs besoins dans le respect des droits prévus par la loi et conformément aux normes d'accessibilité, de sécurité, de santé et de protection de l'environnement.



#### Fournisseurs et entrepreneurs

Nous faisons preuve d'honnêteté et d'équité également dans nos relations avec les fournisseurs et les entrepreneurs. L'acquisition de l'équipement, des fournitures et des services se fait en fonction du mérite en privilégiant l'achat local. Nous payons les fournisseurs et les entrepreneurs conformément aux modalités convenues. Nous les encourageons à adopter des pratiques commerciales responsables et exigeons qu'ils respectent nos normes de santé, de sécurité et de protection de l'environnement lorsqu'ils travaillent pour Hydro Ottawa.

#### Collectivité et environnement

Nous sommes déterminés à agir à titre d'entreprise citoyenne responsable et contribuons à faire de la collectivité que nous desservons un meilleur endroit où

vivre et faire des affaires. Nous sommes à l'écoute des besoins de la collectivité et avons à cœur la protection et la préservation de l'environnement où nous exerçons nos activités.

#### Actionnaire et autres sources de fonds

Nous sommes financièrement imputables à notre actionnaire et aux institutions qui financent nos activités et leur communiquons toute l'information qui revêt une importance pour l'organisation. Nous protégeons l'investissement de notre actionnaire et gérons le risque de manière efficace. Par ailleurs, nous communiquons à notre actionnaire toute l'information utile pour bien comprendre la gouvernance de l'entreprise.



**Hydro Ottawa prend en compte les intérêts de toutes les parties intéressées, notamment les employés, les clients, les fournisseurs et son actionnaire, ainsi que les collectivités et l'environnement où elle exerce ses activités.**



**Notre but est de devenir un conseiller énergétique de confiance pour nos clients – grands et petits – et notre collectivité.**



#### **4.3 NOTRE VISION ET NOTRE STRATÉGIE**

##### **4.3.1 NOTRE VISION**

Hydro Ottawa – un partenaire d'excellence dans un avenir énergétique intelligent.

##### **Un partenaire...**

Les compagnies d'électricité comme Hydro Ottawa joueront un rôle déterminant dans la construction d'un avenir énergétique intelligent, mais nous ne sommes pas les seuls acteurs essentiels. De fait, comme nous l'avons déjà souligné, les clients deviennent les acteurs les plus importants dans le marché de l'électricité. Il s'agit là du changement fondamental en cours dans le secteur. Le passage à un avenir énergétique intelligent sera dicté par les besoins, les préférences et les objectifs des clients.

En parallèle, en ayant leur compagnie d'électricité locale comme partenaire proactif et novateur, les clients et les collectivités pourront atteindre ces buts plus rapidement, plus efficacement et dans une beaucoup plus large mesure. Les clients sont au centre de nos activités et nous aspirons à être leur conseiller et partenaire de confiance en matière d'énergie.

En qualité d'entreprise appartenant à la Ville d'Ottawa, nous sommes tout aussi déterminés à assurer le bien-être de notre collectivité. Nous demeurerons pour notre actionnaire un solide partenaire en l'aidant à mener à bien ses programmes dans le domaine de l'énergie, du développement économique et de la protection de l'environnement. En outre, nous chercherons des façons de renforcer encore davantage ce partenariat.

Par définition, des partenaires travaillent conjointement et leur collaboration prend des formes connues ou nouvelles. Hydro Ottawa est déterminée à collaborer pour trouver des solutions intelligentes afin de répondre aux besoins énergétiques en pleine évolution. Pour ce faire, il faut réexaminer nos méthodes de travail, faire preuve de souplesse, avoir l'esprit d'entreprise, être ouverts aux nouvelles possibilités et mettre au point des produits et services novateurs.

Nos partenariats pourraient porter sur de nouveaux types de projets – microréseaux, collectivités intelligentes, énergie collective, etc. Lorsque l'analyse de rentabilisation sera viable, Hydro Ottawa adoptera des approches nouvelles. Elle pourrait aussi collaborer avec des acteurs nouveaux, inhabituels, voire propres à créer un bouleversement dans le paysage de l'énergie. Par exemple, à mesure que la technologie des maisons intelligentes et l'Internet des objets commencent à prendre forme, les plus grandes entreprises technologiques sont attirées vers le domaine de l'énergie. Cette situation peut présenter des possibilités de partenariats propres à rehausser l'expérience client.

##### **... d'excellence**

Pour atteindre l'excellence, Hydro Ottawa doit se classer systématiquement parmi les entreprises les plus rentables dans son secteur, dans tous les aspects clés de ses activités, et être reconnue comme un interlocuteur crédible et fiable au sein de l'industrie en aidant à élaborer des solutions stratégiques, réglementaires et opérationnelles aux enjeux décisifs de l'heure.



Il ne s'agit pas de simplement réagir de façon efficace au paysage des compagnies d'électricité en pleine mutation. Hydro Ottawa doit chercher proactivement des possibilités d'accélérer l'adoption de solutions énergétiques intelligentes. Nous voulons que nos clients et notre collectivité bénéficient des avantages qui peuvent en découler et nous estimons que les compagnies d'électricité locales ont un rôle crucial à jouer pour mettre en œuvre ces solutions.

Pour nous assurer d'atteindre l'excellence, nous continuerons de recruter des personnes formidables et de tirer parti de leurs talents, d'être à l'écoute des innovateurs et des parties intéressées dans notre collectivité, de nous associer avec des établissements d'enseignement et de travailler en étroite collaboration avec d'autres entreprises d'excellence pour rester au fait des nouveaux développements et aider à stimuler l'innovation.

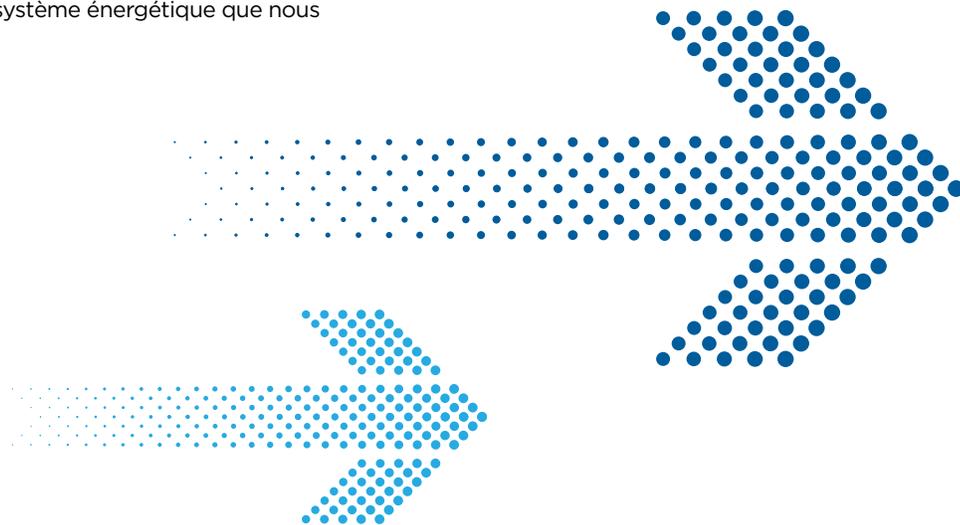
#### ...dans un avenir énergétique intelligent

La notion d'« énergie intelligente » se prête à une foule de définitions. Nous employons cette expression pour désigner un système énergétique qui utilise de façon efficace les technologies offertes afin de maximiser les avantages pour le client, la collectivité et l'environnement. Par définition, l'énergie intelligente est durable, centrée sur la clientèle, fiable, rentable, sécuritaire et en constante évolution. Elle s'adapte aux besoins et aux possibilités qui évoluent et met l'accent sur des avantages tangibles.

L'énergie intelligente établit une norme pour évaluer les progrès accomplis dans la concrétisation de notre vision : à quel point le système énergétique que nous

aidons à créer est-il durable, centré sur la clientèle, fiable, rentable, sécuritaire et adaptable? Mais la notion d'« énergie intelligente » comporte aussi une part d'intuition. En outre, le tout est supérieur à la somme des parties. Nous savons reconnaître l'énergie intelligente quand nous la voyons, comme c'est le cas pour un téléphone intelligent ou une maison intelligente. Et nous savons que son apparence se transformera dans l'avenir, à mesure qu'évolueront la technologie et les besoins des clients. L'énergie intelligente est également un élément de base d'une ville intelligente. D'ailleurs, Hydro Ottawa accueillera favorablement les possibilités de collaboration dans la poursuite de cet objectif.

En aménageant un réseau d'électricité plus intelligent qui améliore l'efficacité et la fiabilité ainsi que le contrôle exercé par les clients, en produisant davantage d'électricité plus propre et renouvelable et en établissant des partenariats avec nos clients, notre collectivité et d'autres compagnies d'électricité pour mettre en œuvre des solutions énergétiques novatrices, nous contribuerons à préparer un avenir énergétique intelligent. Si nous atteignons une norme d'excellence à cet égard, Hydro Ottawa sera un partenaire d'excellence dans cet avenir. C'est précisément l'objectif que nous nous sommes fixé.







### 4.3.2 NOTRE STRATÉGIE

La stratégie d'Hydro Ottawa consiste essentiellement à mettre la clientèle au cœur de toutes ses activités. Le principal objectif de notre orientation stratégique précédente consistait à recentrer nos activités sur la clientèle. Or, l'importance primordiale attribuée aux clients demeure le moteur de notre stratégie commerciale. À notre avis, en mettant fortement l'accent sur la valeur offerte à nos clients, nous obtiendrons de bons résultats dans tous les aspects du rendement – notre santé financière et la croissance de nos activités, notre efficacité et notre efficacité opérationnelles ainsi que notre contribution au bien-être de notre collectivité.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le modèle des services d'électricité est en pleine mutation – il prend une forme plus décentralisée, centrée sur la clientèle, avancée sur le plan technologique et viable sur le plan environnemental. Le passage de l'industrie de l'électricité à un modèle plus orienté vers les clients et centré sur eux offrira des possibilités aux fournisseurs d'énergie en mesure d'innover et posera des problèmes pour ceux qui ne sauront pas s'adapter. Pour réagir à ce nouveau paysage, nous adoptons une stratégie à plusieurs volets :

- faire passer l'expérience client au niveau suivant;
- poursuivre notre croissance stratégique, notamment continuer d'accroître nos activités de production d'énergie renouvelable, évaluer les possibilités d'accroître nos activités de distribution d'électricité et élargir la gamme des services que nous offrons;
- avoir accès à du capital pour assurer notre croissance;
- veiller à posséder les compétences et la capacité organisationnelle voulues pour obtenir un bon rendement dans nos secteurs d'activité existants et nouveaux;
- continuer d'améliorer notre rendement opérationnel, notamment au chapitre de la productivité et de la sécurité;
- mener à bien des projets essentiels, comme l'agrandissement aux chutes de la Chaudière;
- continuer de gagner la confiance du public;
- être en mesure de faire face aux changements et aux bouleversements au sein de notre industrie.

Pour nous assurer d'avoir l'envergure, la capacité financière et la culture d'innovation nécessaires pour répondre aux attentes et aux besoins changeants des clients et accroître de façon durable la valeur pour l'actionnaire, nous avons adopté une stratégie prévoyant des efforts soutenus pour stimuler la croissance stratégique de nos activités dans les secteurs où nous excellons. Notre programme de croissance comporte quatre grands volets :

- **Distribution d'électricité** : Continuer d'évaluer les possibilités d'offrir nos activités de distribution au-delà du territoire que nous desservons actuellement.
- **Production d'énergie renouvelable** : Accroître l'offre d'électricité propre pour nos clients et les bénéfices pour notre actionnaire en faisant des investissements intelligents dans la production d'énergie renouvelable;
- **Services énergétiques** : Offrir des solutions novatrices pour aider les consommateurs, les entreprises et les collectivités à atteindre leurs objectifs dans le domaine de l'énergie grâce à la gestion énergétique, à l'économie d'énergie, à l'éclairage de rue efficient, à la production d'énergie, au stockage d'énergie, à l'énergie collective ainsi qu'aux possibilités de gestion de la demande, entre autres;
- **Services à d'autres compagnies d'électricité** : Tirer parti de nos actifs et de notre savoir-faire pour aider d'autres compagnies d'électricité à accroître la valeur qu'elles fournissent en créant de nouvelles sources de revenus et des économies d'échelle.

Pour nous permettre de maintenir le cap et de mener à bien notre stratégie, la présente orientation stratégique est articulée autour de quatre aspects clés du rendement qui ont fait leurs preuves au fil du temps et auxquels nous devons notre succès à ce jour – nos quatre secteurs d'intervention clés. En outre, ils orienteront nos activités tout au long de la période visée par la présente orientation stratégique, mais la valeur pour la clientèle restera le principal moteur de notre stratégie commerciale.

