

CRÉER DE LA VALEUR À LONG TERME



orientation stratégique 2012-2016

> Société de portefeuille HydroOttawa



#### **NOTRE MISSION**

Créer de la valeur à long terme pour notre actionnaire et apporter ainsi des avantages à nos clients et à la collectivité dans laquelle nous exercons nos activités

#### NOS VALEURS ORGANISATIONNELLES

Travail d'équipe, intégrité, excellence et service

#### **NOTRE VISION**

Hydro Ottawa—entreprise de services publics intégrée de premier plan et de confiance

# table des matières

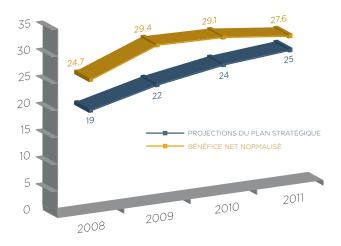
- 1. Aperçu de l'Orientation stratégique
- 2. Nos activités
- 3. Contexte stratégique
- 4. Orientation stratégique
  - **4.1** Notre mission
  - 4.2 Nos principes directeurs
    - **4.2.1** Nos valeurs organisationnelles
    - **4.2.2** Nos engagements envers les parties intéressées
  - 4.3 Notre vision et notre stratégie
  - 4.4 Concrétisation de notre vision quatre secteurs d'intervention clés
- 5. Perspectives financières
- **6.** Gouvernance et présentation d'information

# 1. aperçu de l'orientation stratégique

### 1.1 INTRODUCTION

L'Orientation stratégique d'Hydro Ottawa pour la période comprise entre 2012 et 2016 présente une vue d'ensemble détaillée de notre stratégie d'affaires et de nos projections financières pour les cinq prochaines années. Elle mise sur nos points forts et nos réalisations et cadre bien avec un environnement en pleine évolution qui présente à la fois des défis et des possibilités pour le groupe d'entreprises d'Hydro Ottawa (Hydro Ottawa).

Depuis sa création en novembre 2000 à la suite de la fusion de cinq entreprises de services publics d'électricité locales, Hydro Ottawa est devenue l'une des entreprises de services publics dominantes en Ontario – au chapitre de la prestation de services, du rendement financier et du leadership environnemental. En 2008, nous avions établi des objectifs financiers pour la période allant de 2008 à 2012. L'entreprise a surpassé les attentes au cours de chacune des quatre premières années visées par le plan stratégique — le bénéfice net normalisé a été de 24 % supérieur aux projections: les dividendes ont dépassé les prévisions de 40 % et la valeur pour l'actionnaire a augmenté de plus de 135 millions de dollars.



BÉNÉFICE NET NORMALISÉ PAR RAPPORT AU MONTANT PRÉVU > EN MILLIONS DE DOLLARS

Hausse du bénéfice net normalisé par rapport aux projections au cours des quatre premiers exercices couverts par l'orientation stratégique et les perspectives financières établies pour la période comprise entre 2008 et 2012

Hydro Ottawa a aussi été reconnue comme un chef de file par ses pairs et d'autres organisations. En plus de recevoir le prix d'excellence de l'Electricity Distributors Association dans la catégorie du service à la clientèle en 2012 et le prix de bâtisseur communautaire de Centraide en 2011, nous avons figuré au palmarès des 50 employeurs canadiens les plus respectueux de l'environnement en 2011 et en 2012, à celui des 25 meilleurs employeurs de la région de la capitale nationale quatre années de suite, soit de 2009 à 2012 et à celui des 50 milieux de travail les plus engagés pour la deuxième année de suite en 2011.

Ces résultats remarquables montrent bien que les employés d'Hydro Ottawa recherchent l'excellence dans leur travail tous les jours.

Nous sommes fiers des réalisations de notre entreprise.
Par ailleurs, nous estimons qu'il est essentiel de renouveler l'Orientation stratégique pour devenir une entreprise de services publics de demain prospère. Comme nous l'expliquons dans les pages qui suivent, l'environnement dans lequel nous exerçons nos activités évolue et nous devons nous adapter.

Pour assurer le succès soutenu et la viabilité d'Hydro Ottawa au cours des années à venir, le conseil d'administration et la direction ont entrepris en 2011 une planification stratégique à long terme comprenant un examen de l'orientation stratégique de l'entreprise et de son rendement au cours de la période visée par le plan stratégique précédent, un recensement des possibilités, des tendances et des enjeux imminents dans l'environnement où nous évoluons et une évaluation de la capacité de l'organisation à assurer les résultats à long terme.

Nous sommes ainsi parvenus à un plan stratégique renouvelé et recentré qui permettra à l'entreprise non seulement de survivre, mais aussi de prendre son essor au cours des cinq prochaines années.

#### 1.2 STRATÉGIE

Notre mission pour l'avenir demeure la même—créer de la valeur comme atout de la collectivité chargé de fournir des services essentiels aux résidents d'Ottawa et comme investissement le plus élevé de la Ville d'Ottawa.

En gardant cette mission à l'esprit, nous poursuivrons au cours des cinq prochaines années une double finalité :

- continuer à remplir efficacement notre mandat de base, soit fournir un approvisionnement en électricité sûr, fiable, abordable et durable aux foyers et aux entreprises de notre ville — plus de 305 000 clients — qui en ont besoin tous les jours;
- > faire passer l'entreprise de la performance à l'excellence, tirer parti de notre position dominante en tant que fournisseur de services de confiance pour devenir l'une des entreprises de services publics intégrées de demain les plus prospères au Canada.

La stratégie adoptée par Hydro Ottawa pour atteindre ces objectifs consiste à mettre la clientèle au cœur de toutes ses activités. Afin de continuer à connaître du succès dans un environnement en pleine évolution. la Société devra absolument comprendre les besoins et les attentes des clients – pour la qualité du service, l'énergie propre et une meilleure maîtrise des coûts énergétiques—et y répondre. La valeur que nous fournissons à la clientèle « jusqu'à la saisie des données par le compteur et au-delà » dictera tous les aspects clés du rendement — notre santé financière et la croissance de l'entreprise, notre efficience et notre efficacité opérationnelles ainsi que notre apport au bien-être de notre collectivité.

Pour renforcer sa capacité à répondre aux besoins et aux attentes des clients et assurer sa viabilité financière à long terme, Hydro Ottawa continuera de concentrer ses efforts sur une croissance stratégique dans les secteurs où elle excelle.

Nous estimons que cette stratégie dans son ensemble pour l'avenir de l'entreprise présente un programme équilibré pour obtenir un solide rendement financier et opérationnel et assurer une croissance durable et rentable. Dans la poursuite de ces objectifs, nous continuerons de contribuer à l'objectif de viabilité financière de la Ville d'Ottawa, tout en assurant à notre collectivité un avenir énergétique plus viable. Nous en sommes très fiers.

### 1.3 QUATRE OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Hydro Ottawa a obtenu de bons résultats en mettant l'accent sur quatre aspects clés du rendement. 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 la croissance durable de notre entreprise et de nos revenus.
- > EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE Nous atteindrons l'excellence en matière de rendement
- MISSION SOCIALE Nous contribuerons au bien-être de notre communauté.

Ces quatre aspects clés continueront d'orienter nos activités tout au long de la période visée par le présent plan stratégique, mais la valeur pour la clientèle revêt une importance particulière.



# 2. nos activités

La Société de portefeuille d'Hydro Ottawa inc. a été créée en novembre 2000 à la suite de la fusion des municipalités de l'ancienne région d'Ottawa-Carleton et de la restructuration du secteur de l'électricité de l'Ontario découlant de l'adoption de la *Loi de 1998 sur l'électricité*. Cette loi oblige toutes les entreprises de services publics d'électricité à exercer leurs activités sous forme de société par actions.

La Société de portefeuille d'Hydro Ottawa inc. est une entreprise à but lucratif détenue à 100 % par la Ville d'Ottawa et régie par un conseil d'administration indépendant dont les membres sont nommés par son actionnaire.

Ses principaux champs d'activité sont la distribution d'électricité, la production d'énergie renouvelable et les services connexes. La Société de portefeuille d'Hydro Ottawa inc. possède et exploite deux filiales.

#### Hydro Ottawa limitée

Hydro Ottawa limitée est une entreprise de distribution d'électricité réglementée qui exerce ses activités dans la Ville d'Ottawa et le village Casselman. Troisième en importance parmi les sociétés de distribution d'électricité municipales de l'Ontario, elle possède l'un des réseaux de distribution les plus sûrs, fiables et économiques de la province et dessert plus de 305 000 clients résidentiels et commerciaux répartis sur un territoire de 1 104 km². En vertu de son permis de distribution d'électricité, elle est tenue de respecter les objectifs établis par la Commission de l'énergie de l'Ontario en matière de conservation de l'énergie et de gestion de la demande.

Hydro Ottawa limitée reçoit l'électricité du réseau provincial et la transporte sur son propre réseau de distribution, qui comprend 85 postes de distribution, 2 700 kilomètres de câbles souterrains, 2 900 kilomètres de lignes aériennes, 43 000 transformateurs et 48 400 poteaux électriques.

La clientèle de l'entreprise augmente de 1 % par an en moyenne.

# Énergie Ottawa inc. (Énergie Ottawa)

Énergie Ottawa, qui produit de l'énergie renouvelable et fournit des services de gestion de l'énergie aux clients commerciaux, est le principal producteur d'énergie verte appartenant à une municipalité en Ontario.

Ses centrales au fil de l'eau de la chute des Chaudières, au cœur d'Ottawa, assurent une production annuelle moyenne de plus de 125 000 mégawattheures (MWh) d'électricité certifiée ÉcoLogo, qui fait l'objet d'un accord d'achat de 20 ans conclu avec l'Office de l'électricité de l'Ontario (les tarifs sont garantis et protégés contre l'inflation annuelle jusqu'en 2030). De plus, la centrale de collecte de gaz et de production d'électricité au site d'enfouissement du chemin Trail, PowerTrail Inc., coentreprise détenue à 60 % par Énergie Ottawa, convertit en énergie renouvelable des millions de tonnes de méthane qui aurait été auparavant brûlé à la torche. Enfin, on construit en 2012 dans l'est de la province une deuxième centrale de collecte de gaz d'enfouissement et de production d'électricité en copropriété, qui devrait entrer en production au début de 2013.

