

Un partenaire d'excellence dans un
avenir énergétique intelligent



2021-2025
Orientation stratégique

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

Notre vision

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

Nos valeurs organisationnelles

Travail d'équipe, intégrité, excellence et service

Table des matières

1. Aperçu de l'orientation stratégique	1	4. Orientation stratégique	21
1.1 INTRODUCTION	1	4.1 NOTRE MISSION	21
1.2 STRATÉGIE	2	4.2 NOS PRINCIPES DIRECTEURS	21
2. Nos activités	7	4.3 NOTRE VISION ET NOTRE STRATÉGIE	24
3. Contexte stratégique	9	4.4 RÉALISATION DE NOTRE VISION – QUATRE SECTEURS D'INTERVENTION CLÉS	26
3.1 CINQ GRANDS FACTEURS DE CHANGEMENT	9	5. Perspectives financières	47
3.2 CONSIDÉRATIONS SUPPLÉMENTAIRES	18	5.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES	47
		5.2 RISQUES ET INCERTITUDES	52
		5.3 CONCLUSION	55
		6. Gouvernance et production de rapports	56

1. Aperçu de l'orientation stratégique

1.1 INTRODUCTION

L'Orientation stratégique 2021-2025 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.

La présente stratégie actualisée s'inscrit dans la continuité du franc succès remporté par nos récents cycles de planification stratégique. Nous avons franchi des jalons très importants : accroissement de notre portefeuille d'énergie renouvelable de plus de 500 % depuis 2012, meilleur rendement de l'industrie en matière de fiabilité d'un réseau local et élargissement de notre offre de services énergétiques et de services offerts à d'autres compagnies d'électricité, qui constituent un important champ d'activité. De plus, en mettant constamment la clientèle au cœur de toutes nos activités, nous avons fourni un service à la clientèle atteignant des niveaux d'excellence sans précédent.

En plus de mener à bien ces réalisations, nous n'avons jamais perdu de vue notre responsabilité, qui consiste à favoriser le bien-être de notre collectivité. De fait, entre 2016 et 2020, notre dévouement envers la collectivité a été mis en évidence plus que jamais auparavant. Pendant cette période, une vague d'événements inédits – inondations, tornades et pandémie mondiale de COVID-19 – a touché la vie de nos clients et de nos parties intéressées. Au cœur de chacune de ces perturbations, Hydro Ottawa s'est montrée à la hauteur de la situation et a permis à notre collectivité d'avoir la tranquillité d'esprit en maintenant un approvisionnement en électricité sûr et fiable.

Une marque distinctive de notre évolution en tant qu'entreprise réside dans notre détermination à l'égard du développement durable et de notre rendement sur le plan des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), que ce soit dans notre croissance, nos activités ou nos pratiques opérationnelles. Cette stratégie s'est traduite par des avantages considérables, soit un rendement financier stable pour notre actionnaire, la Ville d'Ottawa, une expérience client à valeur ajoutée, une meilleure qualité de vie pour notre collectivité et, enfin, un milieu de travail sûr, sécuritaire et sain pour notre personnel.

Cet engagement à exercer des activités commerciales durables a très bien servi Hydro Ottawa et ses parties intéressées. Qui plus est, c'est exactement ce dont nous avons besoin pour relever le plus grand défi d'aujourd'hui et de demain – la lutte contre le changement climatique. Nous avons vu de nos yeux, ici même à Ottawa, les répercussions dévastatrices de l'augmentation de la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes. Comme le profil d'occurrence de ce type d'événements devient de plus en plus la norme dans le monde entier, un consensus commence à se former dans les marchés de capitaux internationaux : les mesures de lutte contre le changement climatique sont devenues un impératif sur le plan des affaires et de l'investissement.