#### 4.4 CONCRÉTISATION DE NOTRE VISION - QUATRE SECTEURS D'INTERVENTION CLÉS



##### **VALEUR POUR LA CLIENTÈLE**

**Nous offrirons une expérience client à valeur ajoutée**

- > en fournissant des services fiables, novateurs et adaptés aux besoins à des tarifs concurrentiels

##### **SANTÉ FINANCIÈRE**

**Nous favoriserons une croissance durable de nos activités et de nos bénéficiaires**

- > en augmentant notre productivité et en recherchant les possibilités de croissance de nos activités qui tirent parti de nos forces, soit nos principales capacités, nos actifs et notre personnel

##### **MISSION SOCIALE**

**Nous contribuerons au bien-être de notre collectivité**

- > en agissant en tout temps à titre d'entreprise citoyenne responsable et engagée

##### **EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE**

**Nous atteindrons l'excellence en matière de rendement**

- > en préconisant une culture d'innovation et d'amélioration continue



#### 4.4.1 VALEUR POUR LA CLIENTÈLE

Rien n'est plus important pour le succès d'Hydro Ottawa, à titre d'entreprise fournissant un service essentiel à la population, que la capacité de créer de la valeur pour ses clients. Cette affirmation n'a jamais été aussi vraie qu'aujourd'hui, alors que les clients jouent un rôle plus prépondérant pour ce qui est de façonner le paysage de l'électricité.

On a longtemps considéré que la valeur pour la clientèle dans le secteur de l'électricité reposait essentiellement sur la qualité et le coût – l'entreprise devait fournir un service fiable, tout en exerçant ses activités de manière efficace et efficiente afin de maintenir les tarifs à un niveau concurrentiel. Notre détermination à atteindre ces objectifs n'a jamais été aussi grande. Hydro Ottawa prévoit d'investir 535 millions de dollars au cours de la période visée par la présente orientation stratégique pour remplacer l'infrastructure vieillissante et améliorer la fiabilité du service pour ses clients. Et nous continuerons d'accroître notre productivité afin que nos clients bénéficient encore davantage des montants que nous investissons au titre de la fiabilité.

Or, le rôle des clients dans le réseau d'électricité évolue aussi. Ils ne sont plus uniquement des consommateurs, mais aussi des producteurs, des vendeurs et des gestionnaires d'énergie munis d'outils numériques sans précédent et ayant accès à une série d'options énergétiques de plus en plus nombreuses. La croissance prévue dans le secteur de la production d'énergie décentralisée et dans celui du stockage d'énergie, jumelée avec l'innovation dans les produits et la convergence des marchés qui verront le jour

dans l'Internet des objets en émergence, présentera de nouvelles possibilités en ce qui a trait au choix offert aux clients, au contrôle qu'ils exercent et à la commodité. C'est pourquoi les clients en arriveront à jouer un rôle plus prépondérant et central dans le marché de l'énergie.

Ce nouveau paysage posera des problèmes pour les compagnies d'électricité qui ne sauront pas s'adapter, mais il présentera aussi un marché pour des produits et services nouveaux ainsi que des possibilités sans précédent d'accroître la valeur pour la clientèle et d'améliorer le service. Pour tirer parti de ces possibilités, les compagnies d'électricité devront modifier considérablement la façon dont elles exercent leurs activités. En particulier, elles devront s'efforcer davantage de répondre aux besoins des clients et leur offrir une expérience client moins laborieuse et plus agréable. Les compagnies d'électricité devront accroître la valeur pour la clientèle en offrant une plus large gamme de produits et services correspondant à l'éventail croissant d'options énergétiques à la disposition des clients. Elles devront également envisager de former des partenariats stratégiques complétant et bonifiant les aspects où elles excellent.

Dans cette optique, Hydro Ottawa a créé en 2015 le poste de dirigeant principal de l'expérience client, dont le titulaire est chargé de rehausser la qualité des relations de ses clients avec l'entreprise. Hydro Ottawa est l'une des très rares compagnies d'électricité qui ont pris cette mesure. Le dirigeant principal sera le représentant et le porte-parole du client au sein de l'entreprise et il pilotera nos efforts visant à rehausser l'expérience client.



## Qu'est-ce qu'un réseau intelligent?

« Le réseau intelligent exploite la puissance des technologies de l'information pour surveiller, contrôler et optimiser l'utilisation du réseau d'électricité. Ces efforts visent à renforcer l'efficacité, à réduire les coupures de courant, à intégrer davantage de formes de production renouvelables et à permettre aux clients d'exercer un contrôle plus efficace sur leur consommation d'énergie. »

« Les réseaux intelligents [...] redéfinissent le lien entre les consommateurs d'électricité et le réseau qui les dessert. [...] En faisant le lien entre le client et la salle de commande, le réseau intelligent crée de toutes nouvelles possibilités – où les clients décident combien d'électricité consommer ou vendre selon le tarif qui s'applique. » [Traduction]

Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité

[www.SIERE.ca](http://www.SIERE.ca)





**... Hydro Ottawa poursuivra son virage numérique en tirant parti de la puissance de la technologie mobile et numérique pour offrir le service à ses clients en tout temps et en tout lieu...**

Nous avons aussi adopté à l'échelle de l'entreprise une stratégie concernant l'expérience client. Cette stratégie vise à respecter cinq impératifs stratégiques : instaurer une culture centrée sur la clientèle, connaître nos clients, améliorer les points de contact avec les clients, fournir des produits et services à la fine pointe et rehausser nos technologies et processus. Cette stratégie élargira le choix offert aux clients et accroîtra la commodité et le contrôle qu'ils exercent tout en facilitant la communication avec Hydro Ottawa.

Notre approche s'établit comme suit :

- une connaissance des clients pour nous permettre de prévoir leurs besoins et d'y répondre de manière personnalisée;
- une utilisation efficace et novatrice de la technologie et de la communication pour rehausser l'expérience client;
- la mise au point de services et de produits ciblés aidant nos clients à atteindre leurs objectifs dans le domaine de l'énergie et créant de la valeur pour notre actionnaire.

Ce dernier point signifie que nos clients peuvent s'attendre à ce qu'Hydro Ottawa lance des produits et services nouveaux au cours des années à venir. Nos services devraient refléter la gamme d'options et

d'utilisations en matière d'énergie offertes à nos clients et leur faciliter la tâche pour l'adoption de solutions énergétiques novatrices. Notre stratégie sera dictée par les souhaits des clients, mais tout indique que la production d'énergie solaire, le stockage d'énergie et la recharge des véhicules électriques joueront un rôle accru. Nous examinerons aussi des options de financement sur facture qui permettraient de répartir le coût associé à la mise en œuvre de technologies novatrices et accroître le taux d'adoption.

Pour nous adapter au nouveau paysage de l'énergie, il nous faut non seulement élargir notre offre, mais aussi réexaminer la façon dont nous offrons nos produits et services. En raison de l'utilisation généralisée des appareils mobiles et de l'émergence de l'Internet des objets, aucune entreprise centrée sur la clientèle ne peut sous-estimer l'importance croissante du marché numérique. Au cours de la période visée par la présente orientation stratégique, Hydro Ottawa poursuivra son virage numérique en tirant parti de la puissance de la technologie mobile et numérique pour offrir le service à ses clients en tout temps et en tout lieu de manière moins laborieuse et plus agréable. Nous améliorerons l'utilisation des données pour offrir un service personnalisé et améliorer les interactions avec les clients. Enfin, nous nous efforcerons d'harmoniser la culture, la structure d'entreprise, les processus et la technologie dans le cadre du service à la clientèle.



L'importance accordée à l'offre de fonctions mobiles constituera un élément clé de cette stratégie. D'après Catalyst, 68 % des Canadiens possédaient un téléphone intelligent en 2015 – en hausse de 24 % en un an – et le nombre de clients qui naviguent sur notre site Web et utilisent nos services en ligne sur un appareil mobile augmente constamment. Dans le cadre de notre stratégie visant à fournir des services et de l'information à nos clients au moment et à l'endroit où ils le veulent, nous nous assurerons d'optimiser l'ensemble de notre contenu et de nos services en ligne pour les appareils mobiles. En outre, nous mettrons au point des applications mobiles dotées des fonctions recherchées par les clients en quête d'une plateforme commode et agréable.

Le passage à un réseau intelligent constitue un autre volet important du virage numérique. Cette démarche, qui est déjà en cours, aura une incidence très favorable sur la valeur pour la clientèle au cours des 20 prochaines années. Si, comme nous l'avons laissé entendre précédemment, l'évolution de l'écosystème de l'électricité fait en sorte que l'électricité circule dans les deux sens, que les clients jouent un rôle plus central et que l'éventail d'acheteurs, de vendeurs et de ressources énergétiques s'élargit, la pierre angulaire de cet écosystème est un réseau de distribution local intelligent. Les investissements dans le réseau intelligent doivent être envisagés avec soin. Toutefois, si l'on procède dans les règles de l'art, ils peuvent accroître considérablement la valeur pour

les clients. Selon une étude menée par Navigant pour le compte du ministère de l'Énergie de l'Ontario, les investissements dans le réseau intelligent en Ontario d'ici 2035 – qui seront principalement faits par les distributeurs locaux – pourraient se traduire par un résultat net de 6,3 milliards de dollars, en majeure partie des avantages sur le plan de l'économie et de la fiabilité, auxquels s'ajouteront certains avantages environnementaux. Hydro Ottawa a élaboré un plan de transformation du réseau qui définit une approche prudente et nuancée pour l'aménagement du réseau intelligent. Cette approche tire parti du mesurage avancé, de l'intelligence du réseau et des technologies de réparation automatique que nous avons déjà déployées.

Comme de nombreuses autres formes d'innovation technologique, le réseau intelligent ne constitue pas une fin en soi. Il s'agit plutôt d'un processus en cours pour intégrer des technologies et des applications apportant un avantage aux clients. Notre plan de transformation du réseau sera mis en œuvre en tandem avec notre stratégie en matière d'expérience client et visera avant tout à accroître la valeur pour la clientèle.

Une caractéristique centrale du réseau intelligent tient au fait qu'elle combine le réseau de distribution et des communications très performantes. Il s'agit d'un puissant amalgame de technologies axées sur l'exploitation et l'information. Pour y parvenir, Hydro Ottawa a mis au point un plan pluriannuel visant à mettre à niveau son infrastructure de

télécommunications, notamment à mettre en place plus de 281 km de fibre noire pour offrir un réseau optique haute vitesse en boucle redondante assurant la réparation automatique. À terme, il serait peut-être possible de tirer parti de cette infrastructure pour aider à répondre aux besoins de notre collectivité en large bande, grâce aux initiatives de ville intelligente ou à des partenariats stratégiques avec les entreprises et le secteur des municipalités, des universités, des écoles et des hôpitaux.

Cet état de choses fait ressortir le fait qu'un réseau intelligent constitue un composant de base d'une ville intelligente et qu'il pourrait y avoir des possibilités de collaborer de manière à offrir à la Ville un plus large éventail d'avantages. Le remplacement des lampadaires d'Ottawa par des dispositifs d'éclairage DEL intelligents est un autre exemple. Cette technologie offre non seulement des capacités d'éclairage adaptatif (gradation) et de gestion des actifs (avis annonçant le grillage d'un circuit avant même qu'il se produise), mais aussi des fonctions de sécurité pour la collectivité. Par exemple, elle permet de détecter les coups de feu et de maximiser automatiquement l'intensité lumineuse dans la zone en question, si bien qu'il y fera presque aussi clair qu'en plein jour.

Les programmes d'économie d'énergie et de gestion de la demande sont aussi un excellent moyen d'accroître la valeur pour la clientèle. Hydro Ottawa participe depuis 2005 à la conception et à l'exécution de programmes primés dans le domaine. Depuis 2011, le permis de distribution de toutes les compagnies d'électricité de l'Ontario prévoit des cibles à respecter à cet égard. Les entreprises qui atteignent ou dépassent leurs objectifs reçoivent une prime.

Entre 2011 et 2014, les programmes d'économie d'énergie et de gestion de la demande d'Hydro Ottawa ont aidé ses clients à économiser 414,9 GWh d'électricité – ce qui équivaut à débrancher du réseau 54 000 habitations. Le nouveau plan d'économie d'énergie et de gestion de la demande, qui couvre une période de six ans, devrait permettre d'économiser 395 GWh supplémentaires entre 2015 et 2020. Avec un coût estimatif de 4,4 ¢/kWh (montant nettement inférieur au coût de production et de livraison d'un kilowattheure), ces programmes représentent une excellente valeur pour nos clients.