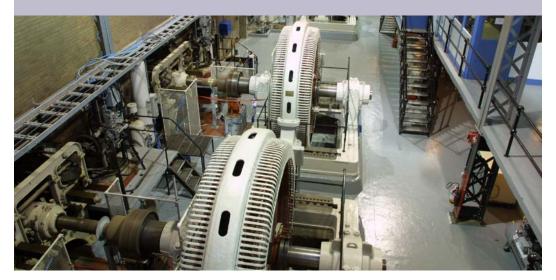


- Principal distributeur d'électricité de l'est de l'Ontario
- > Troisième en importance parmi les sociétés de distribution municipales de l'Ontario
- > Plus de 305 000 clients
- > Plus de 600 employés
- > Territoire de 1 104 km²

- > 85 postes de distribution
- > 2 700 kilomètres de câbles souterrains
- > 2 900 kilomètres de lignes aériennes
- > 43 000 transformateurs
- > 48 400 poteaux électriques
- Dépenses en immobilisations de 100 millions de dollars par an



- > Principal producteur d'énergie verte d'Ottawa
- Économies de 5,75 millions de dollars réalisées par la Ville d'Ottawa grâce aux services énergétiques au cours d'une période de cinq ans





# 3. contexte stratégique

À Hydro Ottawa, nous sommes convaincus que *les entreprises de services* publics qui connaîtront du succès dans l'avenir demeureront celles qui seront parvenues à prévoir les besoins de leurs clients et des autres parties intéressées et à y répondre tout en respectant les exigences d'un environnement en pleine évolution.

La présente section de l'Orientation stratégique fait état de certaines tendances importantes dans l'environnement où nous exerçons nos activités, ce qui aide à façonner la stratégie présentée ci-après.

# 3.1 LA CLIENTÈLE : AU CŒUR DES ENTREPRISES DE SERVICES PUBLICS DE DEMAIN

La voie est désormais pavée en Ontario pour l'entreprise de services publics de demain—approche centrée sur la clientèle, services adaptés et guichet unique pour répondre aux besoins en électricité des clients.

L'émergence de l'entreprise de services publics intégrée découle des réorientations stratégiques observées dans le secteur ontarien de l'énergie au cours des cinq dernières années : l'importance accordée à la conservation de l'énergie, les investissements dans l'énergie verte, le déploiement des compteurs intelligents à l'échelle de la province, le début de la mise en place d'un réseau intelligent et la participation de la clientèle au moment de jeter les bases d'un système de production décentralisée.

La priorité maintenant accordée à la clientèle représente le changement véritable au sein des entreprises de services publics. Les clients ne sont plus simplement des consommateurs d'électricité—ils en produisent également et gèrent la conservation de l'énergie.

Hydro Ottawa reconnaît que la place de choix attribuée à la clientèle constitue le principal moteur de sa stratégie pour les cinq prochaines années. La valeur que nous créons pour la clientèle « jusqu'à la saisie des données par le compteur et au-delà » dictera notre santé financière et notre croissance, notre efficience et notre efficacité opérationnelles ainsi que notre apport au bien-être de notre collectivité.

# 3.1.1 ACCROISSEMENT DE LA VALEUR POUR LA CLIENTÈLE

La nouvelle proposition de valeur pour le client mettra l'accent sur les aspects stratégiques suivants.

Investissements dans l'infrastructure

Selon une étude du Conference Board du Canada, les entreprises de services publics ontariennes devront investir 21 milliards de dollars au cours des 20 prochaines années pour remplacer et remettre à neuf l'infrastructure vieillissante et faciliter la mise en place du réseau intelligent.

À Ottawa, où les deux tiers de l'infrastructure datent de plus de 25 ans, les améliorations apportées au réseau de distribution doivent aussi prendre en compte la croissance projetée de la population et les investissements considérables dans l'infrastructure municipale, y compris le réseau de transport en commun.



# Segmentation de la clientèle et communication

À mesure que la place occupée par la clientèle dans le cadre du réseau électrique évoluera, les entreprises de services publics qui connaîtront du succès seront celles qui auront reconnu que les clients ne sont pas tous pareils et auront personnalisé leurs services de manière à répondre à leurs besoins particuliers en tirant parti de la technologie pour accroître la satisfaction de la clientèle.

D'après la recherche, tous les clients — particuliers, petites entreprises, industriels et établissements — rechercheront des moyens de réduire les répercussions des tarifs à la hausse, qui sont considérés comme inévitables étant donné l'ampleur des dépenses d'immobilisations nécessaires pour moderniser l'infrastructure qui date de quelques dizaines d'années. Partout dans le monde, les clients considèrent leur fournisseur d'électricité comme le partenaire privilégié pour les services à valeur ajoutée au-delà de la saisie des données par le compteur.

Pour se démarquer, les entreprises de services publics de demain devront non seulement répondre aux attentes des clients en quête d'outils novateurs et d'information pour les aider à gérer leurs coûts énergétiques croissants, mais aussi reconnaître les occasions d'affaires qui découlent de cette attente et y répondre en prenant des mesures bénéfiques pour les clients, les actionnaires et l'environnement.

# 3.2 INVESTISSEMENTS DANS LA TECHNOLOGIE – NÉCESSITÉ DES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE ET D'ENVERGURE

Les éléments de base de l'infrastructure du réseau intelligent ont été mis en place, mais les entreprises de services publics doivent maintenant investir des montants considérables dans la technologie. Les technologies opérationnelles et administratives et la plateforme technologique utilisée par les clients, qui sont en convergence, font monter en flèche le flux d'information et la capacité d'y faire face. Depuis les compteurs évolués au domicile du client jusqu'aux contrôles de système intelligents utilisant l'information en temps réel et au service à la clientèle et au soutien logistique plus dynamiques, puis de nouveau jusqu'au consommateur d'énergie au moyen d'interfaces et d'applications Web qui lui donnent accès à l'information, les entreprises de services publics modernes



font appel à des systèmes de plus en plus évolués et interconnectés.

Les progrès technologiques permettent des gains d'efficacité, mais ils nécessitent des investissements considérables.

Nombre d'entreprises de services publics ne peuvent plus se permettre de faire cavalier seul. À cet égard, un récent exposé de position de l'Electricity Distributors Association de l'Ontario affirme qu'il sera primordial de réaliser des économies d'échelle et d'envergure.

# 3.3 ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

Le principal défi auquel se heurtent les organismes de réglementation consiste à limiter la hausse des tarifs pour les consommateurs tout en facilitant les investissements dans l'infrastructure et la technologie. Entre autres options, on pourrait envisager un cadre réglementaire reconnaissant les interdépendances au sein du réseau et encourageant une efficience accrue dans le secteur grâce aux économies d'échelle et d'envergure et à des entreprises de services publics plus intégrées.

Les pressions financières subies par la province de l'Ontario suscitent maintenant une rationalisation du cadre réglementaire, notamment une réduction du nombre d'organismes de réglementation.

En parallèle, des initiatives telles que la mise sur pied du *Comité ontarien du secteur de la distribution* par le ministère de l'Énergie et les consultations de la



Commission de l'énergie de l'Ontario en vue de l'élaboration d'un nouveau cadre réglementaire en matière d'électricité pourraient ouvrir la voie à des avantages pour les clients grâce aux économies d'échelle, à une efficience accrue à l'échelle de régions et de territoires entiers, à la consolidation et à l'intégration.

En Ontario, les pressions financières pourraient susciter un changement dans la politique régissant les entreprises de services publics municipales, qui pourraient être tenues de maintenir des normes de service à la clientèle, de fiabilité, de conformité technologique et de viabilité financière alors que l'appui offert par la province et l'organisme de réglementation va en diminuant. Dans ce contexte, un assouplissement ou l'élimination de certains aspects particulièrement restrictifs de la Loi sur la Commission de l'énergie de l'Ontario fournirait aux entreprises de services publics des possibilités

(et des impératifs) d'accroître les gains d'efficacité au titre du soutien logistique, de trouver des sources de revenus supplémentaires et d'offrir aux clients une gamme de services énergétiques intégrés.

Certains signaux observés au cours des dernières années, par exemple le transfert des mandats de conservation de l'énergie et de gestion de la demande aux sociétés de distribution locales (SDL) ou le fait que ces sociétés sont désormais autorisées à posséder et à exploiter des centrales d'une puissance pouvant atteindre 10 MW, semblent renforcer une tendance à l'intégration de la production, de la distribution et de la gestion de l'énergie.

Par ailleurs, il y a lieu de croire que l'organisme de réglementation encouragera une collaboration et une coopération accrues entre les SDL et, au besoin, une consolidation de



# EMPLOYÉS ADMISSIBLES À LA RETRAITE : DE 2012 À 2021

- > 42.3 % de l'effectif
- > 50,4 % des gens de métier et des techniciens



# PERTE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DE 2012 À 2021

 Les employés qui seront admissibles à la retraite cumulent 6 216 années d'expérience, notamment 3 544 années dans les métiers et les emplois techniques ces sociétés. La tendance à la baisse des produits des entreprises de services publics tirés de la distribution d'électricité, en raison des efforts de conservation de l'énergie, pourrait aussi donner un certain élan à ce mouvement.

Ces aspects des politiques et de la réglementation sont en pleine évolution. Le rythme et l'orientation du changement auront une incidence déterminante sur la stratégie commerciale d'Hydro Ottawa et sur son succès. L'organisation est bien placée pour fournir des services aux petites entreprises de services publics ou envisager des fusions ou des acquisitions. En termes simples, Hydro Ottawa est prête à s'élancer vers ce nouvel avenir.

# 3.4 RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES DE BASE — PLANIFICATION DE NOTRE EFFECTIF

Partout au Canada, les entreprises de services publics se heurtent à des difficultés pour remplacer et renouveler leur effectif vieillissant, tout en assurant la capacité et la continuité opérationnelles.

Pour maintenir l'efficacité organisationnelle, il sera essentiel de déterminer d'avance les compétences en demande, de prévoir les lacunes au chapitre de l'offre de main-d'œuvre ainsi que d'accroître et de renforcer les programmes d'apprentissage, de stages et de planification de la relève. Notre organisation devra s'efforcer de poursuivre sur la lancée des succès

obtenus jusqu'à présent par Hydro Ottawa grâce à une planification stratégique de son effectif.