C'est pourquoi nous ancrons notre *Orientation stratégique 2021-2025* dans des mesures ambitieuses et déterminantes pour contribuer à la résolution du problème du changement climatique. La pièce maîtresse de notre stratégie organisationnelle au cours des cinq prochaines années (et au-delà) consistera à rendre nos activités carboneutres d'ici 2030. Hydro Ottawa deviendra la première compagnie d'électricité canadienne appartenant à une municipalité à franchir ce jalon important. Nous mettrons à profit toute notre innovation et notre ingéniosité pour y parvenir.

Nous envisageons avec enthousiasme ce nouveau chapitre stimulant et les possibilités qui s'offriront à nous afin de créer plus de valeur pour notre actionnaire et notre collectivité.

1.2 STRATÉGIE

Tout en s'inscrivant dans la continuité de la solide assise qu'a établie Hydro Ottawa dans son cadre de planification stratégique, l'*Orientation stratégique 2021-2025* élargit cette assise. Compte tenu du succès que nous avons obtenu au cours des dernières années, jumelé à l'évolution des environnements commercial et stratégique dans lesquels l'entreprise mène ses opérations, il n'est pas question de remplacer le cadre de planification de nos activités, mais plutôt de le renouveler.

Tout d'abord, 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, nous réaffirmons notre vision – être un partenaire d'excellence dans un avenir énergétique intelligent. En parallèle, nous clarifions cette vision en faisant de la « carboneutralité » une caractéristique essentielle de l'avenir que nous souhaitons avoir.

Nos principaux champs d'activité ne changent pas non plus. Nous continuerons d'exploiter de nouvelles possibilités d'accroître et de diversifier nos sources de produits. Nos activités demeureront cependant ancrées dans les domaines de la distribution d'électricité, de la production d'énergie renouvelable ainsi que des services énergétiques et des services offerts à d'autres compagnies d'électricité.

Sans rompre avec la continuité, nous mettons maintenant davantage l'accent sur la façon dont le développement durable s'intégrera à toutes nos pratiques opérationnelles. Depuis plus de dix ans, Hydro Ottawa s'efforce de trouver un équilibre entre, d'une part, la croissance et, d'autre part, la protection de l'environnement et la responsabilité sociale. Notre *Orientation stratégique 2021-2025* présente une occasion en or de renforcer cet engagement d'une manière plus manifeste.

Notre nouvelle démarche comporte deux volets. Tout d'abord, nous actualisons notre approche en ce qui a trait à l'organisation de notre planification et de nos activités par l'entremise de nos quatre secteurs d'intervention clés : valeur pour la clientèle, santé financière, efficacité organisationnelle et mission sociale. Parmi ces aspects du rendement, la valeur pour la clientèle demeurera le principal moteur de notre stratégie. Toutefois, nous insistons maintenant sur le fait que le développement durable est à la base de l'ensemble de nos activités opérationnelles dans toutes ces catégories du rendement.

Deuxièmement, comme nous l'avons déjà mentionné, nous nous engageons à rendre nos activités carboneutres d'ici 2030. Cet objectif primordial cadre avec l'obligation qui nous incombe de contribuer à créer une capitale nationale dynamique et durable, de lutter contre le changement climatique et de gérer notre entreprise de façon responsable. En déployant ces efforts à l'échelle de l'entreprise, nous saisissons toutes les possibilités – petites ou grandes – qui s'offriront à nous afin d'améliorer notre profil en matière de développement durable.

Les environnements commercial, opérationnel et politique dans lesquels nous exerçons nos activités ont tous beaucoup changé. Cinq grands facteurs de changement définissent maintenant notre contexte stratégique : la décarbonation, la numérisation, la décentralisation, la diversification et la démographie. Collectivement, ces facteurs façonnent à divers degrés le paysage dans lequel nous réduirons les risques, rechercherons des possibilités et mesurerons notre rendement.

Au moment où nous tournons notre regard vers cet horizon de cinq ans, nous sommes enthousiasmés par les possibilités qui nous attendent. Nous sommes par ailleurs conscients que de nombreux aspects de notre environnement commercial mettent en lumière la nécessité d'adopter une approche prudente et disciplinée pour saisir ces possibilités. Nous avons l'intention d'adapter notre approche en conséquence.