Par ailleurs, notre stratégie de gestion des compétences continuera aussi de jouer un rôle central pour ce qui est d'accroître la valeur pour la clientèle et d'aider à intégrer à l'échelle de l'organisation une culture centrée

sur la clientèle. L'importance accordée aux clients est mise en évidence à toutes les étapes du cycle de gestion des compétences, depuis la planification, l'embauche et le déploiement des ressources jusqu'à la gestion du rendement en passant par la formation et le perfectionnement.

#### 4.4.2 SANTÉ FINANCIÈRE

Au cours des dernières années, Hydro Ottawa a obtenu d'excellents résultats financiers en atteignant, voire en surpassant les objectifs fixés dans son plan quinquennal précédent. Pour les cinq prochaines années, notre objectif consiste à maintenir cette tendance de solide rendement financier, tout en assurant une croissance durable de nos activités et de nos bénéfices. Pour y parvenir, Hydro Ottawa concentrera ses efforts sur une croissance stratégique dans les secteurs où elle excelle.

Depuis l'entrée en vigueur de la politique sur les dividendes en 2004, Hydro Ottawa a versé près de 200 millions de dollars à son actionnaire, la Ville d'Ottawa. Selon le nouveau plan, le montant total des dividendes passera à près de 300 millions d'ici 2020.

Conformément à son orientation stratégique précédente, Hydro Ottawa a enregistré une forte croissance stratégique au cours des dernières années, en particulier dans le secteur de la production d'énergie renouvelable. À mesure que nous continuerons de mettre en œuvre cette stratégie, l'accès au capital revêtra une très grande importance. L'entreprise envisage plusieurs approches pour répondre à cette exigence. Entre autres, elle souhaite modifier sa politique en matière de dividendes. En vertu de la politique modifiée, elle verserait à son actionnaire des dividendes plus élevés que par le passé, tout en conservant une partie des profits accrus réalisés grâce à la croissance au sein de l'entreprise, pour s'assurer de continuer à bénéficier d'un accès au capital à des conditions avantageuses et à préserver sa cote de crédit.

Comme tous les autres éléments de la présente stratégie quinquennale, les mesures prévues pour assurer la santé financière d'Hydro Ottawa reposent sur son orientation stratégique centrée sur la clientèle. En répondant aux besoins des clients, non seulement on donne un bon service, mais aussi on accroît le rendement de l'entreprise. Au cours des cinq prochaines années, nous nous attendons à répondre à une gamme croissante de besoins d'un éventail de plus en plus large de consommateurs. Nous devrions ainsi créer de la valeur à long terme pour





**Lorsque le projet d'agrandissement aux chutes de la Chaudière sera terminé, la puissance du parc d'énergie renouvelable d'Hydro Ottawa totalisera plus de 128 MW – soit assez d'électricité pour alimenter 107 000 ménages au moyen d'énergie propre et renouvelable.**

notre actionnaire et réduire les coûts, tout en aidant à préparer un avenir énergétique intelligent.

En mettant en œuvre cette stratégie, Hydro Ottawa deviendra une société davantage intégrée verticalement, comptant de nouvelles sociétés affiliées qui exploiteront des entreprises concurrentielles propres à stimuler sa croissance. D'ailleurs, ce processus est enclenché. Nous jouons déjà un plus grand rôle pour ce qui est de répondre à la demande croissante d'énergie renouvelable, en concentrant les efforts sur les possibilités offrant des revenus stables grâce à des accords d'achat d'énergie à long terme. Nous continuerons de faire croître ce secteur d'activité tout au long de la période visée par la présente orientation stratégique. Nous continuerons également de tirer parti de nos capacités et actifs de base pour trouver de nouvelles sources de revenus et générer des économies d'échelle. Il s'agira notamment d'élargir la gamme de services offerts à nos clients, de renforcer notre position de « partenaire énergétique de confiance » pour les institutions, entreprises et développements majeurs et de fournir des services à d'autres compagnies d'électricité pour accroître la valeur qu'elles apportent. En outre, il pourrait s'agir d'agrandir le territoire que nous desservons si des possibilités appropriées se présentent.

#### Distribution d'électricité

Depuis plus de 100 ans, Hydro Ottawa et les entreprises qui l'ont précédée assurent une alimentation stable en électricité aux clients résidentiels et commerciaux d'Ottawa. Notre succès repose sur ce service de base.

L'approbation de la demande tarifaire pour 2016-2020 d'Hydro Ottawa par la Commission de l'énergie de l'Ontario en décembre 2015 assure la stabilité financière de l'exploitation pour la période visée par la présente orientation stratégique. En outre, cette approbation permettra à Hydro Ottawa de faire d'importants investissements dans son réseau de distribution pour maintenir un service fiable à l'avenir sans nuire à la santé financière de l'entreprise.

Par ailleurs, la croissance des produits est modeste en vertu du modèle réglementaire actuel et cette tendance devrait persister au cours de la période visée par la présente orientation stratégique. Pour être en mesure de relever avec succès les défis découlant du vieillissement de l'infrastructure, de la modernisation du réseau et du taux de départ à la retraite élevé des gens de métier spécialisé, il faudra investir dans de nouveaux équipements et des programmes d'apprentissage. À cette fin, Hydro Ottawa devra continuer de concentrer ses efforts sur la maîtrise des coûts et l'amélioration de la productivité. Ces stratégies ont joué un rôle essentiel dans son excellent rendement financier au cours des dernières années.

La croissance de la clientèle est un autre facteur important puisque d'importantes économies d'échelle sont associées à la distribution d'électricité. La clientèle augmente de façon naturelle d'environ 1 % par an en raison du développement qui se fait sur le territoire desservi par Hydro Ottawa. En cas de regroupement avec d'autres sociétés de distribution locales, elle pourrait s'accroître bien davantage. Hydro Ottawa continuera d'examiner les possibilités d'étendre le territoire qu'elle dessert en faisant des fusions ou des



acquisitions qui présenteront un avantage manifeste pour ses clients et son actionnaire. Nous continuerons aussi de rechercher les possibilités d'établir des partenariats et de fournir des services à d'autres compagnies d'électricité en mettant à profit nos réseaux de base et notre savoir-faire pour créer de nouvelles sources de revenus et réaliser des économies d'échelle. Pour en savoir plus sur ce volet de notre stratégie commerciale, consultez la section « Services énergétiques et services à d'autres compagnies d'électricité » ci-après.

### Énergie renouvelable

Hydro Ottawa est un chef de file de la production d'énergie renouvelable. Il s'agit – et de loin – du principal producteur d'énergie verte appartenant à une municipalité en Ontario. D'ailleurs, l'entreprise a renforcé considérablement sa position dominante au cours de la période visée par l'orientation stratégique précédente.

Cette croissance est attribuable en grande partie aux centrales au fil de l'eau, qui tirent parti du débit naturel des cours d'eau pour produire de l'électricité sans émissions de carbone ou d'autres polluants. Cette filière de production d'électricité, l'une des plus respectueuses de l'environnement, représente une source stable d'énergie renouvelable à notre disposition 24 heures sur 24, sept jours sur sept. En outre, la plupart des centrales hydrauliques d'Hydro Ottawa se trouvent à proximité d'endroits où l'on a le plus besoin d'électricité et desservent le centre-ville d'Ottawa, où la demande va en augmentant et où l'approvisionnement est limité.

En août 2012, Hydro Ottawa a acquis de la société Domtar trois centrales et des droits relatifs à l'eau supplémentaires aux chutes de la Chaudière, sur la rivière des Outaouais. Ces centrales s'ajoutaient aux centrales hydrauliques à proximité lui appartenant. Un projet d'agrandissement est en cours sur le site qui appartenait autrefois à la société Domtar. Il porte sur la construction d'une nouvelle centrale de 29 MW, qui entrera en service en 2017 et qui fait l'objet d'un contrat d'achat d'électricité d'une durée de 40 ans avec la SIERE. En outre, grâce à ce projet, le public aura désormais accès au site pour la première fois en plus de 100 ans. Les citoyens pourront en effet accéder à pied et à vélo au site revitalisé, où trois belvédères offriront une vue sur les chutes.

Au cours des mois à venir, Hydro Ottawa prévoit de mener à terme l'achat d'installations d'Hydro-Québec aux chutes de la Chaudière. La puissance installée de ces centrales se chiffre à 27 MW. Une fois la transaction finalisée, Hydro Ottawa sera propriétaire de toutes les centrales électriques des chutes de la Chaudière ainsi que des droits relatifs à l'eau connexes et du barrage-voûte qui appartenaient auparavant conjointement à Domtar et à Hydro-Québec. Le projet d'agrandissement sur le site appartenant autrefois à la société Domtar devrait prendre fin en 2017. Hydro Ottawa disposera alors d'une capacité de production d'énergie renouvelable totalisant 85 MW aux chutes de la Chaudière. La majeure partie de cette production est visée par des contrats d'achat d'électricité à long terme assurant des produits stables et réduisant l'exposition à la volatilité du marché au comptant.



... notre équipe des services énergétiques demeure le partenaire de prédilection de la Ville d'Ottawa pour les initiatives de gestion énergétique. De nombreux projets de réduction des coûts énergétiques sont prévus ou en cours.



De plus, en juillet 2015, Hydro Ottawa a acheté de Fortis dix centrales au fil de l'eau se trouvant en Ontario et dans le nord de l'État de New York. Ces installations ajoutent une puissance de 30,9 MW au parc d'énergie verte de l'entreprise.

Étant donné le savoir-faire d'Hydro Ottawa et son expérience dans ce type de projet, elle continue d'examiner les possibilités d'augmenter la puissance de son parc hydraulique. L'entreprise privilégie à cet égard les possibilités assurant des tarifs stables en vertu de contrats d'achat d'électricité à long terme. Si les circonstances s'y prêtent, une croissance stratégique de cette nature pourrait se poursuivre au cours de la période visée par la présente orientation stratégique.

Outre ses installations hydrauliques, Hydro Ottawa détient une participation majoritaire dans deux centrales aux gaz d'enfouissement, d'une puissance totale de 10,2 MW, qui sont situées respectivement au chemin Trail et à Moose Creek. Cette technologie a progressé au cours des dernières années. La production de la filière et les produits qui en découlent sont en hausse, de même que les avantages sur le plan environnemental associés à la production d'énergie propre à partir de gaz d'enfouissement que l'on aurait auparavant brûlés à la torche. En 2017, la centrale du chemin Trail atteindra le cap des dix ans d'exploitation fructueuse. La puissance de chacune des deux centrales pourrait être accrue d'environ un mégawatt au cours de la période visée par la présente orientation stratégique.

Lorsque le projet d'agrandissement aux chutes de la Chaudière sera terminé, la puissance du parc d'énergie renouvelable d'Hydro Ottawa totalisera plus de 128 MW – soit assez d'électricité pour alimenter 107 000 ménages au moyen d'énergie propre et renouvelable.

Les possibilités concernant l'énergie solaire, la production décentralisée, la production combinée de chaleur et d'électricité ainsi que l'énergie collective pourraient également donner lieu à une croissance dans l'avenir. Des travaux sont en cours pour installer sur le toit de huit immeubles appartenant à la Ville d'Ottawa des panneaux solaires dont la puissance totalise 2,4 MW.

### Services énergétiques et services à d'autres compagnies d'électricité

Un troisième moteur de la santé financière réside dans les services que nous fournissons à un éventail de plus en plus large de clients pour les aider à répondre à leurs besoins et objectifs dans le domaine de l'énergie et à d'autres compagnies d'électricité pour les aider à accroître la valeur qu'elles offrent. Ces services peuvent être regroupés en deux catégories. Dans les deux cas, ils tirent parti des actifs et du savoir-faire actuels d'Hydro Ottawa et de ses filiales :

**Services énergétiques :** Proposer des solutions novatrices pour aider les consommateurs, les entreprises et les collectivités à atteindre leurs objectifs dans le domaine de l'énergie, entre autres grâce à la gestion énergétique, à l'amélioration du rendement énergétique, à l'économie d'énergie, à l'éclairage de rue efficient, à la production d'énergie, au stockage d'énergie, à l'énergie collective, à la gestion de la demande ainsi qu'à la réduction, à la surveillance et à la déclaration des émissions de gaz à effet de serre.

**Services à d'autres compagnies d'électricité :** Tirer parti de nos réseaux de base et de notre savoir-faire pour aider d'autres compagnies d'électricité à accroître la valeur qu'elles fournissent en créant de nouvelles sources de revenus et en réalisant des économies d'échelle.