Par ailleurs, la planification de l'effectif et les stratégies de formation et de perfectionnement connexes peuvent offrir à Hydro Ottawa une autre occasion d'affaires—possibilité d'offrir des services à de petites entreprises de services publics ayant de la difficulté à renouveler leur effectif vieillissant.

### 3.5 CHANGEMENT ET AMÉLIORATION DES CHAÎNES DE VALEUR

Les compétences de base et les chaînes de valeur demeureront les mêmes.

#### > PRODUCTION

Accroître la capacité de production d'énergie renouvelable. Tirer parti des possibilités de production décentralisée, de cogénération et de systèmes énergétiques collectifs.

#### > DISTRIBUTION

Examiner les possibilités d'expansion du territoire desservi grâce à des fusions ou à des acquisitions.

#### > GESTION DE L'ÉNERGIE

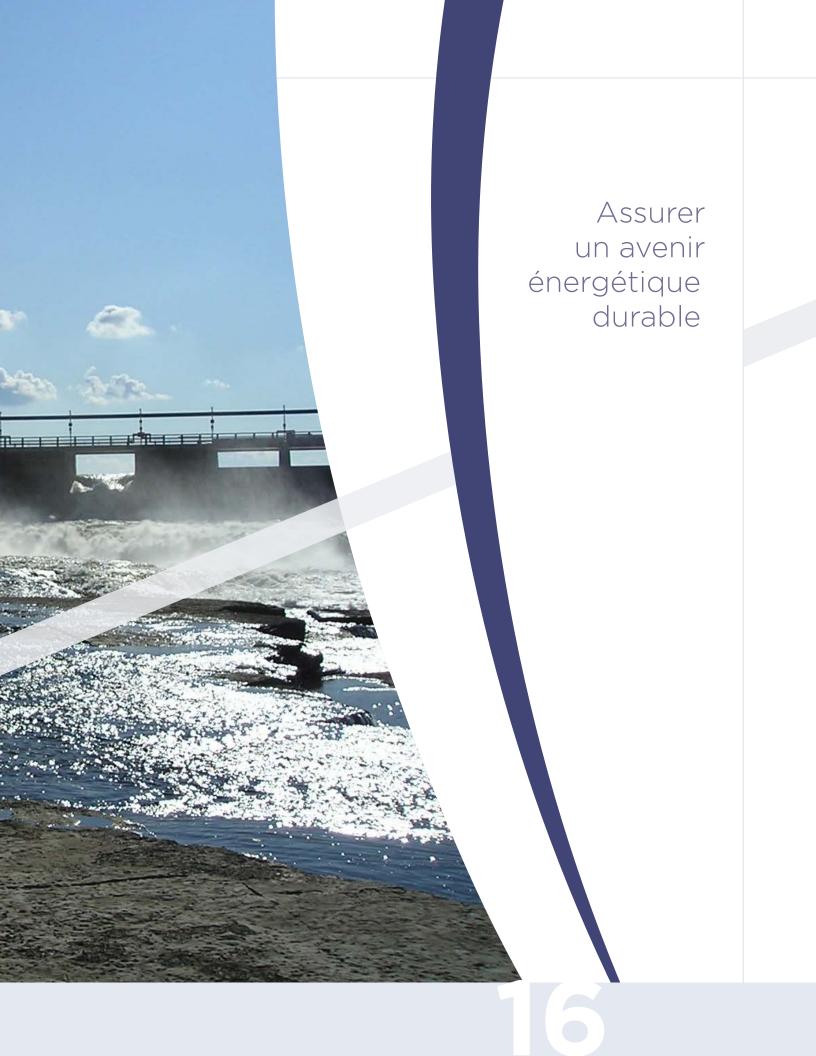
Assumer plusieurs rôles à mesure que la conservation et la gestion de l'énergie deviendront omniprésentes. Offrir des services spécialises à d'autres entreprises de services publics pour les aider à mettre en place un réseau intelligent et à s'adapter à la nouvelle donne dans le secteur énergétique.

Dans l'avenir, les chaînes de valeur découleront de la capacité des entreprises de services publics à mettre à profit leur expertise dans chacune de ces compétences de base afin de formuler des propositions lucratives pour des clients variés. Ces clients sont non seulement les consommateurs d'électricité, mais aussi les autres entreprises de services publics, dans le secteur de l'électricité ou autre. qui seront à la recherche d'expertise dans toute une gamme d'activités et de processus administratifs – gestion de projets, planification de l'effectif, formation et perfectionnement, activités de facturation et de recouvrement, planification et gestion des actifs ainsi qu'hébergement et mise en commun de réseaux.

Hydro Ottawa est bien placée non seulement pour atteindre l'excellence dans ses compétences de base, mais aussi pour accroître l'expertise pointue qu'elle a acquise dans plusieurs domaines et en tirer parti.



Gaz d'enfouissement



# 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 à la collectivité dans laquelle nous exerçons nos activités.

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 un service efficace, efficient et fiable et à demeurer un solide partenaire stratégique pour notre 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 l'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 d'exploitation 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 les 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, il nous tient 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 et les fournisseurs 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. 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 conservation de l'environnement où nous exercons 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 les fonds 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 la Société.



# 4.3 NOTRE VISION ET NOTRE STRATÉGIE

#### 4.3.1 NOTRE VISION

Hydro Ottawa — entreprise de services publics intégrée de premier plan et de confiance.

Hydro Ottawa aspire à être une entreprise de services publics intégrée de premier plan et de confiance. Cette vision repose sur les objectifs qui ont été fixés pour la Société au moment de sa création—augmenter la valeur de l'entreprise pour son actionnaire, fournir un service efficient et efficace à ses clients et accroître ses activités concurrentielles dans les secteurs qui lui permettent d'optimiser la valeur de ses actifs actuels et de ses compétences de base.

Depuis sa création en novembre 2000, Hydro Ottawa s'est employée sans relâche à atteindre ces objectifs. La Société est aujourd'hui un chef de file reconnu dans chacun de ses principaux champs d'activité et sa valeur s'est accrue considérablement. De plus, elle a généré un rendement financier élevé au cours des dernières années.

L'orientation stratégique quinquennale d'Hydro Ottawa a pour objet de faire passer l'entreprise de la performance à l'excellence, notamment de tirer parti de sa position dominante en tant que fournisseur de services de confiance pour devenir l'une des entreprises de services publics intégrées de demain les plus prospères au Canada.









### Entreprise de premier plan

Pour Hydro Ottawa, le maintien d'une position de premier plan signifie qu'elle 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.

À mesure que l'industrie évolue en fonction des besoins des clients et des changements technologiques et stratégiques, notre objectif consiste à faire en sorte qu'Hydro Ottawa demeure un chef de file dans ce contexte stratégique en pleine évolution et devienne l'une des entreprises de services publics les plus prospères au Canada.

# Entreprise de confiance

La confiance est essentielle au succès d'Hydro Ottawa—elle repose sur la conviction non démentie des parties intéressées que nous remplirons notre mission de façon fiable, transparente et responsable.

Établie depuis plus de 100 ans, la Société est profondément enracinée dans notre collectivité. Elle continue d'être reconnue comme chef de file dans le secteur des services publics et elle a reçu en 2011 le prix d'excellence de l'Electricity Distributors Association dans la catégorie du service à la clientèle.

Dans les années à venir, nous continuerons de faire la preuve que nous possédons la force et la capacité nécessaires pour nous acquitter de notre mandat et nous nous engageons à exercer nos activités de manière transparente et responsable en ayant à cœur le bien-être de notre collectivité.

# Entreprise intégrée

Les entreprises de services publics les plus prospères étaient autrefois intégrées verticalement—elles offraient des services de production, de transport et de distribution d'électricité. Mais on observe maintenant l'émergence d'un nouveau modèle d'intégration fondé sur une chaîne de valeur bien connectée dans le secteur des services publics « proches du client ». Ces entreprises intégrées horizontalement tirent parti de la synergie entre les fonctions des services publics pour faire bénéficier les clients de gains d'efficacité et créer de la valeur pour les actionnaires.

Quel que soit le service public offert—électricité, eau ou combustible de chauffage—les méthodes de distribution se ressemblent. Les ensembles de compétences utilisées pour mettre en valeur des installations de production d'énergie renouvelable et installer une infrastructure électrique peuvent s'appliquer à d'autres types de systèmes, par exemple les systèmes énergétiques collectifs et la production décentralisée.

La vision stratégique d'Hydro Ottawa prévoit la concrétisation de synergies et d'économies d'échelle dans les services publics « proches du client » afin de créer de la valeur pour l'actionnaire et d'offrir aux clients un service amélioré à moindre coût.

#### 4.3.2 NOTRE STRATÉGIE

La stratégie d'Hydro Ottawa consiste essentiellement à mettre la clientèle au cœur de toutes ses activités. Afin de continuer à connaître du succès dans un environnement en pleine évolution, la Société devra absolument comprendre les besoins et les attentes des clients — pour la qualité du service, l'énergie propre et une meilleure maîtrise des coûts énergétiques – et y répondre. La valeur que nous fournissons à la clientèle « jusqu'à la saisie des données par le compteur et au-delà » dictera tous les aspects clés du rendement — notre santé financière et la croissance de l'entreprise, notre efficience et notre efficacité opérationnelles ainsi que notre contribution au bien-être de notre collectivité.

Cela signifie qu'il faut recentrer nos activités sur la clientèle, notamment



nous efforcer d'améliorer l'expérience client. À cette fin, nous devons examiner nos activités du point de vue des clients afin de comprendre leur opinion et leurs exigences, simplifier et améliorer les interactions afin de faciliter leurs rapports avec nous et proposer de nouvelles solutions novatrices pour répondre à leurs besoins.