Hydro Ottawa existe depuis plus de 100 ans. Nous avons toujours évolué de manière à répondre aux besoins énergétiques en constante évolution de la Ville et de nos clients. Nous devons maintenant nous réinventer encore une fois – peut-être plus radicalement que jamais auparavant. Notre entreprise est prête, disposée et apte à relever ce défi.



Notre stratégie en huit points



1. Rendre nos activités carboneutres d'ici 2030



2. Devenir le partenaire de prédilection pour les projets phares portant sur l'énergie verte et la réduction des émissions de carbone dans notre collectivité



3. Accélérer la transformation numérique pour permettre l'adoption de pratiques opérationnelles durables



4. Promouvoir les ressources énergétiques distribuées et en tirer parti

5. Continuer d'accroître et de diversifier nos sources de produits



6. Accroître l'acceptation sociale à l'égard de nos activités



7. Mettre en place la capacité organisationnelle, la culture et le leadership dont nous aurons besoin pour obtenir de bons résultats dans un environnement postpandémie



8. Continuer d'offrir un service à la clientèle de premier ordre





2. Nos activités

La Société de portefeuille Hydro Ottawa inc. (« Hydro Ottawa ») est détenue en propriété exclusive 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.

Hydro Ottawa possède trois filiales principales, dont elle assure l'exploitation et autour desquelles s'articulent ses principaux champs d'activité : la distribution d'électricité, la production d'énergie renouvelable ainsi que les services énergétiques et les services offerts à d'autres compagnies d'électricité. Au cours de la période visée par la présente orientation stratégique, d'autres sociétés d'exploitation pourraient voir le jour à mesure que l'entreprise continuera de croître et de diversifier ses activités.

Hydro Ottawa limitée

Hydro Ottawa limitée est une société de distribution locale dont les tarifs sont réglementés. Elle exerce ses activités dans la ville d'Ottawa et le village de Casselman. Occupant la troisième place en importance parmi les compagnies d'électricité qui appartiennent à une municipalité en Ontario, Hydro Ottawa limitée, qui possède l'un des réseaux de distribution les plus sûrs, fiables et rentables de la province, dessert environ 354 000 clients résidentiels et commerciaux répartis sur un territoire de 1 116 km².

Énergie Ottawa inc. (Portage Énergie)

Énergie Ottawa inc. exerce ses activités sous la marque Portage Énergie. Il s'agit du principal producteur d'énergie verte appartenant à une municipalité en Ontario. Cette filiale possède et exploite six centrales au fil de l'eau aux chutes de la Chaudière, près du centre-ville d'Ottawa, le barrage-voûte historique sur la rivière des Outaouais ainsi que dix autres centrales au fil de l'eau en Ontario et dans l'État de New York. Elle détient aussi une participation majoritaire dans deux coentreprises qui produisent de l'énergie propre et renouvelable dans

les centrales aux gaz d'enfouissement de la décharge du chemin Trail, à Ottawa, et de la décharge Lafèche, à Moose Creek, en Ontario, ainsi que 16 installations solaires réparties à l'échelle de la ville. La puissance installée du parc d'énergie verte de Portage Énergie se chiffre à 128 mégawatts (MW), soit assez d'électricité pour alimenter 107 000 clients résidentiels.

Société de portefeuille Envari Holding inc. (Envari)

Envari offre des solutions énergétiques durables à grande échelle aux municipalités, aux clients industriels et commerciaux et à d'autres compagnies d'électricité. En plus de gérer des projets de transformation énergétique pour le compte de ses clients, elle leur propose un portefeuille de produits et de services écoénergétiques et écologiques et met à leur disposition son savoir-faire en matière d'exploitation et d'entretien. Envari fournit des services énergétiques complets à la Ville d'Ottawa et sert une clientèle variée en croissance.



3. Contexte stratégique

Hydro Ottawa a élaboré sa stratégie et ses perspectives financières pour la période de 2021 à 2025 en ayant comme toile de fond de multiples tendances et virages dans ses environnements commercial, opérationnel et stratégique. Les cinq grands facteurs de changement qui interviennent sont la décarbonation, la numérisation, la décentralisation, la diversification et la démographie.