En plus d'offrir toute une gamme de programmes d'économie d'énergie et de gestion de la demande, Hydro Ottawa est depuis longtemps un chef de file des services de gestion énergétique. Elle aide les gros clients (commerciaux, industriels et institutionnels) ainsi que la Ville d'Ottawa à réduire leurs coûts énergétiques. Ces services variés vont de l'analyse des possibilités à la conception et à la mise en œuvre intégrales de projets d'efficacité énergétiques « clé en main ». Depuis 2014, le partenariat que nous avons conclu avec Noveda Technologies a renforcé notre capacité dans le domaine. L'EnergyFlow Monitor de Noveda permet de suivre la consommation d'énergie et d'eau en temps réel à intervalles d'une minute et assure un accès en ligne en tout temps et en tout lieu. Hydro Ottawa est le distributeur exclusif des produits EnergyFlow pour le Canada.



À mesure que la gamme des options offertes à nos clients s'élargit pour inclure les possibilités de production d'énergie, de stockage d'énergie, d'énergie collective et de gestion de la demande, entre autres, Hydro Ottawa étoffe l'éventail de services qu'elle offre en tirant parti de son savoir-faire de base dans le domaine des technologies d'énergie renouvelable et dans celui de la conception, de la construction et de la gestion des infrastructures. Ces capacités feront d'Hydro Ottawa un partenaire de choix pour de nombreux clients, en particulier dans le cas des projets et des installations de grande envergure. Nous nous sommes fixé comme objectif d'être un conseiller énergétique de confiance pour toute la gamme des options. Dans certains cas, il pourrait s'agir uniquement de services-conseils ou de la gestion de projets; dans d'autres, ce pourrait être la conception et la construction d'une infrastructure énergétique dont Hydro Ottawa serait elle-même propriétaire. Nous adopterons une approche polyvalente adaptée aux besoins et aux objectifs des clients.

Dans ce secteur d'activité, notre équipe des services énergétiques demeure le partenaire de prédilection de la Ville d'Ottawa pour les initiatives de gestion énergétique. De nombreux projets de réduction des coûts énergétiques sont prévus ou en cours. Dans le cadre de ce partenariat, Hydro Ottawa remplacera, entre 2016 et 2020, tous les lampadaires d'Ottawa par des dispositifs d'éclairage DEL efficaces offrant des capacités d'éclairage adaptatif et elle sera chargée de leur entretien. La Ville récupérera en environ six ans le coût de cette conversion des 58 000 lampadaires, après quoi elle économisera un montant estimatif de 4 millions de dollars par an en coûts énergétiques. En outre, les coûts d'entretien seront moins élevés, car les dispositifs d'éclairage DEL ont une plus longue durée de vie. Hydro Ottawa a mené à bien une conversion similaire à Pembroke et elle est à l'affût des possibilités d'offrir des services similaires à d'autres municipalités.

En outre, nous recherchons de façon proactive les possibilités de nous associer avec d'autres compagnies d'électricité pour fournir les services. Par exemple, nous planifions et exécutons actuellement des programmes d'économie d'énergie et de gestion de la demande pour le compte de Renfrew Hydro Inc. Nous pourrions reproduire cette approche ailleurs et l'étendre aux autres types de services dans lesquels nous possédons

un savoir-faire, par exemple la gestion des actifs, la conception et la construction, l'aménagement d'un réseau intelligent, les ressources humaines, les communications avec la clientèle et la facturation. Les compagnies d'électricité du <sup>xxi</sup> siècle ont besoin de systèmes perfectionnés et coûteux pour gérer le service à la clientèle, la facturation et le recouvrement ainsi que pour exploiter de façon sécuritaire et efficiente des réseaux de distribution de plus en plus « intelligents ». Ces systèmes peuvent sembler hors de portée pour les petites compagnies d'électricité. Par contre, en tirant parti de ses actifs et de son savoir-faire pour leur offrir ces services, Hydro Ottawa peut créer des synergies qui se traduisent par des économies pour les clients et une valeur supplémentaire pour son actionnaire.

De plus, Hydro Ottawa aide à commercialiser des technologies qui se sont avérées efficaces dans ses propres activités de distribution d'électricité – par exemple en ce qui a trait à la surveillance de la qualité de l'électricité et aux essais de câbles.

Bref, les services énergétiques et les services à d'autres compagnies d'électricité occupent une part croissante des activités d'Hydro Ottawa et contribuent davantage à sa santé financière. Il s'ensuivra une plus grande intégration verticale de l'entreprise dans une structure où les secteurs d'activité complémentaires et les sociétés affiliées concurrentielles aident à stimuler la croissance des activités.

#### 4.4.3 EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Les objectifs stratégiques énoncés dans la présente orientation stratégique représentent un programme ambitieux en ce qui concerne l'accroissement de la valeur pour les clients, l'actionnaire et la collectivité. Pour atteindre ces objectifs, l'organisation devra être efficace et axée sur l'apprentissage continu et posséder les compétences et la capacité organisationnelle voulues pour obtenir un bon rendement dans les secteurs d'activité actuels et nouveaux.

En poursuivant ce but, nous instaurerons une culture d'innovation et d'amélioration continue mettant l'accent sur trois résultats en particulier : un environnement de travail sûr et sain; un effectif mobilisé, adapté et bien préparé; et des activités efficaces et efficaces qui rehaussent l'expérience client.

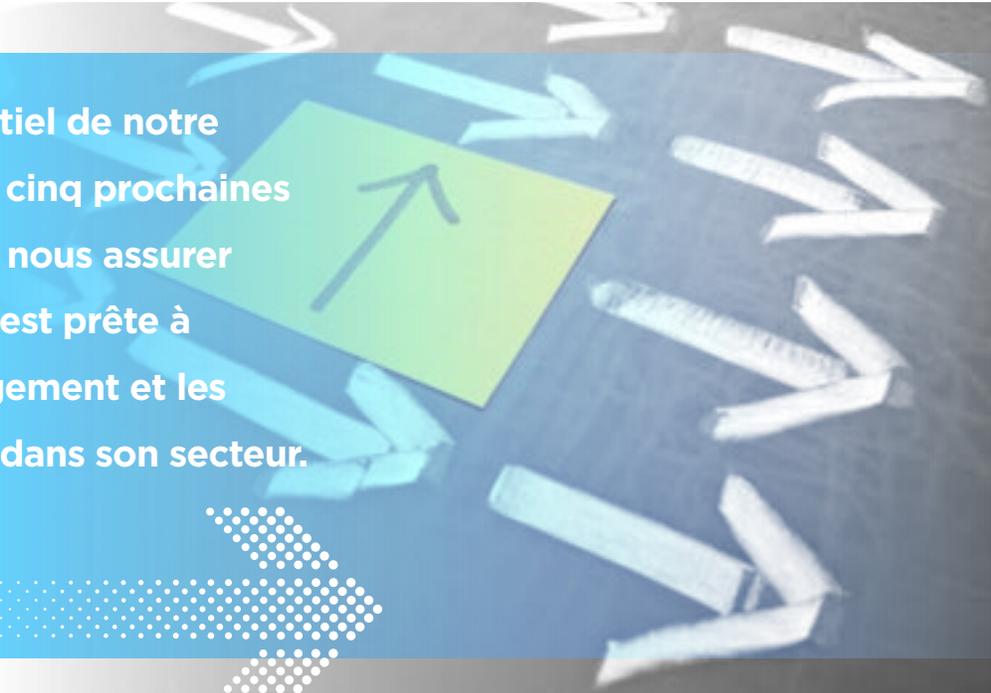


À mesure que notre entreprise change, il en va de même pour notre effectif. Il est de plus en plus varié sur le plan de l'âge, des compétences, des antécédents, des croyances, de l'origine ethnique et de l'orientation sexuelle ainsi qu'à de nombreux autres égards. Nous souhaitons être un employeur formidable pour des personnes formidables et créer un milieu de travail dynamique pour toutes ces personnes.

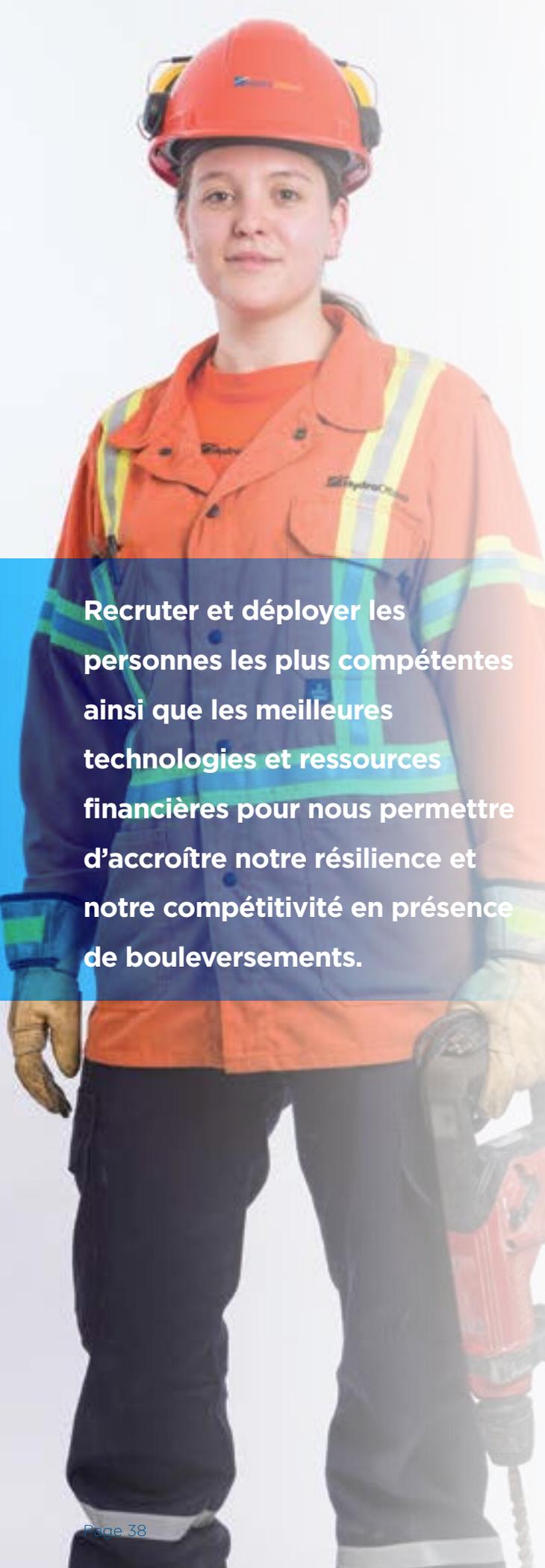
#### Accueillir le changement et les bouleversements

Un élément essentiel de notre stratégie pour les cinq prochaines années consiste à nous assurer qu'Hydro Ottawa est prête à accueillir le changement et les bouleversements dans son secteur. En cette période de transformation radicale, la capacité non seulement de s'adapter au changement, mais aussi d'en tirer le maximum, sera probablement une caractéristique des compagnies d'électricité qui continuent de prospérer. Pour avoir l'assurance qu'Hydro Ottawa sera du nombre, nous prendrons soin de :

- **Susciter une prise de conscience** – Favoriser une prise de conscience des forces qui sont en mesure de bouleverser nos activités et notre industrie pour nous permettre ainsi d'intervenir aujourd'hui afin de nous préparer en vue de l'incidence des bouleversements dans l'avenir.
- **Instaurer la culture appropriée** – Créer une culture de résilience et d'innovation pour nous permettre de résister aux bouleversements à l'avenir, tout en tirant pleinement parti des possibilités d'aujourd'hui.
- **Favoriser la souplesse** – Adopter de nouvelles façons de travailler et de prendre des décisions de manière à éviter d'être embourbés dans la bureaucratie qui peut arrêter le changement.
- **Exploiter et déployer des ressources efficaces** – Recruter et déployer les personnes les plus compétentes ainsi que les meilleures technologies et ressources financières pour nous permettre d'accroître notre résilience et notre compétitivité en présence de bouleversements.



Un élément essentiel de notre stratégie pour les cinq prochaines années consiste à nous assurer qu'Hydro Ottawa est prête à accueillir le changement et les bouleversements dans son secteur.



**Recruter et déployer les personnes les plus compétentes ainsi que les meilleures technologies et ressources financières pour nous permettre d'accroître notre résilience et notre compétitivité en présence de bouleversements.**

#### Santé et sécurité

La très grande priorité qu'accorde Hydro Ottawa à la protection de la santé et de la sécurité de ses employés et de la collectivité constitue un volet fondamental de son engagement à exercer ses activités de façon efficiente et efficace.

Nous avons mis sur pied un système intégré de gestion environnementale et de santé et de sécurité au travail qui a conservé les certifications OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) et ISO 14001 (Organisation internationale de normalisation [ISO]) depuis novembre 2007. Nous donnons à tous nos employés une formation sur les méthodes de travail sécuritaires conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie. D'ailleurs, notre entreprise affiche une solide performance en matière de sécurité, puisque le nombre de blessures nécessitant des soins médicaux, le nombre de jours de travail perdus et la gravité des pertes de jours de travail ont tous diminué au cours des dernières années.