Pour renforcer sa capacité à répondre aux besoins et aux attentes des clients et assurer sa viabilité financière à long terme, Hydro Ottawa continuera de concentrer ses efforts sur une croissance stratégique dans les secteurs où elle excelle. Notre programme de croissance comporte trois grands volets :

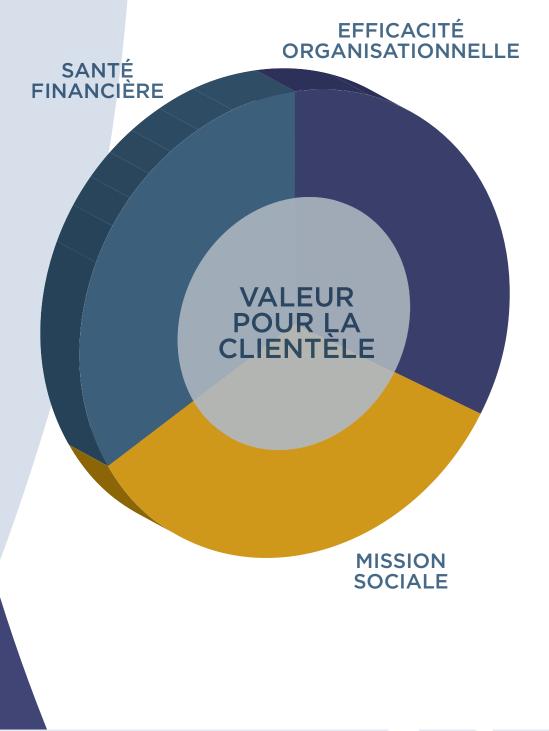
- réaliser des économies d'échelle en élargissant nos activités de distribution d'électricité au-delà du territoire desservi actuellement et en tirant parti de nos systèmes de base pour soutenir d'autres services publics;
- augmenter l'offre d'électricité propre pour les clients et les revenus pour notre actionnaire en accroissant notre production d'énergie renouvelable;
- offrir des solutions novatrices aux clients et entreprises sensibles à l'économie d'énergie, tout en respectant les objectifs de conservation obligatoires établis par la province de l'Ontario, en élargissant notre expertise en matière de gestion de l'énergie.

Pour concrétiser cette stratégie, le plan s'articule autour des quatre aspects clés du rendement auxquels nous devons notre succès à ce jour—nos quatre secteurs d'intervention clés. Ces quatre aspects clés continueront d'orienter nos activités tout au long de la période visée par le présent plan stratégique, mais la valeur pour la clientèle revêt une importance particulière.



www.hydroottawa.com

4.4 CONCRÉTISATION DE NOTRE VISION— QUATRE SECTEURS D'INTERVENTION CLÉS



# VALEUR POUR LA CLIENTÈLE

# Objectif stratégique

Nous offrirons une expérience client à valeur ajoutée

> en procurant des services fiables, novateurs et adaptés aux besoins à des prix compétitifs

# SANTÉ FINANCIÈRE

# Objectif stratégique

Nous favoriserons la croissance durable de notre entreprise et de nos revenus

> en augmentant notre productivité et en recherchant les occasions d'affaires qui tirent parti de nos forces, soit nos principales capacités, nos actifs et notre personnel

# EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

# Objectif stratégique

Nous atteindrons l'excellence en matière de rendement

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

#### MISSION SOCIALE

# Objectif stratégique

Nous contribuerons au bien-être de notre communauté

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

#### 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 la clientèle.

Dans le secteur de l'électricité, la valeur pour la clientèle repose essentiellement sur la qualité et le coût du service—l'entreprise doit fournir un service fiable, tout en exerçant ses activités de manière efficace et efficiente afin de maintenir les tarifs à un niveau concurrentiel. Hydro Ottawa figure immanquablement au nombre des entreprises ontariennes qui affichent le meilleur rendement sur ces deux aspects.

Par ailleurs, le rôle du client dans le réseau électrique évolue également. Les clients ne sont plus uniquement des consommateurs, mais aussi des producteurs d'électricité ainsi que des gestionnaires en matière de conservation de l'énergie, de sorte qu'ils participent activement à la gestion de notre réseau électrique.

Par surcroît, au cours des dix dernières années, on observe de façon constante une transformation de la clientèle, dont la capacité d'action ne cesse d'augmenter; plus de 80 % des Canadiens de plus de 16 ans sont maintenant branchés à Internet, où ils ont accès à une quantité phénoménale d'information. Les consommateurs sont donc de plus en



plus renseignés et bien outillés—et ils exigent des services personnalisés de la plus haute qualité qui soit. Le modèle monopolistique traditionnel d'offre de services ne suffit plus et il devra évoluer pour répondre aux besoins particuliers de nos clients.

À mesure que nos clients seront de plus en plus nombreux à adopter les appareils mobiles et autres nouvelles technologies—téléphone intelligent, iPad et tout autre produit qui pourrait être mis sur le marché à l'avenir—ils auront une capacité d'action beaucoup plus grande et leurs attentes envers Hydro Ottawa seront encore plus élevées.

Nous nous sommes fixé comme objectif de satisfaire leurs besoins et leurs exigences, voire à aller au-delà en leur offrant une expérience client à valeur ajoutée.

À cette fin, Hydro Ottawa concentrera ses efforts sur la qualité et la souplesse des services en aidant les clients à gérer leur consommation d'énergie et leurs coûts d'électricité, tout en maintenant la fiabilité générale du réseau. Notre approche comportera trois volets :

- une connaissance détaillée de la clientèle afin de mieux comprendre, prévoir et satisfaire ses besoins;
- une révision de nos modalités de service – pratiques d'exploitation, niveaux de service et politiques de branchement – pour qu'elles soient davantage axées sur le client;
- une utilisation efficace et novatrice de la technologie et des communications pour améliorer l'expérience client et proposer des solutions qui aideront les consommateurs à conserver l'énergie et à gérer les coûts.

De plus, nous modifierons nos stratégies de gestion des compétences pour faire de l'entreprise un chef de file en matière de satisfaction de la clientèle, notamment en améliorant la formation donnée à tous les employés d'Hydro Ottawa afin qu'ils deviennent les ambassadeurs de la Société, de notre image de marque, de nos attentes et de nos engagements envers toutes les parties intéressées.

Enfin, Hydro Ottawa continuera d'effectuer d'importants investissements pour maintenir et améliorer la fiabilité de son infrastructure de distribution et entreprendra l'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route sur le réseau intelligent — notre plan d'action visant la transformation du réseau électrique — pour améliorer l'exploitation du réseau et ses relations avec la clientèle.

# 4.4.2 SANTÉ FINANCIÈRE

Depuis plusieurs années, Hydro Ottawa obtient d'excellents résultats financiers et surpasse nettement les objectifs fixés dans son plan quinquennal précédent. Au cours des cinq prochaines années, son objectif consiste à maintenir cette tendance tout en assurant une croissance durable de ses activités et de son bénéfice.

Les objectifs financiers énoncés dans la section Perspectives financières du présent document sont beaucoup plus élevés que les objectifs fixés dans le plan précédent. Ils sont ambitieux mais réalistes. Par ailleurs, tout en mettant en œuvre le présent plan quinquennal, nous voulons jeter de bonnes bases pour la poursuite de la croissance et la création future de valeur.

Comme dans le cas de tous les autres éléments de cette stratégie quinquennale, le plan d'Hydro Ottawa concernant la santé financière est fondé sur son orientation stratégique centrée sur le client. En répondant aux besoins des clients—service efficace, accès à une énergie plus propre et plus grande maîtrise des coûts énergétiques—, non seulement on donne un bon service, mais aussi on accroît le rendement de l'entreprise. Hydro Ottawa doit demeurer un chef de file dans ces secteurs pour poursuivre dans la foulée de ses succès financiers.

Une croissance stratégique pourrait améliorer notre capacité à répondre



aux besoins des clients. Il est possible de réaliser des économies d'échelle en exerçant nos activités de distribution d'électricité au-delà du territoire actuellement desservi et en tirant parti de nos systèmes de base pour soutenir d'autres entreprises de services publics. En augmentant la production d'énergie renouvelable, on accroît l'offre d'énergie propre pour les clients et le bénéfice pour l'actionnaire. En renforçant notre expertise en gestion de l'énergie, nous pourrions proposer des solutions novatrices aux consommateurs et aux entreprises sensibles à l'économie d'énergie et réaliser les objectifs de conservation obligatoires établis par la province de l'Ontario.

Hydro Ottawa continuera de concentrer ses efforts sur une croissance stratégique dans les secteurs où elle excelle.

#### Distribution d'électricité

Hydro Ottawa fournit un approvisionnement stable en électricité aux foyers et aux entreprises d'Ottawa—comme l'ont fait pendant plus de 100 ans les entreprises qui l'ont précédée. Ce service de base, sur lequel repose notre succès, demeurera notre principal champ d'activité.

L'approbation de la demande tarifaire d'Hydro Ottawa pour la distribution d'électricité en 2012 assure la stabilité financière de l'exploitation pour les prochaines années, ce qui lui permettra d'effectuer d'importants investissements dans son réseau de distribution afin de maintenir un service

fiable à l'avenir sans compromettre la santé financière de la Société.

Par ailleurs, la croissance des produits est modeste en vertu du modèle réglementaire actuel et on prévoit qu'elle le demeurera tout au long de la période visée par le plan actuel. Pour être en mesure de relever les défis découlant du vieillissement de l'infrastructure et du taux de départ à la retraite élevé des employés spécialisés, ce qui nécessitera des investissements dans de nouveaux équipements et des programmes d'apprentissage, Hydro Ottawa devra continuer de mettre l'accent 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 la distribution d'électricité permet de réaliser d'importantes économies d'échelle. De façon naturelle, la clientèle augmente d'environ 1 % par année dans le territoire desservi par Hydro Ottawa. En cas de regroupement avec la clientèle d'Hydro One résidant dans la Ville d'Ottawa ou de fusion avec d'autres entreprises de distribution d'électricité, elle pourrait s'accroître de façon plus importante. Hydro Ottawa continuera d'examiner les possibilités d'agrandissement de son territoire grâce à des fusions ou à des acquisitions à condition qu'elles présentent un net avantage pour ses clients et son actionnaire.

Barrage-voûte de la chute des Chaudières



Le modèle de réglementation des tarifs ainsi que les possibilités de regroupement au sein du secteur de distribution d'électricité font actuellement l'objet d'examens à l'échelle provinciale. Les résultats de ces examens pourraient présenter d'intéressantes possibilités pour Hydro Ottawa. En qualité de chef de file dans le secteur des services et d'entreprise figurant au nombre des sociétés locales de distribution d'électricité les plus importantes et les plus efficientes de la province, Hydro Ottawa est en bonne position pour exploiter ces possibilités.