Chacun de ces facteurs présente à la fois des risques et des possibilités, qu'Hydro Ottawa doit gérer avec succès lorsqu'elle réalisera sa vision consistant à être un partenaire d'excellence dans un avenir énergétique intelligent.

3.1 CINQ GRANDS FACTEURS DE CHANGEMENT



Changement climatique

Nous avons élaboré notre stratégie quinquennale précédente dans la foulée de la conclusion de l'Accord de Paris sur les changements climatiques en 2015, sous l'égide des Nations Unies. Depuis, nous observons une intensification considérable des appels lancés par d'innombrables gouvernements, scientifiques et parties intéressées issus de la société civile qui réclament des mesures immédiates pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Dans bon nombre des endroits où Hydro Ottawa exerce ses activités, les administrations publiques font preuve de leadership sur ce front. La Ville d'Ottawa a déclaré l'urgence climatique en 2019, puis elle a élaboré sa stratégie appelée « Évolution de l'énergie » pour stimuler le recours aux énergies renouvelables locales et réduire de 100 % les émissions des activités locales d'ici 2050. Partout au Canada, la tarification du carbone constitue maintenant un coût bien établi de la vie quotidienne. Elle jouera un rôle important dans les mesures que le gouvernement fédéral prévoit mettre en œuvre pour

assurer la carboneutralité du réseau électrique d'ici 2035 et celle de l'économie d'ici 2050. L'État de New York, où Hydro Ottawa exploite quatre centrales au fil de l'eau, prévoit également rendre son économie carboneutre d'ici 2050.

Au chapitre du changement climatique, la réduction des émissions représente un côté de la médaille, l'autre étant l'adaptation. Les pressions exercées en faveur du renforcement des mesures d'adaptation au changement climatique n'ont rien de nouveau pour Hydro Ottawa, qui a elle-même subi les répercussions de l'augmentation de la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes. Entre 2017 et 2019, l'entreprise a été touchée par une crue centennale, une crue millénaire, six tornades et une série de tempêtes de verglas et de vent. Ces événements se sont traduits par des pertes économiques de centaines de millions de dollars pour la région de la capitale nationale.

Qu'on l'envisage sous l'angle de la réduction des émissions ou celui de l'adaptation, le changement climatique constitue l'un des plus grands problèmes – voire /e plus grand – auquel se heurte notre planète. En

s'engageant à rendre ses activités carboneutres d'ici 2030, Hydro Ottawa s'efforce de prendre des mesures proportionnelles à l'ampleur et à l'urgence de ce problème.

Production de rapports sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance

Dans le monde entier, le plaidoyer d'instances gouvernementales en faveur de la lutte contre le changement climatique n'est pas un phénomène nouveau. Toutefois, ce qui est nouveau, c'est que le milieu de l'investissement et des finances exerce de plus en plus de pressions afin que les entreprises gèrent les risques liés au changement climatique.

Depuis quelques années, de plus en plus d'investisseurs cherchent à prendre en compte les considérations en matière de changement climatique dans l'analyse de leurs investissements et dans leur processus décisionnel. Par ailleurs, la divulgation des risques climatiques est de plus en plus prise en considération dans l'évaluation du rendement d'une entreprise et de sa valeur à long terme.

Outre l'information sur les questions climatiques, les marchés de capitaux font maintenant preuve d'un appétit croissant pour celle qui se rapporte aux pratiques adoptées par les entreprises au chapitre des enjeux sociaux et de la gouvernance (p. ex. culture du milieu de travail, gestion de la chaîne d'approvisionnement, diversité de la composition du conseil d'administration et rémunération des cadres supérieurs). Ce mouvement en faveur de la communication accrue d'indicateurs de rendement non financiers – généralement appelés « facteurs ESG » – continue d'évoluer. On s'attend d'ailleurs à ce que les exigences relatives à la production de rapports à cet égard s'appliquent à toutes les entreprises à but lucratif. Bon nombre d'entreprises du secteur privé rehaussent leur profil ESG en faisant valoir qu'une gestion efficace de ces facteurs peut se traduire par des améliorations à divers égards : durabilité environnementale, gestion des risques, résilience organisationnelle, économies de coûts, croissance des produits, mobilisation du personnel, réputation et fidélisation de la clientèle.