Les priorités importantes pour les prochaines années consistent notamment à veiller à ce que les entrepreneurs respectent nos politiques et pratiques en matière de gestion environnementale et de santé et sécurité, à étendre rapidement ces programmes aux entreprises acquises récemment et à leurs employés et à améliorer constamment le système de gestion environnementale et de santé et sécurité. L'entreprise continuera d'accorder la priorité à la santé et à la sécurité.

#### Taille et capacité de l'effectif

Pour assurer le succès continu d'Hydro Ottawa, il est essentiel de compter sur des employés hautement qualifiés, dûment formés et bien renseignés. À l'instar de bien d'autres entreprises et compagnies d'électricité, Hydro Ottawa fait face à des problèmes associés au profil démographique de son effectif qui nécessitent une intervention concertée. La stratégie globale de l'entreprise en matière de gestion des compétences vise à prévoir les besoins en compétences et à y répondre. Il s'agit de bien planifier, d'attirer et de recruter les personnes compétentes, de déployer les ressources efficacement, d'offrir des possibilités de perfectionnement et de bien gérer le rendement. Hydro Ottawa aspire à être un employeur formidable pour des personnes formidables. L'entreprise a d'ailleurs figuré à maintes reprises au palmarès des meilleurs employeurs dans différentes catégories.

Plus de 40 % des employés d'Hydro Ottawa devraient prendre leur retraite au cours des dix prochaines années. Leur expérience totalise 7 423 années, dont 4 784 pour les gens de métier et les techniciens. On s'attend à ce que 66 % des superviseurs et gestionnaires de première ligne occupant des postes dans les métiers spécialisés et des postes techniques partent à la retraite d'ici 2024.

Afin de garantir le succès de l'entreprise, nous avons redoublé d'efforts pour renouveler notre effectif en attirant et en formant de jeunes travailleurs. Il ne s'agit pas simplement de recruter des candidats pour remplacer les travailleurs qui prennent leur retraite. Nous devons aussi prévoir et faciliter un transfert efficace des connaissances et des compétences des travailleurs d'expérience à la prochaine génération, y compris la prochaine génération de meneurs d'hommes et de femmes. Par ailleurs, les jeunes travailleurs apportent à notre effectif une perspective et des compétences nouvelles.

Ces dernières années, grâce à son programme Prime Time, qui a été primé à plusieurs reprises, Hydro Ottawa a été reconnue comme chef de file pour la mobilisation des travailleurs âgés et des retraités. Elle a aussi figuré au palmarès des meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada en 2014, 2015 et 2016. Le succès obtenu pour ce qui est de la participation des employés d'une extrémité à l'autre du spectre démographique facilite le transfert des connaissances et des compétences d'une génération à la suivante. Nos programmes d'apprentissage et de stages contribuent aussi à cet objectif, y compris le partenariat que nous avons établi avec le Collège Algonquin pour offrir le programme de formation menant au diplôme de monteurs de lignes ainsi que notre programme de formation et de perfectionnement à l'intention des ingénieurs stagiaires.

Nous nous efforçons également d'attirer des personnes possédant les compétences qui seront nécessaires lorsque nous préparons un avenir énergétique intelligent et de donner à nos employés la possibilité de les acquérir. Ainsi, nous nous assurerons de pouvoir nouer et maintenir des relations avec nos clients, innover et passer aux technologies nouvelles, mettre au point des méthodes de travail, des produits et des services nouveaux et répondre à des exigences opérationnelles et réglementaires qui évoluent sans cesse.

#### Efficienc e et productivité

L'une des principales difficultés auxquelles se heurteront Hydro Ottawa et les autres compagnies d'électricité consistera à remplacer et à moderniser l'infrastructure vieillissante sans exercer de pressions vers le haut sur les tarifs imposés aux clients, déjà en hausse en raison de l'augmentation du coût de production de l'électricité. Dans ce contexte, l'efficienc e et l'efficacité des activités n'ont jamais été plus importantes pour Hydro Ottawa. Nous devons

continuellement trouver des façons de travailler plus intelligentes et efficaces – et c'est précisément ce que nous faisons.

Depuis 2007, Hydro Ottawa a établi et atteint des objectifs d'amélioration de la productivité en s'attachant à maximiser l'efficienc e et l'efficacité de ses activités, entre autres en réduisant le gaspillage et en optimisant la productivité chaque fois que l'occasion se présente. Nous continuerons de privilégier cet aspect dans la poursuite de nos efforts pour améliorer l'efficienc e de nos travaux d'immobilisations, réduire nos coûts d'exploitation, maximiser la productivité de notre effectif en le portant à la taille idéale et en nous assurant qu'il possède les compétences voulues et mettre en œuvre des solutions technologiques qui accroissent la valeur pour la clientèle, tout en améliorant l'efficienc e. Ces efforts ont permis à Hydro Ottawa d'atténuer les augmentations tarifaires se rapportant à ses propres activités (tarifs de distribution). Toutefois, les tarifs de l'électricité proprement dite (sur lesquels Hydro Ottawa n'exerce aucun contrôle) ont augmenté et leur tendance à la hausse se maintiendra.

#### Mise à profit de la technologie

Un aspect crucial du succès opérationnel des compagnies d'électricité modernes consiste à choisir et à déployer les technologies appropriées. À Hydro Ottawa, nos décisions concernant la technologie reposent sur trois éléments fondamentaux : améliorer le service fourni à nos clients, créer des gains d'efficienc e afin de renforcer notre compétitivité et perfectionner les fonctions offertes afin de gagner de la souplesse et de la résilience en cas de bouleversements au sein de l'industrie. Au cours de la période visée par la présente orientation stratégique, Hydro Ottawa continuera d'adopter des technologies novatrices permettant de résoudre des problèmes opérationnels et d'accroître la valeur pour la clientèle.

Un moyen utilisé par l'entreprise pour tirer parti de la technologie consiste à améliorer la productivité grâce à son approche « n'importe quoi, en tout temps et en tout endroit » en vertu de laquelle son effectif a accès aux outils technologiques où et quand ils sont nécessaires. En mettant les meilleurs outils qui soient à la disposition de nos travailleurs sur le terrain, nous améliorons l'efficienc e et augmentons le temps productif.



**... nous continuerons de concentrer nos efforts sur quatre aspects de notre mission sociale : une bonne gouvernance, la mobilisation des parties intéressées, la durabilité de l'environnement et l'investissement dans la collectivité.**

Le recours à des outils perfectionnés de planification des investissements au titre des actifs renforce aussi l'efficacité de la planification et de l'exécution des projets d'immobilisations. En outre, la technologie du libre service rehausse l'expérience client, tout en réduisant les coûts d'exploitation.

Reconnaissant que la distinction traditionnelle entre la technologie de l'information et la technologie opérationnelle s'estompe, Hydro Ottawa a intégré ces deux fonctions sous la gouverne de son dirigeant principal de l'information au début de 2016. Cette mesure améliorera l'efficacité de la planification et de la stratégie technologiques, rendra plus transparente l'interaction des réseaux et des applications et renforcera les pratiques de cybersécurité.

Un mandat essentiel pour l'équipe technologique d'Hydro Ottawa consiste à protéger notre réseau de distribution et nos systèmes d'information contre les cybermenaces, par exemple les pirates informatiques. L'entreprise, qui travaille en étroite collaboration avec des partenaires industriels et des organismes de sécurité, a mis à jour en 2015 sa feuille de route en matière de cybersécurité. Elle continuera de puiser dans des ressources internes et externes pour se tenir au courant des nouveaux développements dans ce domaine en mutation constante.

#### 4.4.4 MISSION SOCIALE

En tant qu'entreprise locale offrant des services essentiels aux résidents d'Ottawa – comme l'ont fait pendant plus de 100 ans les entreprises qui l'ont précédée –, Hydro Ottawa a toujours considéré la contribution au bien-être de la collectivité comme un élément clé de son mandat de base. Nous savons à quel point l'énergie est importante dans la vie quotidienne de nos clients et de notre collectivité et notre responsabilité de leur assurer un approvisionnement en électricité de façon efficace et fiable a façonné la vision que nous avons de nous-mêmes en tant qu'entreprise.

Ce mandat a mené tout naturellement à un engagement à nous acquitter de nos responsabilités en matière de gouvernance, de protection de l'environnement et d'engagement social. Il s'agit d'un engagement que nous continuerons de renforcer au cours de la période visée par la présente orientation stratégique.

En plus de concorder avec nos principes fondamentaux, cette approche améliore notre rendement. Comme le constatent les entreprises d'excellence, la mission sociale peut stimuler la croissance de la valeur et c'est généralement le cas. En effet, la confiance des parties intéressées crée de nouvelles possibilités, rassure les organismes de réglementation, renforce la loyauté des clients et attire les bons partenaires d'affaires et les employés compétents.

Pour respecter notre engagement, nous continuerons de concentrer nos efforts sur quatre aspects de notre mission sociale : une bonne gouvernance, la mobilisation des parties intéressées, la durabilité de l'environnement et l'investissement dans la collectivité.

#### Gouvernance de l'entreprise

Une bonne gouvernance est à la base de la cohésion des pratiques administratives responsables. En concentrant beaucoup d'efforts sur la gouvernance au cours des dernières années, Hydro Ottawa a établi les meilleures pratiques de gouvernance qui soient parmi les entreprises de sa taille ayant un mandat similaire au sien. Et elle respecte des normes élevées en matière d'intégrité, de transparence et de communication. Nous continuerons de veiller à ce que les choses restent ainsi en évaluant périodiquement les nouvelles pratiques exemplaires et en nous comparant avec les organisations des secteurs privé et public qui font l'objet d'une gouvernance optimale.

#### Mobilisation des parties intéressées

Nous reconnaissons par ailleurs qu'il est essentiel de maintenir la confiance des parties intéressées pour nous assurer d'un bon rendement. Nous sommes résolu à prendre en compte les préoccupations et les intérêts de toutes les parties intéressées, notamment les employés, les clients, les fournisseurs, notre actionnaire ainsi que les collectivités et l'environnement où nous exerçons nos activités. Nos engagements envers elles sont ancrés dans les principes directeurs énoncés dans la présente orientation stratégique. Nous continuerons d'exercer nos activités en gardant à l'esprit les intérêts de ces groupes et nous les encouragerons activement à contribuer à définir l'avenir de l'entreprise. Nous nous attacherons à mieux comprendre les besoins et l'opinion des parties intéressées et à mettre en place des communications et des mécanismes de divulgation opportuns, précis et transparents.

#### Durabilité de l'environnement

Hydro Ottawa contribue déjà grandement à la durabilité de l'environnement en produisant de l'énergie renouvelable et en faisant activement la promotion de l'économie d'énergie. Toutefois, la nécessité de continuellement réduire les répercussions environnementales de ses propres activités – grâce à

l'utilisation de technologies « vertes », à des activités et à des pratiques de conservation des ressources et à d'autres moyens – revêt tout autant d'importance. Depuis quelques années, Hydro Ottawa consacre de plus en plus d'efforts à cet aspect dans le cadre de sa Stratégie en matière de durabilité de l'environnement, qui sera renouvelée et actualisée au cours de la période visée par la présente orientation stratégique.

D'ici 2019, Hydro Ottawa remplacera ses immeubles de bureaux et certains centres des opérations qui sont arrivés en fin de vie. Son nouveau bâtiment administratif sera conforme à la norme LEED Or et ses centres des opérations, à la norme LEED Argent. Ainsi, en plus de rehausser ses activités, ces installations réduiront considérablement son impact environnemental.

La mise en œuvre de technologies de réseau intelligent a également amélioré la performance environnementale d'Hydro Ottawa, car il est souvent possible de résoudre les problèmes à l'origine d'une panne et d'exécuter d'autres tâches sans envoyer de camion sur place.

#### Investissement dans la collectivité

Ce n'est pas d'hier que notre entreprise contribue à la qualité de vie au sein de notre collectivité et nous en sommes fiers. Nos campagnes de charité en milieu de travail ont permis de recueillir plus de 2 millions de dollars au bénéfice de Centraide au cours des 15 dernières années. Notre Fonds pour un avenir brillant – issu d'un partenariat avec Centraide – a permis de verser plus de 675 000 \$ depuis 2011 pour aider les organismes de logement et ceux au service des sans-abri à réaliser des projets d'amélioration de l'efficacité énergétique. Nos présentations sur la sécurité électrique et l'économie d'énergie ont sensibilisé chaque année plus de 17 000 enfants et jeunes. Et nos investissements dans la collectivité, ainsi que les efforts déployés bénévolement par nos employés, ont contribué à de nombreuses initiatives communautaires fort louables. Nous poursuivrons ces efforts en les recentrant périodiquement de manière à maximiser leur incidence et à nous assurer qu'ils cadrent avec notre rôle au sein de la collectivité.