### Énergie renouvelable

Hydro Ottawa est un chef de file de la production d'énergie renouvelable. Ses centrales au fil de l'eau de la chute des Chaudières certifiées EcoLogo III, sur la rivière des Outaouais, et sa centrale de collecte de gaz et de production d'électricité du site d'enfouissement du chemin Trail en font le principal producteur d'énergie verte dans l'est de l'Ontario.

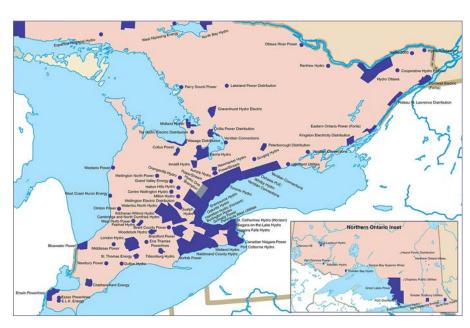
Les installations de la chute des Chaudières, remises à neuf et agrandies à compter de 2000-2001 au prix d'importants investissements, génèrent depuis des produits constants et un rendement croissant. Un nouvel accord de tarifs à long terme a été négocié en 2010 pour l'électricité produite par ces centrales, garantissant une tarification systématique pour les 20 prochaines années, sans risque associé à la volatilité des prix sur le marché au comptant de l'électricité.

Compte tenu de son expertise et de son expérience dans ce type de projets, Hydro Ottawa continue d'examiner les occasions d'accroître sa capacité de production d'énergie hydraulique.

Dans les conditions idéales, notamment si des ententes d'achat d'électricité à long terme à prix garantis assurent des produits stables, on pourrait

envisager une croissance stratégique de cette nature au cours de la période visée par le plan actuel.

Outre ses installations hydrauliques, Hydro Ottawa est propriétaire majoritaire de la centrale de collecte de gaz d'enfouissement et de production d'électricité du chemin Trail et d'une autre centrale du même type en construction à Moose Creek. Cette technologie s'est perfectionnée au cours des cinq dernières années et elle assure une production et un rendement croissants, sans oublier les avantages environnementaux découlant de la conversion en énergie propre de gaz d'enfouissement qui aurait été auparavant brûlé à la torche. En 2012,



Sociétés de distribution locales de l'Ontario Source : Electricity Distributors Association

on a ajouté une sixième génératrice à la centrale du chemin Trail (PowerTrail). La nouvelle centrale de Moose Creek, également détenue en coentreprise, devrait entrer en production au début de 2013.

Pour assurer la croissance dans l'avenir, nous continuerons d'examiner les possibilités offertes dans les domaines de l'énergie solaire, de la production décentralisée, de la cogénération et des systèmes énergétiques collectifs. Plus particulièrement, nous avons concluure entente avec la Ville d'Ottawa pour

Tableau de bord pour la gestion de la consommation d'électricité destiné aux clients commerciaux

d'Énergie Ottawa



installer des panneaux solaires sur le toit de 20 immeubles municipaux et une centrale solaire au sol de 12 mégawatts à l'ancien site d'enfouissement de Nepean. On prévoit que des améliorations seront apportées au réseau de transport provincial au cours de la période visée par le plan actuel, ce qui permettra l'avancement de ces projets.

#### Gestion et conservation de l'énergie

Hydro Ottawa est un chef de file dans le secteur de la gestion et de la conservation de l'énergie; elle a créé des programmes novateurs de conservation de l'énergie qui ont été adoptés depuis à l'échelle de la province et ses activités dans le domaine des services de gestion de l'énergie pour les clients commerciaux sont en plein essor.

Depuis quelques années, la conservation et la gestion de l'énergie occupent une place de plus en plus grande dans les activités et la culture d'Hydro Ottawa. Elles font maintenant partie de nos interactions quotidiennes avec les clients.

Au cours des cinq prochaines années, nous concentrerons nos efforts sur une double finalité: atteindre, voire dépasser les objectifs de conservation ambitieux fixés par la province de l'Ontario en proposant à nos clients des solutions de conservation de l'énergie conviviales et novatrices; demeurer un chef de file des services de gestion de l'énergie pour les clients commerciaux en aidant

les entreprises et les institutions à améliorer leur rendement financier et environnemental tout en générant des revenus pour notre actionnaire.

En vertu de son permis de distribution d'électricité, Hydro Ottawa, comme toutes les autres entreprises de services publics en Ontario, est tenue depuis 2011 de respecter des objectifs pluriannuels ambitieux de réduction de la consommation d'énergie en mettant en œuvre des programmes de conservation de l'énergie. Elle investit d'importantes ressources pour atteindre la première série d'objectifs qui arriveront à échéance en 2014. Des incitatifs financiers seront accordés aux entreprises de services publics qui auront atteint ou dépassé leurs objectifs. Par la même occasion, nous aurons la possibilité d'interagir davantage avec nos clients pour les aider à gérer leur facture d'électricité.

Indépendamment de ces programmes et objectifs de conservation d'énergie. Hydro Ottawa continue par ailleurs d'accroître la prestation de services de gestion de l'énergie pour aider les entreprises et les institutions à réduire leurs coûts d'énergie. Compte tenu de notre expertise reconnue dans une vaste gamme de services, allant de l'analyse des possibilités jusqu'à la conception et à la mise en œuvre de projets d'efficacité énergétique clés en main, on prévoit une hausse des revenus tirés de ces activités au cours de la période visée par le présent plan. Pour aider les clients dans leurs efforts de conservation de l'énergie, nous lancerons en 2012 le « tableau de bord énergétique », qui permettra de suivre, d'afficher et de consigner la consommation d'eau, de gaz et d'électricité dans les grands immeubles commerciaux.



Dans ce champ d'activité, notre équipe de services énergétiques demeure le partenaire privilégié de la Ville d'Ottawa pour ses initiatives de gestion de l'énergie. De nombreux projets de réduction des coûts énergétiques sont prévus ou en cours, notamment dans les immeubles d'OC Transpo et les stations de traitement des eaux usées.

# Entreprise de services publics intégrée

La réalisation d'économies d'échelle constitue une stratégie commerciale courante qui peut être particulièrement utile aux entreprises de services publics modernes. En effet, les entreprises de services publics du 21° siècle ont besoin de systèmes complexes et coûteux pour la gestion des services à la clientèle, la facturation, le recouvrement et l'exploitation sûre et efficace de réseaux de distribution de plus en plus « intelligents ». Ces systèmes peuvent s'avérer hors de portée pour les petites entreprises de services publics.

Par ailleurs, les principales capacités des distributeurs d'électricité sont fort semblables à celles dont ont besoin les entreprises qui fournissent d'autres services publics comme l'éclairage des voies publiques, la distribution d'eau et l'épuration des eaux usées. En mettant à profit leurs actifs et leur expertise pour fournir des produits et des services similaires, les entreprises de services publics peuvent créer des synergies



qui se traduiront par des économies pour les clients et une valeur ajoutée pour les actionnaires.

Au cours de la période visée par la présente orientation stratégique, Hydro Ottawa cherchera de façon proactive les occasions d'établir des partenariats avec des municipalités et d'autres entreprises de services publics.

#### 4.4.3 EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Excellence en matière de rendement. Cette expression traduit parfaitement l'objectif d'Hydro Ottawa en ce qui touche l'efficacité organisationnelle. Nous visons à soutenir un effectif hautement performant et des activités qui créent toujours plus de valeur pour nos clients et les parties intéressées et à assurer le succès et la viabilité de la Société.

À cette fin, nous favoriserons une culture d'innovation et d'amélioration continue et nous nous attacherons à atteindre trois objectifs en particulier : un milieu de travail sain et sécuritaire; un effectif motivé, adapté aux besoins et bien préparé; des activités d'exploitation efficaces et efficientes qui améliorent l'expérience client.

#### Santé et sécurité

La priorité très élevée que nous accordons à la protection de la santé et de la sécurité de nos employés et de la collectivité constitue un élément essentiel de l'engagement d'Hydro Ottawa à exercer ses activités de façon efficiente et efficace.

Nous avons mis sur pied un système de gestion environnementale et de santé et de sécurité au travail intégré qui a conservé depuis novembre 2007 les certifications OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) et ISO 14001 (Organisation internationale de normalisation). Nous donnons à tous nos employés une formation sur les méthodes de travail sécuritaires conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie. Au cours des dernières années, la Société a affiché un excellent rendement en matière de sécurité.

La santé et la sécurité demeureront une priorité pour l'entreprise tout au long de la période visée par l'orientation stratégique.



#### Taille et capacité de l'effectif

Pour assurer le succès continu d'Hydro Ottawa, il est essentiel de recruter, de former et de maintenir en poste des employés hautement qualifiés. À l'instar d'autres sociétés et entreprises de services publics, Hydro Ottawa fait face à des problèmes associés au profil démographique de la main-d'œuvre qui nécessitent des efforts concertés.

Environ 25 % des employés d'Hydro Ottawa pourraient prendre leur retraite d'ici 2017. Au cours des dix prochaines années, plus de la moitié des gens de métier et des techniciens de la Société deviendront admissibles à la retraite.

Pour garantir le succès de la Société, il nous faudra non seulement recruter des employés pour combler les départs à la retraite, mais aussi planifier et faciliter un transfert efficace des connaissances et des compétences des employés de longue date à ceux de la nouvelle génération.

Notre vaste stratégie de gestion des compétences comprend diverses initiatives, notamment la planification stratégique des effectifs, les programmes d'apprentissage et les stages de formation à l'interne, la planification de la relève, la formation et le perfectionnement, les programmes de reconnaissance et de récompense et la mobilisation des employés et des retraités. Cette stratégie aidera à assurer la capacité et la continuité opérationnelles, notamment la capacité



de nos employés à établir et à maintenir des relations avec les clients, à innover et à passer aux nouvelles technologies, à développer de nouveaux produits et services, à élaborer de nouvelles méthodes de travail et à satisfaire aux exigences commerciales et réglementaires en pleine évolution.