Virage vert des investissements mondiaux dans l'énergie

En phase avec le mouvement associé aux facteurs ESG, les marchés de capitaux revoient leurs priorités en ce qui a trait aux investissements dans l'énergie. Les risques liés au changement climatique sont considérés comme des risques d'investissement, le coût des nouveaux projets d'énergie renouvelable devient inférieur à celui des centrales classiques dans de nombreuses régions du monde, et les investisseurs institutionnels subissent des pressions en raison de leurs placements dans l'industrie

des combustibles fossiles. C'est pourquoi l'investissement de capitaux dans l'énergie propre est en plein essor. Selon l'Agence internationale de l'énergie, l'énergie renouvelable représentait 90 % de la nouvelle puissance installée en 2020. De même, Goldman Sachs prévoyait que 2021 serait la première année où les dépenses mondiales au titre de l'énergie renouvelable dépasseraient celles liées à l'exploration pétrolière et gazière.

Cette tendance, qui est de bon augure, ouvrira de nouvelles possibilités aux fournisseurs d'énergie renouvelable, comme Hydro Ottawa, qui se sont faits les promoteurs de la transition vers un avenir énergétique plus propre et plus intelligent.

Électrification accrue de l'économie

L'évolution de la politique sur le changement climatique et de l'investissement du secteur privé s'oriente fermement vers une électrification accrue dans l'ensemble de l'économie, en particulier dans le secteur des transports, afin de contribuer à la réduction du profil d'émissions.

Les exemples sont nombreux et continuent de se multiplier. Ici même à Ottawa, la construction du train léger constitue une initiative phare en matière d'infrastructure publique et d'environnement. Selon les estimations établies par la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) dans ses plus récentes perspectives à long terme pour le réseau électrique ontarien, la demande sur le réseau associée à l'électrification des transports dans la province augmentera de 20 % par an jusqu'en 2040. En parallèle, le gouvernement a décrété que tous les nouveaux véhicules légers vendus à partir de 2035 devront être à zéro émission. Les événements observés sur la scène nationale reflètent ceux qui se produisent à l'échelle internationale, où une masse critique de grandes économies déploient des efforts pour stimuler la construction de véhicules hybrides et électriques et promouvoir une plus grande utilisation de l'électricité propre pour le chauffage et les applications industrielles.

Le remplacement soutenu de combustibles fossiles par des sources d'électricité non émettrices jouera un rôle essentiel en aidant le Canada à atteindre son objectif de carboneutralité d'ici 2050. De fait, l'Alliance canadienne de l'électricité prévoit que ce virage fera doubler, voire tripler la demande d'électricité. Dans un scénario d'expansion aussi considérable du réseau électrique, les fournisseurs d'électricité joueront un plus grand rôle au sein de l'économie et de la société. Cette situation créera à la fois un besoin et une possibilité en matière d'investissements dans une nouvelle infrastructure et des services à valeur ajoutée, tout en amenant les compagnies d'électricité à devenir des conseillers de confiance pour les clients et des catalyseurs de solutions énergétiques intelligentes.



#2. LA NUMÉRISATION

« conversion d'informations et de processus analogiques en éléments numériques correspondants »

La quatrième révolution industrielle

Selon le Forum économique mondial, le ^{xxi}e siècle est l'ère d'une quatrième révolution industrielle, qui est caractérisée par la croissance exponentielle et la connectivité des appareils électroniques et de la technologie de l'information (TI). Un cycle de percées technologiques apparemment sans interruption transforme des industries et des systèmes de production entiers dans des domaines comme l'Internet des objets (IDO) et l'intelligence artificielle (IA).