**Créer de  
la valeur à  
long terme  
pour notre  
actionnaire**

## 5. Perspectives financières

### 5.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Les perspectives financières présentent des projections détaillées des produits, des charges et des dépenses en immobilisations majeures d'Hydro Ottawa à l'appui de ses secteurs d'activité pour la période allant de 2016 à 2020. Elles font également état des hypothèses sous-jacentes et des risques clés.

L'objectif de l'entreprise au chapitre de la performance financière consiste à assurer une croissance durable de ses activités et de ses bénéfices. Nous créons ainsi de la valeur pour notre seul actionnaire, soit la Ville d'Ottawa, notamment en lui versant des dividendes et en accroissant ses capitaux propres. En outre, nous renforçons ainsi notre capacité de répondre aux besoins énergétiques des collectivités et des clients que nous desservons. Pour atteindre cet objectif de croissance durable, Hydro Ottawa poursuivra sa quête d'excellence et sa croissance stratégique dans ses principaux secteurs d'activité : en fournissant des services de distribution efficaces et fiables, en produisant de l'électricité à partir de sources renouvelables et en offrant une gamme de plus en plus grande de services énergétiques et de services à d'autres compagnies d'électricité qui aident les clients à répondre à leurs besoins et à leurs objectifs dans le domaine de l'énergie et d'autres compagnies d'électricité à accroître la valeur qu'elles offrent. Nous continuerons d'investir massivement dans nos principaux actifs de production et de distribution, tout en améliorant la productivité de toutes nos activités et en tirant parti des possibilités de croissance stratégique de celles qui misent sur nos points forts.

Hydro Ottawa a obtenu d'excellents résultats financiers depuis la publication de son *Orientation stratégique 2012-2016* et elle a surpassé les ambitieux

objectifs de croissance qui y étaient établis. Ces résultats s'inscrivent dans une tendance de croissance constante et soutenue du résultat net et des capitaux propres au fil du temps. Depuis l'adoption d'une politique sur les dividendes en 2004, Hydro Ottawa a versé près de 200 millions de dollars à la Ville d'Ottawa. Les perspectives financières quinquennales présentées prévoient une croissance soutenue de la valeur pour l'actionnaire, notamment un résultat net de 185 millions entre 2016 et 2020 et des dividendes totalisant 100 millions, ce qui devrait porter les dividendes cumulatifs à 300 millions de dollars d'ici 2020.

Les projections financières énoncées dans le présent document témoignent du déploiement d'efforts soutenus pour stimuler la croissance stratégique de nos activités dans les secteurs où nous excellons, comme il est expliqué dans les sections précédentes. Elles prennent en compte les tendances économiques actuelles et futures, l'environnement réglementaire et les dépenses en immobilisations nécessaires pour maintenir, voire mettre à niveau notre infrastructure de production et de distribution d'électricité.

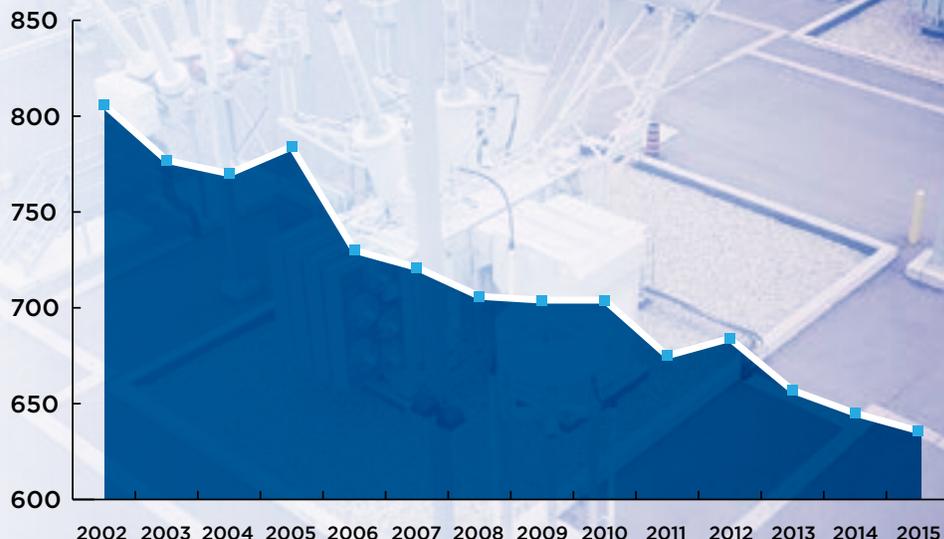
#### 5.1.1 PROJECTIONS DES PRODUITS

Selon les projections, les produits d'Hydro Ottawa devraient augmenter d'environ 6 % en moyenne au cours de la période visée par les perspectives financières. Ce taux de croissance reflète une

**Les perspectives financières quinquennales présentées prévoient une croissance soutenue de la valeur pour l'actionnaire, notamment un résultat net de 185 millions entre 2016 et 2020.**



## Consommation mensuelle moyenne – clients résidentiels



croissance stratégique soutenue de la production ainsi que des services énergétiques et des services à d'autres compagnies d'électricité. Toujours selon les prévisions, les produits tirés de la distribution d'électricité devraient croître modérément en grande partie en raison des dépenses en immobilisations considérables dans l'infrastructure vieillissante et de la croissance de la clientèle prévue compensée en partie par la baisse de la consommation moyenne illustrée par le graphique ci-dessus.

Le recouvrement du coût de l'énergie électrique auprès des clients à même les tarifs établis à l'échelle provinciale représente le principal élément des produits prévus d'Hydro Ottawa. Ce coût est un montant transféré qui n'a guère d'incidence – positive ou négative – sur la performance financière d'Hydro Ottawa.

En avril 2015, Hydro Ottawa a présenté à la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) une demande tarifaire en vertu de la méthode d'établissement des tarifs incitative personnalisée. Cette demande portait sur les tarifs de distribution d'électricité pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2020. L'entreprise a décidé de présenter une demande selon cette méthode en raison des besoins en capital considérables au cours de cette période. La CEO a tenu un processus d'audience ouvert et transparent.

En outre, au cours de l'élaboration de la demande tarifaire pour la période allant de 2016 à 2020, Hydro Ottawa a invité le public à formuler des commentaires sur la demande tarifaire proposée et a tenu une séance de présentation publique. La CEO a rendu sa décision à l'égard de la plupart des éléments de la demande le 22 décembre 2015 et à l'égard des tarifs d'utilisation des poteaux d'électricité le 25 février 2016. Ces décisions se sont traduites par une augmentation des tarifs de distribution d'environ 2,6 % pour le client résidentiel moyen d'Hydro Ottawa.

Conformément aux directives de la CEO, Hydro Ottawa fera graduellement passer ses clients résidentiels à des frais de distribution entièrement fixes d'ici 2020. Les frais de distribution représentent les produits retenus par Hydro Ottawa, soit moins de 20 % de la facture d'électricité totale. Les quelque 80 % restants comprennent les frais liés à l'électricité proprement dite, les frais réglementés à l'échelle provinciale et la taxe de vente harmonisée. Hydro Ottawa transfère ces montants aux producteurs d'électricité, à Hydro One, à la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, au gouvernement provincial et à d'autres intervenants.

Les produits tirés de la production ont beaucoup augmenté au cours des cinq dernières années et cette tendance se maintiendra. Selon les projections,

la hausse la plus marquée à ce titre débutera en 2017. Elle sera attribuable à l'achèvement de la construction de la nouvelle centrale de 29 MW aux chutes de la Chaudière. Ces projections sont fondées sur les tarifs établis en vertu des contrats d'achat d'électricité conclus et les projections relatives au marché libre ainsi que sur les données relatives aux niveaux d'eau sur une période de 40 ans pour orienter les hypothèses concernant la production.

Les services énergétiques et les services à d'autres compagnies d'électricité sont des secteurs d'activité qui supposent le maintien, voire l'expansion du modèle d'affaires actuel et de la croissance des produits

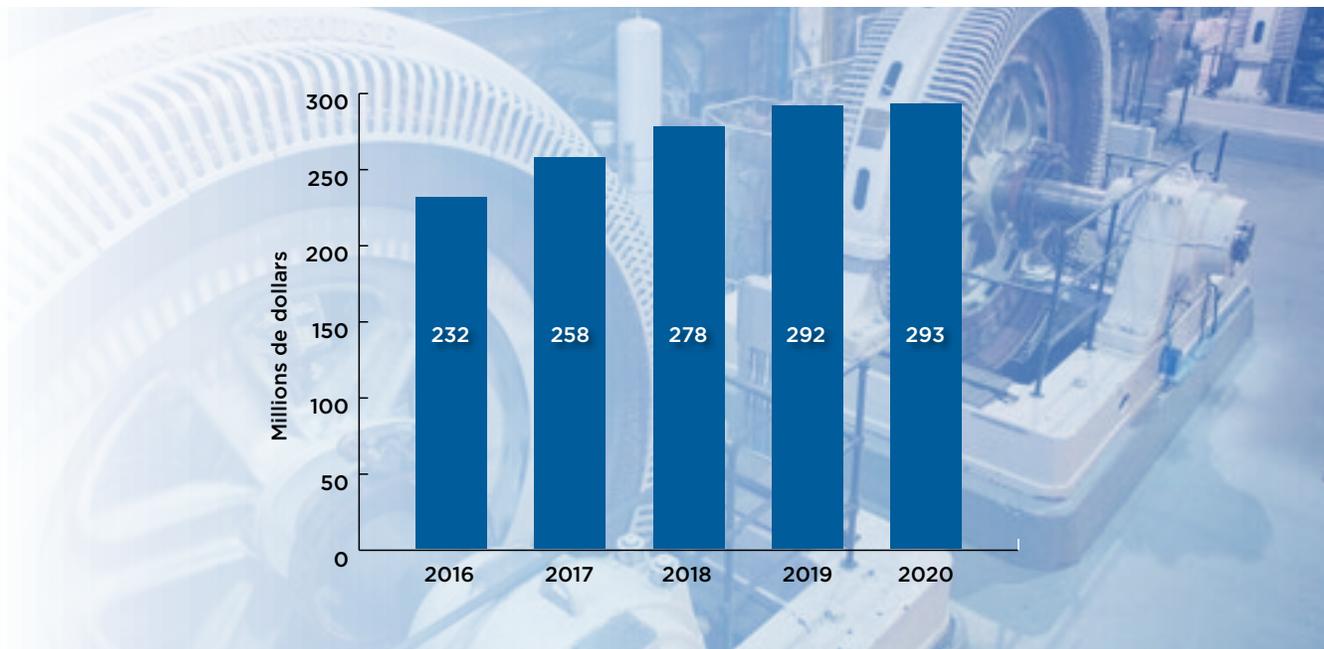
annuels, entre autres le remplacement des lampadaires par des dispositifs d'éclairage DEL et l'entretien de ces dispositifs en vertu d'un partenariat établi avec la Ville d'Ottawa.

Le graphique ci-après illustre le profil des produits quinquennal d'Hydro Ottawa, sans compter le transfert du coût de l'énergie électrique.

#### 5.1.2 FACTEURS DE COÛT TRANSFERT DU COÛT DE L'ÉNERGIE

Tout comme dans le cas des produits, le coût de l'énergie électrique acheté du réseau provincial représente le principal élément des charges

## Produits



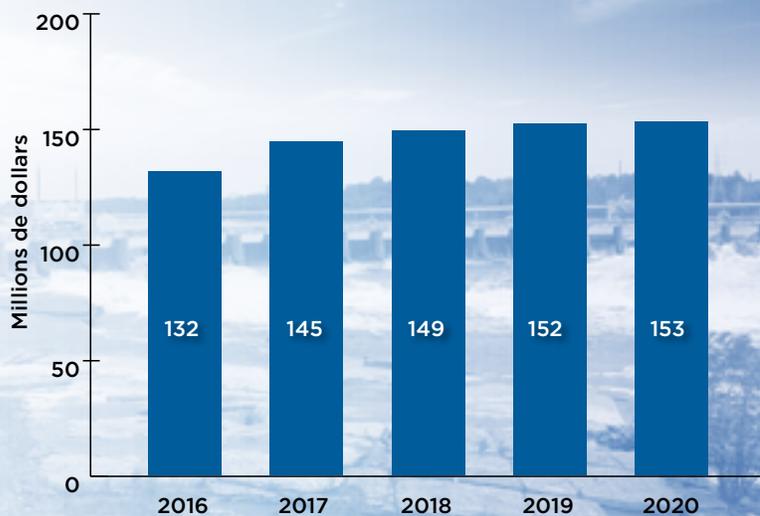


d'exploitation d'Hydro Ottawa. Ce coût, qui fluctue en fonction du prix de l'électricité, est déterminé par la CEO de manière à ce qu'il puisse être recouvert complètement à même les tarifs d'électricité facturés au client. En l'absence d'une modification réglementaire, le coût de l'énergie présente un risque limité pour la performance financière d'Hydro Ottawa. Le risque est attribuable à la pleine responsabilité de l'entreprise à l'égard des créances douteuses ainsi qu'à l'incidence sur le flux de trésorerie des hausses des tarifs d'électricité, car le coût de l'énergie représente la principale dépense mensuelle de l'entreprise.