# Rendement et productivité opérationnels

Alors que nous nous préparons en vue de l'avenir—il faudra nous adapter aux réseaux intelligents, aux nouvelles attentes des clients et à l'importance accrue accordée à la conservation et aux énergies renouvelables—, les activités efficientes et efficaces offrant une expérience client à valeur ajoutée n'auront jamais été aussi importantes pour Hydro Ottawa.

Depuis 2007, Hydro Ottawa a établi et atteint des objectifs annuels d'amélioration de la productivité, en s'attachant à maximiser l'efficience et l'efficacité de ses activités, notamment en réduisant le gaspillage et en saisissant toutes les occasions possibles d'optimiser la productivité. Nous avons aussi continué à tirer parti des nouvelles technologies pour repérer et résoudre plus rapidement les problèmes dans notre réseau de distribution et à offrir à nos clients plus d'information, une plus grande capacité d'action et une valeur ajoutée.

Nous sommes déterminés à concentrer nos efforts sur la productivité et à tirer parti de l'innovation et de la technologie pour augmenter l'efficience de nos activités et améliorer les services pendant la période visée par le présent plan. Notre approche consistera à écouter nos clients pour recenser les possibilités d'innovation, à examiner nos principaux systèmes et méthodes de



37

travail pour simplifier et améliorer les interactions afin de faciliter leurs rapports avec nous et à proposer de nouvelles solutions novatrices répondant à leurs besoins et à leurs exigences.

Comme les décisions prises par le passé, nos futures décisions en matière de technologie seront fondées sur deux considérations toute simples : permettront-elles d'améliorer le service à la clientèle ou de créer des gains d'efficacité qui accroîtront notre compétitivité?

Nous continuerons d'investir dans des technologies qui répondront à ces critères et d'intégrer celles que nous utilisons déjà pour maximiser les avantages pour nos clients et notre actionnaire.



#### 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. Cette contribution fait partie intégrante de notre mission afin de créer une valeur à long terme pour notre actionnaire et d'apporter ainsi des avantages à nos clients et à la collectivité dans laquelle nous exerçons nos activités.

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 le présent plan.

Non seulement cette approche est fidèle à nos principes fondamentaux, mais aussi elle améliore notre rendement. Comme les entreprises de premier plan s'en sont rendu compte, la mission sociale peut dicter la croissance de la valeur et c'est souvent le cas, car 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 de talent.

Pour respecter notre engagement, nous continuerons de mettre l'accent sur quatre aspects de notre mission sociale :

une bonne gouvernance, la mobilisation des parties intéressées, la viabilité environnementale et l'investissement dans la collectivité.

#### Gouvernance de l'entreprise

Hydro Ottawa reconnaît depuis longtemps qu'une bonne gouvernance est le ciment qui maintient ensemble les pratiques administratives responsables. En concentrant beaucoup d'efforts sur la gouvernance au cours des dernières années, elle a établi les meilleures pratiques de gouvernance qui soient parmi les entreprises de sa taille ayant un mandat similaire au sien. Hydro Ottawa respecte des normes élevées en matière d'intégrité, de transparence et de divulgation. 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 de la meilleure gouvernance qui soit.



39

#### Mobilisation des parties intéressées

Nous reconnaissons aussi qu'il est essentiel de maintenir la confiance des parties intéressées pour assurer le rendement de la Société. Nous sommes résolus 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 la collectivité et l'environnement où nous exerçons nos activités. Nos promesses envers eux constituent des principes directeurs de 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 participer à la définition de 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 outils de communication et des mécanismes de divulgation opportuns, précis et transparents.

#### Viabilité environnementale

Hydro Ottawa contribue déjà grandement à la viabilité environnementale en produisant de l'énergie renouvelable et en faisant activement la promotion de la conservation de l'énergie. Toutefois, la nécessité de continuellement réduire les répercussions environnementales de nos propres activités, grâce à l'utilisation d'une technologie verte, 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 par l'intermédiaire de sa stratégie de viabilité environnementale, qui demeurera un objectif clé au cours de la période visée par le plan actuel.

#### Investissement dans la collectivité

Ce n'est pas d'hier que notre entreprise contribue à la qualité de vie dans notre collectivité et nous en sommes fiers. Mentionnons notamment nos campagnes de charité en milieu de travail qui ont permis de recueillir plus de 1 million de dollars pour Centraide depuis la création de l'entreprise il y a 11 ans, nos présentations sur la

sécurité électrique et la conservation de l'énergie, qui ont permis de sensibiliser plus de 100 000 jeunes et enfants, les efforts soutenus que nous déployons pour aider à atténuer les répercussions des coûts de l'énergie pour les personnes dans le besoin et les activités bénévoles de nos employés dont ont bénéficié de nombreuses initiatives communautaires. Les efforts déployés sur ce front vont se poursuivre, voire s'amplifier dans le cadre de notre programme d'investissement dans la collectivité.





# 5. perspectives financières

#### 5.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Les perspectives financières présentent des projections détaillées des produits, des charges et des dépenses d'immobilisations importantes d'Hydro Ottawa à l'appui des secteurs d'activité de l'entreprise ainsi que les hypothèses et les risques clés sur lesquels sont fondées ces projections.

Toutes les données financières présentées dans les perspectives financières sont conformes aux Normes internationales d'information financière modifiées (NIIFM). En janvier 2006, le Conseil des normes comptables du Canada a annoncé sa décision d'adopter les NIIF en remplacement des Principes comptables généralement reconnus du Canada (PCGR du Canada). En sa qualité d'entreprise appartenant à une municipalité, Hydro Ottawa est tenue de passer aux NIIF. Les NIIF modifiées adoptées comme norme comptable par la Société entraînent une modification—on comptabilise désormais les actifs et les passifs réglementaires au moment où le montant est recouvré ou réglé, comme l'approuve la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO). Une demande de tarifs de distribution fondés sur les coûts de service estimatifs présentée par Hydro Ottawa a été approuvée sur cette base en vue d'une entrée en vigueur le 1er janvier 2012.

L'objectif d'Hydro Ottawa consiste à fournir à ses clients des services de distribution d'électricité efficients et fiables à un prix concurrentiel et à produire de l'électricité à partir de ressources renouvelables tout en assurant une croissance durable de l'entreprise et de son bénéfice. Nous y parviendrons en continuant d'investir dans nos principales installations de distribution, en améliorant la productivité dans tous nos champs d'activité et en exploitant les possibilités de croissance qui misent sur nos points forts. Le principal indicateur de notre performance financière réside dans notre capacité à créer de la valeur pour le seul actionnaire d'Hydro Ottawa, la Ville d'Ottawa, notamment en lui versant des dividendes et en accroissant les capitaux propres.

Hydro Ottawa a toujours affiché de solides résultats financiers, notamment

au chapitre de la croissance du bénéfice net et des capitaux propres. Depuis l'entrée de la vigueur de la politique sur les dividendes en 2004, l'entreprise a versé 121,3 millions de dollars à son actionnaire.

D'après les projections financières énoncées dans les présentes perspectives financières quinquennales, la tendance devrait se poursuivre—on prévoit un rendement élevé et un bénéfice net généré par les activités d'exploitation de l'ordre de 26 à 31 millions de dollars par an ainsi que des dividendes totalisant 90 millions d'ici 2016.

En prenant en compte la croissance combinée des capitaux propres et des dividendes, on s'attend à ce que le plan génère 150 millions de dollars au titre de la valeur pour l'actionnaire au cours de la période de cinq ans. Cette projection dépasse nettement celles de l'orientation stratégique et des perspectives financières pour la période comprise entre 2008 et 2012, où l'augmentation prévue à ce titre se chiffrait à 117 millions.

Les projections de coûts et de produits sont fondées sur une analyse des tendances actuelles et futures, l'environnement réglementaires et les dépenses d'immobilisations requises pour maintenir et mettre à niveau notre infrastructure de production et de distribution d'électricité.

#### **5.1.1 PROJECTIONS DE PRODUITS**

Les produits globaux d'Hydro Ottawa devraient afficher une augmentation modérée au cours de la période visée par les perspectives financières, principalement en raison de l'augmentation prévue du nombre de clients dans nos activités réglementées, de la croissance des produits tirés de la production et des autres produits non liés à la distribution.

Le coût de l'énergie électrique recouvré auprès des clients en vertu des tarifs établis au niveau provincial représente l'élément le plus important des produits globaux projetés d'Hydro Ottawa. Le coût de l'électricité est un montant transféré, si bien que le risque positif ou négatif pour le rendement financier d'Hydro Ottawa est limité.

Les produits qu'Hydro Ottawa tire de la distribution d'électricité—la portion recueillie auprès des consommateurs d'électricité et retenue par la Société—ne représentent que 20 % de la facture d'électricité d'un client résidentiel moyen. Le coût de l'électricité proprement dite et les frais de transport réglementés à l'échelle provinciale, les frais de service sur le marché de gros, le remboursement de la dette et la taxe de vente harmonisée s'ajoutent à la facture.

Les produits tirés de la distribution d'électricité conservés par Hydro Ottawa en 2012 reflètent l'incidence de

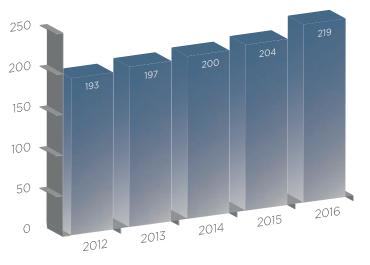
la demande de tarifs de distribution approuvée le 28 décembre 2011. Audelà de 2012, on prévoit une hausse modeste - 1.5 % par an - au titre des produits tirés de la distribution résultant du mécanisme de tarification par incitatifs de troisième génération de la CEO, qui ajuste les taux annuellement en fonction du taux d'inflation, déduction faite d'un facteur d'amélioration de la productivité. Pour les années 2009, 2010 et 2011, les augmentations tarifaires établies au moyen du mécanisme ont été de 1,18 %, 0,18 % et 0,18 % respectivement. L'hypothèse de 1,5 % par an prend aussi en compte la croissance naturelle du nombre de clients sur le territoire desservi.

On présume que cet ajustement inflationniste modéré se fera jusqu'en 2015. Une toute nouvelle base devrait être établie en 2016 conformément aux procédures de la CEO concernant la base de calcul des tarifs.