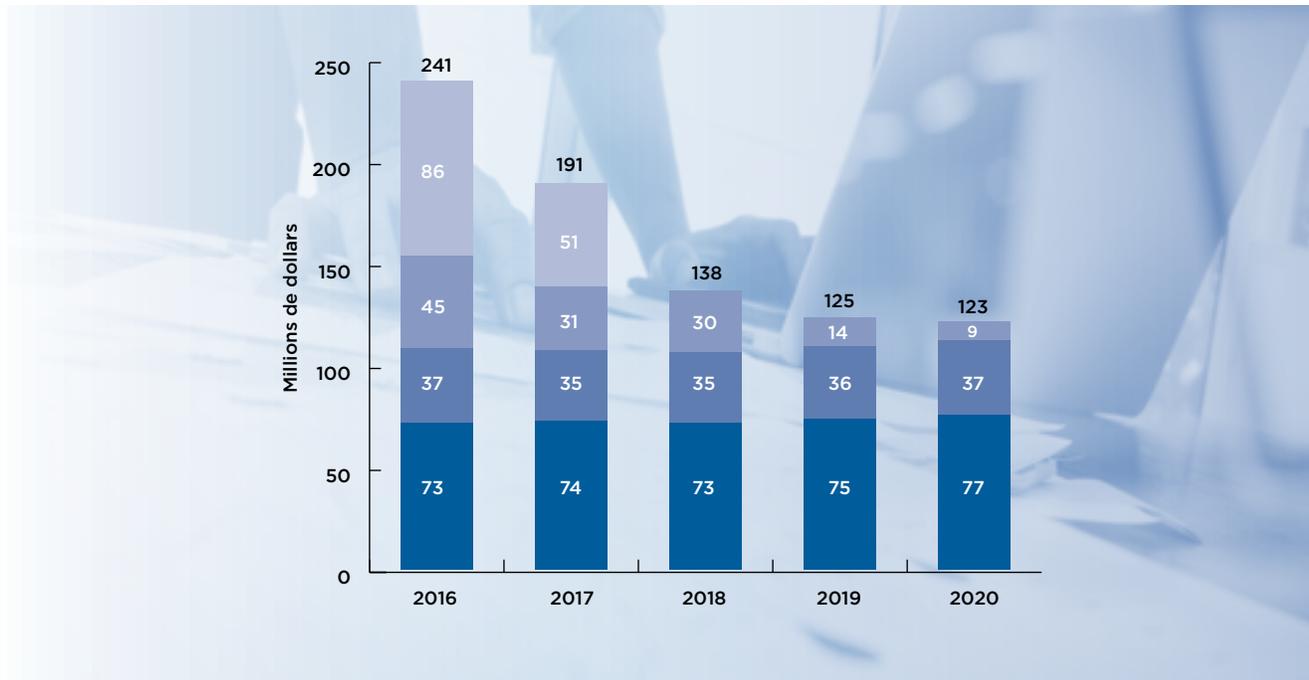
#### CHARGES D'EXPLOITATION, D'ENTRETIEN ET D'ADMINISTRATION

Les charges d'exploitation, d'entretien et d'administration représentent le coût le plus important sur lequel la direction exerce un contrôle direct. Elles comprennent le coût de la main-d'œuvre interne, le coût direct des matériaux et des programmes ainsi que les contrats de services externes. Selon les tarifs de distribution d'Hydro Ottawa limitée approuvés pour la période allant de 2016 à 2020, les charges d'exploitation, d'entretien et d'administration doivent augmenter d'au moins 1,91 % par an. L'amélioration de la productivité et la maîtrise des coûts s'imposent pour compenser la pression inflationniste des coûts de main-d'œuvre, des matériaux et des contrats de services externes inhérents à nos activités. Mentionnons notamment les examens opérationnels, la réduction des heures supplémentaires, les régimes d'avantages sociaux offrant un bon rapport coût-efficacité, la renégociation de contrats de services externes, la gestion des comptes clients en souffrance et l'optimisation de l'horaire de travail des équipes et de la répartition.

## Charges d'exploitation, d'entretien et d'administration



## Dépenses en immobilisations brutes



■ Viabilité de l'infrastructure de production et de distribution

■ Travaux exécutés par des tiers

■ Autres (y compris le plan de mise en œuvre d'installations)

■ Construction aux chutes de la Chaudière

### DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

L'infrastructure vieillissante demeure pour Hydro Ottawa et d'autres compagnies d'électricité une réalité qui se répercute sur la fiabilité du service. La nécessité d'investir massivement dans l'infrastructure de distribution d'électricité pour maintenir un service de qualité représente un important facteur de coût. La fiabilité de la production et de la distribution d'électricité est tributaire des programmes d'investissement sur le cycle de vie. La majorité des dépenses en immobilisations seront affectées aux activités de distribution à tarifs réglementés à mesure que nous continuerons d'investir pour maintenir la fiabilité du réseau de distribution en réalisant des

projets de remise en état et de modernisation et en augmentant le nombre de postes et leur capacité pour faire face à l'augmentation du nombre de clients et offrir une capacité suffisante en situation d'urgence et en période de pointe.

D'autres projets essentiels à la stratégie commerciale d'Hydro Ottawa nécessitent également des dépenses en immobilisations considérables. Mentionnons notamment la construction de la nouvelle centrale de 29 MW aux chutes de la Chaudière, le plan de renouvellement d'installations pour remplacer des immeubles de bureaux et des centres des opérations en fin de vie ainsi qu'un plan de télécommunications pour améliorer la connectivité pour tous les postes.



Les dépenses en immobilisations prévues pour la période visée par l'*Orientation stratégique 2012-2016* se chiffrent à 775 millions de dollars. Avec des dépenses prévues à ce titre supérieures à 800 millions, Hydro Ottawa maintiendra ce niveau entre 2016 et 2020. Comme l'amortissement et les charges financières de l'entreprise reflètent ses dépenses en immobilisations, ils devraient augmenter pendant cette période.

#### PROJECTIONS FINANCIÈRES

En résumé, compte tenu de la nouvelle demande tarifaire en vertu de la méthode d'établissement des tarifs incitative personnalisée approuvée en décembre 2015 pour la période allant de 2016 à 2020, le financement nécessaire pour maintenir la fiabilité des activités de distribution d'Hydro Ottawa sera maintenu. Grâce à ce financement, combiné avec la croissance stratégique de la production, du réseau de distribution ainsi que des services énergétiques et des services à d'autres compagnies d'électricité, l'entreprise peut projeter un résultat net de 185 millions de dollars au cours des cinq prochaines années.

#### PERSPECTIVES FINANCIÈRES

État des résultats consolidés (en millions de dollars)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produits des activités ordinaires</b>					
Recouvrement de l'énergie électrique	950	979	1 008	1 038	1 069
Distribution de l'énergie électrique	165	172	181	194	196
Produits tirés de la production d'électricité	22	30	42	42	43
Autres produits	45	56	55	56	54
	<b>1 182</b>	<b>1 237</b>	<b>1 286</b>	<b>1 330</b>	<b>1 362</b>
<b>Charges</b>					
Achat d'énergie électrique	950	979	1 008	1 038	1 069
Exploitation, entretien et administration	132	145	149	152	153
	1 082	1 124	1 157	1 190	1 222
<b>Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements</b>	<b>100</b>	<b>113</b>	<b>129</b>	<b>140</b>	<b>140</b>
Intérêts, impôts et amortissements	66	77	91	102	101
<b>Résultat net courant</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>39</b>

## 5.2 RISQUES ET INCERTITUDES

Pour continuer à connaître du succès, Hydro Ottawa devra gérer et maîtriser le risque, conserver sa souplesse et s'adapter efficacement à l'évolution de l'environnement où elle exerce ses activités.

Nous sommes assez sûrs de notre évaluation de l'environnement dans lequel Hydro Ottawa exerce ses activités dans l'ensemble, mais les événements à venir pourraient être très différents de ce à quoi nous nous attendons. Certaines de nos hypothèses pourraient se révéler incorrectes et de futurs événements pourraient modifier l'aspect des tendances actuelles. En outre, les possibilités envisagées à l'heure actuelle ne seront peut-être pas toutes viables.

Notre système de gestion du risque établit un cadre pour nous aider à prévoir les risques et les possibilités qui auraient une incidence sur l'orientation stratégique et les activités commerciales et à y réagir d'une façon efficace, uniforme et intégrée. Notre cycle de planification quinquennal, qui prévoit une mise à jour chaque année, permet aussi d'examiner continuellement les hypothèses et l'état du marché où nous exerçons nos activités.

Penchons-nous maintenant sur certains facteurs clés susceptibles d'entraver la réalisation des résultats projetés ci-dessus.

### Économie

La conjoncture économique locale, provinciale et nationale pourrait avoir une incidence considérable sur le rendement d'Hydro Ottawa en raison d'éléments tels que les taux d'intérêt, l'inflation, le risque lié au crédit des clients, le fléchissement de la demande d'électricité ou de services à valeur ajoutée.

### Environnement stratégique et réglementaire

Hydro Ottawa exerce ses principales activités dans un environnement réglementé. Des changements substantiels aux politiques et à la réglementation pourraient nuire à son rendement. Mentionnons notamment les modifications à la réglementation des tarifs, aux politiques régissant la production, l'achat ou la vente d'énergie renouvelable et propre, l'économie d'énergie et la gestion de la demande, le regroupement de compagnies d'électricité ou les restrictions touchant les services à d'autres compagnies d'électricité ou encore les modifications aux exigences des permis.

### Bouleversement éventuel du modèle d'affaires des compagnies d'électricité

La convergence des ressources énergétiques décentralisées et de la technologie de l'information pourrait perturber le modèle d'affaires traditionnel des compagnies d'électricité. À mesure que les plateformes de TI se développent pour relier les données sur le réseau, les données sur les ressources énergétiques décentralisées et l'information propre aux clients





dans une « centrale virtuelle », elles pourraient aussi permettre le « réseautage » de plusieurs centrales virtuelles autonomes et ainsi former un seul grand réseau. À terme, elles pourraient être en mesure de prendre en charge des pans entiers du territoire desservi par une société de distribution locale. En outre, les organisations en mesure de développer des plateformes logicielles de distribution à la fine pointe et de s'en servir pour présenter des propositions de valeur viables à des clients pourraient progressivement déloger la société de distribution locale de l'interface client et réduire ainsi la possibilité qu'elle tire des revenus de services à valeur ajoutée.

#### Diversification des produits : répercussions sur la cote de crédit

Au cours des dix dernières années, la consommation d'électricité est demeurée constante en Ontario et ailleurs en Amérique du Nord, ce qui reflète des tendances économiques stables sous-jacentes ainsi que l'incidence de l'économie d'énergie. Par ricochet, les compagnies d'électricité ont généralement haussé leurs tarifs pour générer les revenus nécessaires.

Dans le but de limiter les hausses tarifaires pour ses clients et les effets de la perturbation éventuelle du modèle d'affaires des compagnies d'électricité, Hydro Ottawa tente depuis 2011 de diversifier ses produits et ses actifs en renforçant sa présence dans

les secteurs d'activité à tarifs non réglementés, notamment la production d'énergie renouvelable et les services de gestion énergétique. Elle poursuivra dans cette voie au cours de la période visée par la présente orientation stratégique.

Le milieu financier commence peu à peu à reconnaître que les compagnies d'électricité doivent diversifier leurs produits et leur portefeuille d'actifs. À court terme toutefois, cette situation risque d'avoir une incidence négative sur la cote de crédit d'Hydro Ottawa, ce qui pourrait accroître le coût des emprunts.

#### Accès au capital

Comme c'est le cas pour de nombreuses compagnies d'électricité appartenant à une municipalité, il est possible que l'injection de capitaux propres supplémentaires visant à atteindre les objectifs de croissance ne soit pas toujours une option réaliste pour Hydro Ottawa. C'est pourquoi la capacité d'emprunt de l'entreprise pourrait s'en trouver limitée, ce qui risque de nuire à sa capacité d'atteindre certains objectifs de croissance établis dans l'*Orientation stratégique 2016-2020*.