Les prévisions de produits tirés de la production d'électricité aux centrales de la chute des Chaudières, sur la rivière des Outaouais, reposent sur des hypothèses concernant la production établies à partir des données historiques sur les niveaux d'eau depuis 40 ans et l'établissement d'un prix conformément à l'accord sur les prix (Heritage Contract Pricing Agreement) conclu en avril 2010, qui garantit la formule d'établissement des prix pour une période de 20 ans.

Dans le champ d'activité des services énergétiques, on prévoit la poursuite, voire l'expansion du modèle de gestion actuel et une croissance des produits annuels.

Le graphique ci-après présente le profil de produits d'Hydro Ottawa pour les cinq prochaines années, en excluant les produits transférés.



**PRODUITS >** EN MILLIONS DE DOLLARS

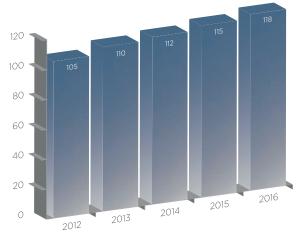
#### 5.1.2 FACTEURS DE COÛT

Tout comme le recouvrement du coût de l'électricité représente la principale source de revenus d'Hydro Ottawa, le coût de l'électricité achetée auprès du réseau provincial, qui fluctue en fonction du prix de base du produit, constitue le principal élément de ses coûts de fonctionnement. La CEO détermine ce coût de façon à ce qu'il puisse être entièrement recouvré grâce aux tarifs exigés des clients. En l'absence de modification réglementaire, le coût de l'énergie électrique présente un risque limité pour le rendement financier d'Hydro Ottawa. Un risque découle de la pleine responsabilité d'Hydro Ottawa limitée pour les mauvaises créances et de l'incidence de l'augmentation du prix du produit sur le flux de trésorerie, car le coût de l'énergie

électrique représente la principale dépense mensuelle de l'entreprise.

### Coûts de fonctionnement, d'entretien et d'administration

Les coûts de fonctionnement, d'entretien et d'administration constituent l'élément de coût le plus important que la direction peut maîtriser directement. Ils comprennent les coûts de la maind'œuvre interne, des matières et des contrats de services externes.



COÛTS DE FONCTIONNEMENT, D'ENTRETIEN
ET D'ADMINISTRATION > EN MILLIONS DE DOLLARS

Hydro Ottawa se heurte à un défi de taille sur le plan financier : comme nous l'avons signalé ci-dessus, en vertu du mécanisme de tarification par incitatifs de troisième génération actuellement en vigueur, la principale source de revenus d'Hydro Ottawa devrait augmenter de 1,5 % par an en moyenne jusqu'en 2015. Il ne sera pas facile de limiter à ce rythme l'augmentation des dépenses annuelles compte tenu de

l'augmentation de la clientèle et du fait que la main-d'œuvre est en grande partie syndiquée. Même en apportant des améliorations au chapitre de la maîtrise des coûts et de la productivité, les coûts de fonctionnement, d'entretien et d'administration augmentent plus rapidement que les produits entre deux processus d'établissement d'une nouvelle base de calcul pour les tarifs.

La projection de 2012 reflète la maîtrise des coûts conformément à la décision de la CEO relativement à la demande tarifaire de 2012. Le niveau des coûts de fonctionnement, d'entretien et d'administration d'Hydro Ottawa pour 2012 a augmenté de 2,5 % par an depuis l'établissement de la base de calcul précédente en 2008. Ce chiffre part de l'hypothèse que l'on maîtrise l'augmentation des coûts tout en s'assurant de faire progresser toutes les priorités stratégiques dans cette enveloppe de financement.

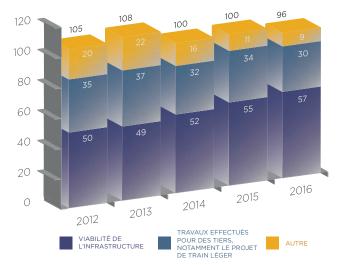
Hydro Ottawa améliore sa productivité d'année en année pour obtenir un meilleur rendement financier et maîtriser les coûts. Cette pratique se poursuivra tout au long de la période visée par le plan. Il faut absolument améliorer la productivité pour compenser en partie le coût croissant de la main-d'œuvre, des matières et des contrats de services externes qui font partie intégrante de nos champs d'activité.

#### Dépenses d'immobilisations

Le programme des dépenses d'immobilisations requis pour assurer l'entretien et la mise à niveau de l'infrastructure représente un autre facteur de coût important pour Hydro Ottawa. La fiabilité de la production et de la distribution d'électricité par la Société repose sur une accélération des programmes d'investissement sur le cycle de vie au cours des années à venir. La majorité des dépenses d'immobilisations seront affectées aux activités de distribution réglementées, car nous continuerons d'investir pour assurer la fiabilité du réseau de distribution. Les programmes prévoient une remise en état et une modernisation des centrales et du réseau de distribution ainsi qu'une augmentation du nombre de postes pour faire face à l'augmentation du nombre de clients et offrir une capacité suffisante en situation d'urgence et en période de pointe.

La plus grande partie des dépenses d'immobilisations visent à assurer la fiabilité du réseau et à remplacer l'infrastructure vieillissante, mais des investissements supplémentaires s'imposent pour moderniser le système de service à la clientèle et de facturation afin de s'adapter à l'évolution croissante du marché et de la réglementation, ainsi que pour accroître l'infrastructure électrique de tiers et y apporter des modifications.

Par ailleurs, Hydro Ottawa sera un partenaire stratégique clé dans le projet de train léger de la Ville d'Ottawa au cours de la période visée par le présent plan financier, car des dépenses d'immobilisations importantes s'imposent pour assurer l'exploitation et la fiabilité du réseau.



**DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS**> EN MILLIONS DE DOLLARS

Les plans d'immobilisations sont en harmonie avec ceux qui ont été présentés à la CEO dans le cadre de la demande de tarifs de distribution approuvée pour 2012 et ils concordent avec les besoins recensés dans le Plan de gestion des actifs d'Hydro Ottawa.

Les dépenses d'amortissement et les frais de financement d'Hydro Ottawa reflètent les dépenses d'immobilisations dont on fait état ci-dessus et, par conséquent, elles devraient augmenter au cours de la période.

En résumé, compte tenu de la nouvelle base de calcul des tarifs approuvée pour 2012, les activités de distribution d'Hydro Ottawa bénéficieront d'un financement adéquat. Au cours des années ultérieures, en l'absence de nouvelles possibilités, la croissance des produits tirés de l'électricité ne devrait pas suivre le rythme de la hausse des coûts attribuable à l'augmentation de la clientèle et aux pressions contractuelles et inflationnistes. Avec la maîtrise des coûts et l'amélioration de la productivité, on prévoit que les activités courantes généreront un bénéfice net de 140 millions de dollars.

#### Produits et charges — Projections financières

PERSPECTIVES FINANCIÈRES				
2012	2013	2014	2015	2016
693	725	763	803	845
193	197	200	204	219
885	922	963	1007	1064
693	725	763	803	845
106	110	112	115	118
798	835	875	918	963
87	88	88	89	101
59	60	61	63	70
28	28	27	26	31
	2012 693 193 885 693 106 798 87	2012 2013  693 725 193 197  885 922  693 725 106 110  798 835  87 88  59 60	2012       2013       2014         693       725       763         193       197       200         885       922       963         693       725       763         106       110       112         798       835       875         87       88       88         59       60       61	2012         2013         2014         2015           693         725         763         803           193         197         200         204           885         922         963         1007           693         725         763         803           106         110         112         115           798         835         875         918           87         88         88         89           59         60         61         63

#### 5.1.3 CROISSANCE DE L'ENTREPRISE ET DU BÉNÉFICE

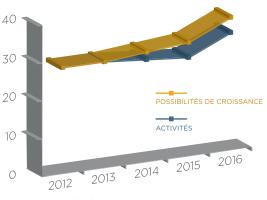
Hydro Ottawa est déterminée à diversifier ses secteurs d'activité actuels et à augmenter le bénéfice de ses activités courantes de manière à dépasser les projections. Elle continuera de rechercher les occasions d'affaires qui tirent parti de sa santé opérationnelle et financière et d'accroître la valeur pour l'actionnaire :

i) EXPANSION DES ACTIVITÉS Assurer la distribution d'électricité en dehors du territoire actuellement desservi, renforcer sa capacité de production d'énergie hydraulique et d'autres formes d'énergie renouvelable et diversifier ses secteurs d'activité en mettant l'accent sur les possibilités commerciales compatibles à faible risque qui pourraient générer un rendement stable à long terme.

Par exemple, conformément à la déclaration de l'actionnaire élaborée par le conseil municipal d'Ottawa, Hydro Ottawa continue de poursuivre l'objectif voulant que tous les clients à l'intérieur de la Ville d'Ottawa reçoivent des services de distribution de sa société de distribution locale. De plus, des partenariats stratégiques avec la Ville d'Ottawa sont actuellement à l'étude dans le but d'assurer les services communs de la façon la plus efficiente et la plus efficace possible.

ii) EXAMEN DU MODÈLE RÉGLEMENTAIRE Pour les trois années suivantes du plan au cours desquelles aucune demande tarifaire fondée sur les coûts de services estimatifs n'est prévue, des ajustements aux tarifs de distribution établis selon le mécanisme de tarification par incitatifs de troisième génération pourront être permis pour couvrir les investissements supplémentaires au-delà du seuil prescrit, qui pourrait être atteint puisqu'Hydro Ottawa devra investir dans le remplacement et l'expansion de l'infrastructure vieillissante. En outre, Hydro Ottawa continuera de surveiller et d'influencer les débats portant sur le nouveau cadre réglementaire pour l'électricité en cours à la Commission de l'énergie de l'Ontario. iii) INCITATIFS DES PROGRAMMES DE CONSERVATION DE L'ÉNERGIE ET DE GESTION DE LA DEMANDE Le contrat avec l'Office de l'électricité de l'Ontario actuellement en vigueur a fixé des objectifs de conservation très ambitieux pour la période allant de 2011 à 2014. Dans la mesure où Hydro Ottawa peut dépasser ces objectifs en faisant la promotion de la conservation auprès de ses clients et en leur donnant des moyens d'économiser l'énergie, elle pourra bénéficier d'incitatifs financiers plus élevés que ceux établis dans les projections financières actuelles.

Comme il a été mentionné, les activités actuelles devraient générer un bénéfice net de 140 millions de dollars sur la période de cinq ans. Les possibilités de croissance de l'entreprise devraient y ajouter 10 millions au cours de cette période, soit un bénéfice net combiné projeté de 150 millions entraînant des dividendes de 90 millions. Le rendement issu de la croissance devrait se concrétiser principalement au cours des dernières années visées par le plan, tandis que les investissements seront échelonnés sur la période entière.



**BÉNÉFICE NET ANNUEL**> EN MILLIONS DE DOLLARS

Les initiatives d'expansion des activités peuvent nécessiter des dépenses d'immobilisations supplémentaires au cours de la période visée par les perspectives financières. On prévoit de pouvoir combler tous les nouveaux besoins en financement grâce aux fonds inutilisés sur les facilités de crédit existantes ou le financement de projets. La viabilité de l'infrastructure de production et de distribution d'électricité existante ne sera pas compromise.

#### **5.2 RISQUES ET INCERTITUDES**

Pour continuer à connaître autant de succès, Hydro Ottawa devra gérer et atténuer le risque, conserver sa souplesse et s'adapter efficacement aux changements dans l'environnement où elle évolue.

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 différer grandement de ce à quoi nous nous attendons. Certaines de nos hypothèses pourraient se révéler incorrectes et l'évolution de la situation modifiera l'aspect des tendances actuelles. En outre, les possibilités envisagées à l'heure actuelle ne seront pas toutes viables.

Le système intégré de gestion du risque de la Société établit le cadre pour l'aider à cerner les risques et les possibilités influant sur l'orientation stratégique et les activités commerciales et à y réagir d'une façon efficace, uniforme et intégrée à l'échelle de l'entreprise. Un cycle d'établissement de plans d'entreprise triennaux, mis à jour chaque année, permet d'examiner continuellement les hypothèses et l'état du marché dans lequel la Société exerce ses activités

Examinons maintenant certains facteurs clés qui pourraient avoir une incidence négative sur la réalisation des résultats projetés présentés ci-dessus.

#### Environnement stratégique et réglementaire

Hydro Ottawa exerce ses activités principales 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, la conservation de l'énergie et la gestion de la demande, le regroupement d'entreprises de services publics d'électricité ou les restrictions touchant les services d'utilité publique ou encore les modifications aux exigences des permis.

La CEO approuve les tarifs de distribution de l'électricité à l'échelle locale en s'appuyant sur le niveau de consommation prévu. Si la consommation réelle diffère des projections, le bénéfice net d'Hydro Ottawa change en conséquence.

Les programmes provinciaux de conservation de l'énergie et de gestion de la demande exigent une réduction de 1 330 mégawatts au titre de la demande de pointe à l'échelle de l'Ontario et de 6 000 gigawattheures d'ici 2014. La CEO a reconnu la nécessité de compenser cette perte de revenu, mais le mécanisme d'ajustement mis en place à cette fin pourrait ne pas indemniser entièrement la Société en pareil cas.

Si des décisions réglementaires défavorables influent sur les produits ou les coûts, à hauteur d'à peine 1 %, elles pourraient faire baisser le bénéfice net de plus de 1,5 million de dollars par an.

#### Conditions météorologiques

Les mauvaises conditions météorologiques peuvent avoir une incidence considérable sur les résultats financiers. Les tempêtes font grimper les coûts d'entretien nécessaires pour réparer ou remplacer l'infrastructure ou l'équipement endommagé et assurer la fiabilité soutenue du réseau de distribution d'électricité. La variation des conditions météorologiques influe également sur les produits tirés de la distribution – de façon générale, ces produits augmentent quand les conditions sont particulièrement mauvaises et diminuent lorsqu'elles sont clémentes. La production d'énergie renouvelable dépend aussi d'éléments tels que le débit d'eau (énergie hydraulique).

#### 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. Le risque pour le bénéfice net découlant de la conjoncture économique

incertaine prend différentes formes. Les répercussions d'une variation de 0,5 % des taux d'intérêt à long terme pourraient se chiffrer à 1,25 million de dollars par an pour le plan à partir de 2015. Une réduction de 1 % de la consommation d'électricité crée un risque de perte de revenus et de diminution du bénéfice net de plus de 1 million de dollars par an, à moins qu'elle ne soit accompagnée d'une réduction correspondante des charges, ce qui ne serait peut-être pas réaliste dans un secteur où les coûts sont généralement fixes. Un ralentissement de 1 % de l'augmentation de la clientèle crée un risque de plus de 0,5 million par an.

## Dépendance à l'égard des partenaires

Les possibilités de croissance recensées dans le plan stratégique peuvent être subordonnées à la présence de partenaires disposés à apporter leur contribution ou de partenaires dont le rendement est conforme aux attentes. L'absence de partenaires ouverts à une fusion ou à une acquisition ou de municipalités désireuses de s'associer pour assurer des services publics pourrait nuire à la capacité d'Hydro Ottawa à atteindre ses objectifs financiers, tout comme un rendement insatisfaisant des partenaires commerciaux clés.

#### Profil démographique de l'effectif

Une incapacité à recruter et à maintenir en poste un nombre suffisant d'employés qualifiés pourrait réduire la capacité d'Hydro Ottawa à atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique. Le profil démographique de l'effectif actuel à l'échelle du secteur de l'électricité dans son ensemble présente un risque imminent qu'il faut gérer, en particulier dans le cas des gens de métier, car le nombre de départs à la retraite est plus élevé que celui des nouveaux venus. Des programmes d'apprentissage et de planification de la relève ont été mis en place pour atténuer ce risque.

#### Infrastructure technologique

Le rendement d'Hydro Ottawa repose sur des systèmes technologiques complexes, notamment les systèmes de technologie de l'information administrative, de service à la clientèle et de facturation, les compteurs évolués et les technologies opérationnelles. La défaillance d'un ou de plusieurs systèmes clés ou un manque d'efficacité de la Société sur le front de la planification des besoins technologiques ou du passage aux nouveaux systèmes technologiques comme le système provincial de gestion et de stockage des données des compteurs pourraient avoir une incidence négative sur son rendement.

#### 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 prix concurrentiels, à produire de l'énergie à partir de sources renouvelables et à apporter son expertise en matière de services énergétiques et de conservation de l'énergie tout en réalisant un bénéfice de façon durable. La Société 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.

Comme la CEO a approuvé le 28 décembre 2011 la demande tarifaire d'Hydro Ottawa pour la distribution d'électricité en 2012, sa filiale exerçant des activités à tarifs réglementés est bien placée pour 2012. Elle se heurte toutefois à un défi financier, car on prévoit des augmentations de coûts supérieures à la croissance naturelle des produits.

Par ailleurs, l'entreprise continue de tirer parti des possibilités d'expansion dans les secteurs d'activité non réglementés conformément à la stratégie adoptée, comme en témoigne la mise en chantier d'une deuxième centrale de collecte de gaz d'enfouissement et de production d'électricité par sa nouvelle coentreprise Moose Creek Energy LP.

Malgré les défis et les risques financiers susmentionnés, Hydro Ottawa créera une valeur pour l'actionnaire nettement plus élevée qu'au cours de la période visée par le plan quinquennal antérieur.



# 6. gouvernance et présentation d'information

La responsabilité de surveiller de façon efficace la Société et ses filiales incombe à un conseil d'administration composé de 11 membres, qui donne une orientation à Hydro Ottawa au nom de l'actionnaire, soit la Ville d'Ottawa. En plus de diriger l'entreprise dans un cadre de contrôles efficaces permettant d'évaluer et de gérer le risque, le conseil d'administration surveille la gestion des activités et des affaires de la Société et de ses filiales.

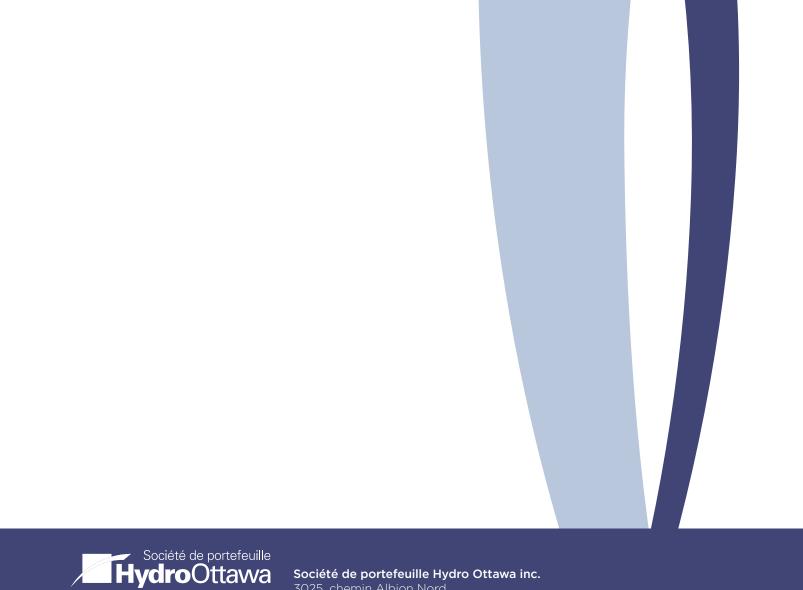
Pour exercer sa fonction de surveillance, il s'inspire de la déclaration de l'actionnaire élaborée par le conseil municipal d'Ottawa et révisée périodiquement.

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 surveiller 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, la Société est sous la gouverne d'une équipe de direction composée du président et chef de la direction, du chef des services financiers et des cadres supérieurs des filiales et des principaux secteurs fonctionnels. Cette équipe s'assure que les pratiques et les stratégies administratives sont alignées sur les objectifs de la Société et elle stimule le rendement grâce à la gestion du risque et des possibilités. L'équipe de direction relève du conseil d'administration 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. La Société rendra compte de ses progrès à l'actionnaire une fois par an, au moment de l'assemblée générale annuelle. Chaque trimestre, un récapitulatif des résultats financiers de la Société est fourni à l'actionnaire par l'intermédiaire du directeur municipal de la Ville.







Ottawa (Ontario) K1G 3S4 Téléc.: (613) 738-6402

www.hydroottawaholding.com