### Prix du marché pour l'électricité

Lorsque les produits tirés de la production d'électricité sont en lien avec les prix du marché, ils peuvent fluctuer en raison de nombreux facteurs, entre autres la puissance excédentaire par rapport à la charge dans le marché visé; la structure du marché; les conditions météorologiques qui influent sur la charge, l'augmentation de la demande d'électricité; les prix de l'énergie absolus et relatifs; ainsi que les développements dans la gestion de l'économie d'énergie et de la demande.

### Fluctuations du taux de change

Hydro Ottawa utilise le dollar canadien comme monnaie fonctionnelle. Elle possède déjà des actifs de production aux États-Unis et pourrait accroître ses activités et ses actifs dans ce marché au cours des cinq prochaines années. Une forte dépréciation du dollar américain par rapport au dollar canadien peut réduire la valeur de ses actifs se trouvant aux États-Unis et les produits qui y sont associés. Inversement, une forte dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain peut réduire la capacité de l'entreprise à financer ses investissements aux États-Unis et le taux de rendement connexe.

### Changement climatique

Le changement climatique influe sur la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes et, dans certains cas, sur leur gravité. L'incidence de ces phénomènes sur le réseau d'électricité nord-américain vieillissant mettra à rude épreuve la capacité des compagnies d'électricité à réagir aux situations d'urgence et à rétablir rapidement le courant. À long terme, les investissements au titre du renouvellement du réseau, comme ceux prévus par Hydro Ottawa, devraient renforcer le réseau d'électricité. L'appui réglementaire et public en faveur de ces investissements et les systèmes de gestion connexes ne peuvent être tenus pour acquis, mais il y a lieu de croire que l'on continuera de s'attendre à ce que les compagnies d'électricité fassent preuve d'une grande capacité d'adaptation, de souplesse et de résilience pendant et après les phénomènes météorologiques extrêmes. Il pourrait donc y avoir un décalage entre la résilience attendue des compagnies d'électricité face au changement climatique et les ressources à leur disposition pour atteindre ce niveau de résilience.

### Hydrologie

La quantité d'électricité produite dans les centrales hydrauliques d'Hydro Ottawa dépend du débit d'eau et des conditions météorologiques, qui varient de façon naturelle d'une saison à l'autre et d'une année à l'autre. Une catastrophe naturelle ou bien les politiques ou les contrôles du niveau d'eau mis en place par les gouvernements peuvent aussi influencer sur le débit.



**Hydro Ottawa continuera de fournir aux clients des services de distribution d'électricité efficaces et fiables à des tarifs concurrentiels, à produire de l'énergie verte, à fournir des services énergétiques et des services à d'autres compagnies d'électricité et à apporter son savoir-faire en matière d'économie d'énergie tout en réalisant un bénéfice de façon durable.**

#### Dépendance à l'égard des partenaires

Les possibilités de croissance dont fait état la présente orientation stratégique peuvent dépendre de la présence de partenaires bien disposés ou de partenaires dont le rendement concorde avec les attentes à long terme. L'absence de partenaires ouverts à une fusion ou à une acquisition ou de compagnies d'électricité et d'autres acteurs disposés à s'associer pour assurer des services à d'autres compagnies d'électricité pourrait nuire à la capacité d'Hydro Ottawa à atteindre ses objectifs financiers, tout comme pourrait le faire un rendement insatisfaisant des partenaires commerciaux clés.

#### Profil démographique de l'effectif

À l'échelle du secteur de l'électricité, le nombre des employés qui partent à la retraite est plus élevé que celui des nouveaux venus, ce qui pourrait nuire à la capacité de l'entreprise de se doter d'un effectif durable et d'atteindre ses objectifs opérationnels. Les investissements d'Hydro Ottawa dans les programmes d'apprentissage, de stages, de diversité, de gestion des connaissances, de planification de la relève et de mobilisation des travailleurs âgés et des retraités visent à gérer les risques associés au profil démographique de l'effectif.

#### Infrastructure technologique

Le rendement d'Hydro Ottawa repose sur des systèmes technologiques complexes, notamment les systèmes d'information sur la clientèle et de facturation, les compteurs évolués ainsi que les technologies opérationnelles comme les systèmes d'information géographique, les contrôles des systèmes et les systèmes de gestion des interruptions de service. Une défaillance d'un ou de plusieurs systèmes clés ou un manque d'efficacité de l'entreprise dans la planification en vue de répondre aux besoins technologiques ou de passer à de nouveaux systèmes technologiques pourraient nuire aux activités d'Hydro Ottawa.

#### Cybersécurité

Non seulement Hydro Ottawa est tributaire des systèmes d'information et des réseaux étendus de transmission et d'échange de données, mais aussi les systèmes sont de plus en plus gros et les données de plus en plus intégrées au sein du secteur de l'électricité. Par le fait même, l'entreprise est plus vulnérable aux risques d'atteinte à la sécurité de l'information, notamment à la cybersécurité. Une atteinte à la sécurité, la corruption de données ou une défaillance d'un système dans une ressource partagée ou dans les installations d'un fournisseur de services communs pourraient mettre en danger les systèmes et les ressources d'information d'Hydro Ottawa.



### 5.3 CONCLUSION

Sous réserve des incertitudes et des risques analysés dans le présent document, Hydro Ottawa continuera de fournir aux clients des services de distribution d'électricité efficaces et fiables à des tarifs concurrentiels, à produire de l'énergie verte, à fournir des services énergétiques et des services à d'autres compagnies d'électricité et à apporter son savoir-faire en matière d'économie d'énergie tout en réalisant un bénéfice de façon durable. L'entreprise y parviendra en continuant d'investir dans ses principales installations de distribution, en améliorant sa productivité et en exploitant les possibilités de croissance qui misent sur ses points forts.

Sa demande tarifaire en vertu de la méthode d'établissement des tarifs incitative personnalisée pour la période de 2016 à 2020 ayant été approuvée en 2015, Hydro Ottawa a aussi reçu l'approbation de dépenses en immobilisations dans l'infrastructure

d'électricité pour les cinq prochaines années. Ses clients continueront de bénéficier d'une distribution d'électricité fiable ayant une incidence stable, modérée et prévisible. L'entreprise continue par ailleurs de tirer parti de possibilités d'expansion dans des secteurs d'activité à tarifs non réglementés conformément à la stratégie adoptée.

Grâce à sa solide position financière, Hydro Ottawa est bien placée pour poursuivre sa croissance. Entre 2016 et 2020, elle accroîtra la valeur pour l'actionnaire beaucoup plus qu'au cours des cinq années précédentes.



## 6. Gouvernance et présentation d'information

La responsabilité de s'assurer de l'exploitation efficace de l'entreprise et de ses filiales repose sur un conseil d'administration comptant 11 membres, qui donne une orientation à Hydro Ottawa au nom de l'actionnaire, la Ville d'Ottawa. En plus de diriger l'entreprise dans un cadre de contrôles efficaces permettant d'évaluer et de gérer les risques, le conseil d'administration supervise la gestion des activités commerciales et des affaires internes de l'entreprise et de ses filiales.

Pour exercer sa fonction de supervision, il s'inspire de la déclaration de l'actionnaire élaborée par le Conseil municipal d'Ottawa et révisée périodiquement.

En 2006, conformément au Code d'affiliation des distributeurs et des transporteurs publié par la Commission de l'énergie de l'Ontario, un conseil d'administration distinct a été créé pour superviser les activités d'Hydro Ottawa limitée. Les attributions de ce conseil d'administration sont établies dans une déclaration de l'actionnaire émanant du conseil d'administration de la Société de portefeuille d'Hydro Ottawa Inc.

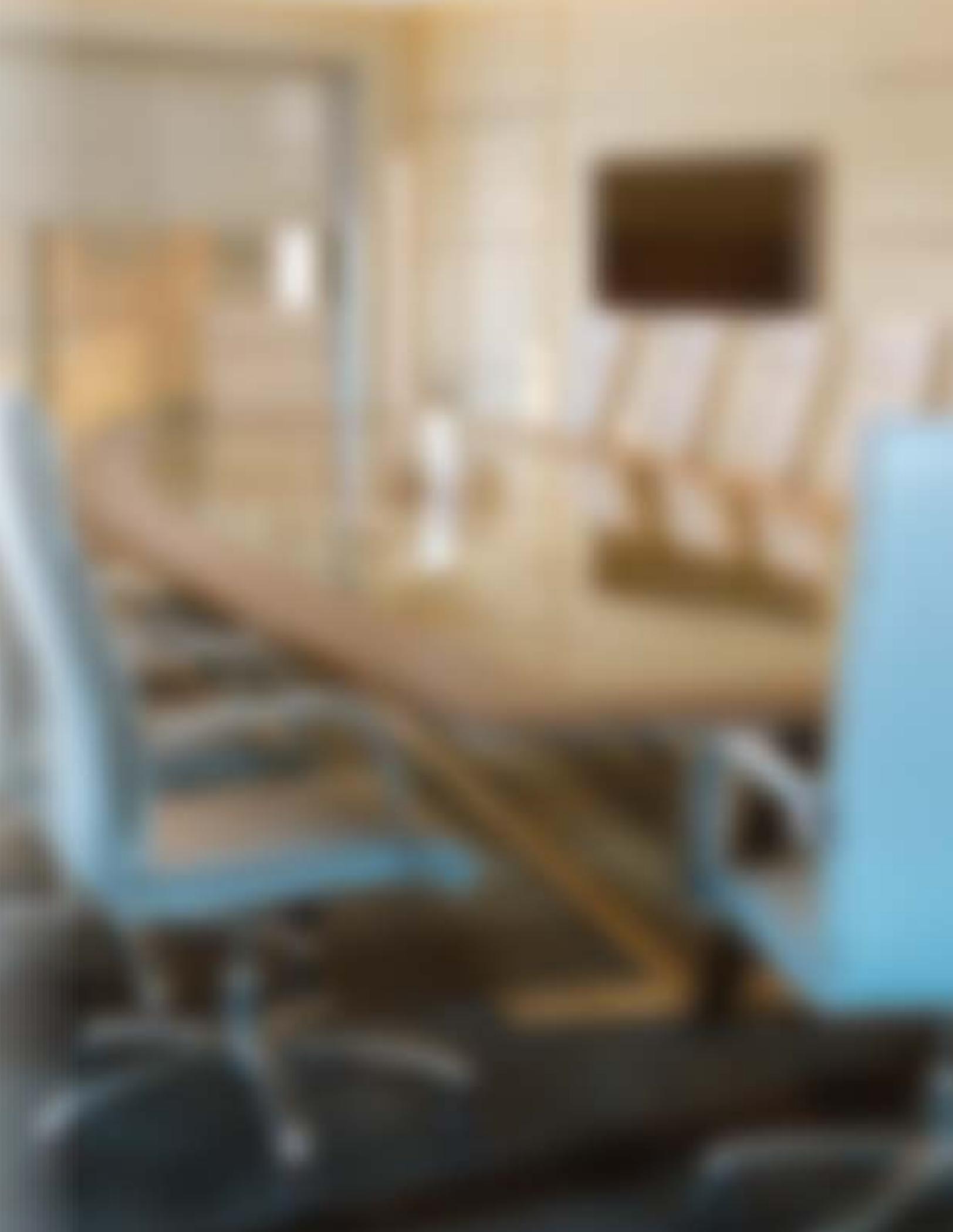
Au jour le jour, l'entreprise est sous la gouverne d'une équipe de direction composée du président et chef de la direction, du dirigeant principal des finances ainsi que des cadres supérieurs des filiales et des principaux secteurs fonctionnels. Cette équipe s'assure que les

pratiques et les stratégies opérationnelles concordent avec les objectifs de l'entreprise et elle gère le risque et les possibilités de manière à stimuler le rendement. L'équipe de la haute direction relève du conseil d'administration de l'entreprise par l'intermédiaire du président et chef de la direction.

Le conseil d'administration surveillera chaque trimestre les progrès réalisés par rapport au plan stratégique et apportera les ajustements rendus nécessaires par l'évolution de la situation. L'entreprise rendra compte de ses progrès à l'actionnaire une fois par an, au moment de l'assemblée générale annuelle. Chaque trimestre, un sommaire de ses résultats financiers est transmis à l'actionnaire par l'intermédiaire du directeur municipal.

# Surveiller les progrès







Hydro Ottawa  
3025, chemin Albion Nord  
C.P. 8700  
Ottawa (Ontario) K1G 3S4  
Téléphone : 613-738-5499  
Télécopieur : 613-738-6402

**[hydroottawa.com](http://hydroottawa.com)**