Dans ce contexte, les systèmes opérationnels et de TI qui sont à la base des activités des entreprises de services publics évoluent rapidement. Les systèmes et les processus à l'appui des activités de première ligne et des fonctions administratives migrent constamment vers des solutions reposant sur l'infonuagique, le numérique et l'adaptation aux appareils mobiles. L'harmonisation des systèmes opérationnels de base et des systèmes d'information des entreprises se poursuit. On attribue à l'automatisation, qui est en plein essor, un potentiel extraordinaire pour l'accélération de la transition vers un réseau électrique pleinement autonome et intelligent.

Collectivement, ces tendances présentent toute une gamme de possibilités pour Hydro Ottawa, notamment l'introduction de nouvelles offres de services rendues possibles grâce à l'analyse avancée de données, au déploiement d'outils perfectionnés permettant de réduire la durée des pannes et à l'intégration accélérée de formes d'énergie plus distribuées.

Cybersécurité

Les avantages des progrès technologiques sont indéniables, mais la numérisation d'une grande partie de la vie moderne ne se fait pas sans risques. La prolifération de plateformes et d'appareils numériques élargit la surface d'attaque dans le cyberspace pour les acteurs malveillants. Ces dernières années, le nombre d'attaques par rançongiciel contre des infrastructures essentielles – pipelines, hôpitaux, organismes gouvernementaux et sociétés de télécommunications – est monté en flèche. Compte tenu de leur fonction essentielle, les compagnies d'électricité sont au nombre des cibles les plus prisées. Le risque est amplifié dans le cas d'une société de distribution d'électricité comme Hydro Ottawa, qui dessert la capitale d'un pays du G7 et de gros clients ayant des besoins uniques en leur genre en matière de qualité du service et de confidentialité des données.

Compte tenu de ces vulnérabilités potentielles, les organismes du secteur public ont désormais de plus grandes attentes quant aux mesures que doivent prendre les propriétaires et les exploitants d'infrastructures essentielles pour protéger leurs actifs. Par exemple, la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) a récemment mis en œuvre un cadre de gestion et de déclaration des risques de cybersécurité à l'intention des entreprises de services publics relevant de sa compétence. Par ailleurs, le mandat de la SIERE a été élargi pour inclure la prestation de services de renseignements de cybersécurité aux sociétés de transport et de distribution d'électricité titulaires d'un permis.

Au cours des cinq prochaines années et au-delà, les risques qui pèsent sur les infrastructures essentielles dépasseront la capacité des organisations à les gérer. Cela signifie notamment que les partenariats entre le gouvernement et l'industrie prendront une plus grande importance.



#3. LA DÉCENTRALISATION

« transition d'une grande production et de vastes réseaux centralisés vers une production plus faible et de plus petits réseaux plus distribués »

Réseau intelligent et ressources énergétiques distribuées

Au cours des 20 dernières années, la mise en œuvre d'équipement et d'appareils de réseau intelligent a favorisé un écosystème plus dynamique reposant sur les transactions, les participants et la circulation d'énergie, d'information et de communications. Le modèle du secteur de l'électricité qui date de 100 ans reposait sur une circulation de l'électricité à sens unique sans aucune participation de l'utilisateur final, mais le réseau intelligent envisagé assurera un mouvement bidirectionnel des électrons et permettra aux clients de participer activement au réseau.

Étant donné les capacités et les possibilités offertes par le réseau intelligent, il est largement reconnu que le secteur de l'électricité évolue de façon constante pour s'inscrire dans un paradigme beaucoup plus décentralisé.

À mesure que la transition vers le réseau intelligent suivait son cours, le déploiement accru de ressources énergétiques distribuées (RED) sur les réseaux d'électricité locaux a suscité un très grand intérêt. Selon la définition retenue par la SIERE, l'expression « ressources énergétiques distribuées » désigne les ressources qui produisent de l'électricité ou les charges contrôlables qui sont raccordées à un réseau de distribution ou à une installation hôte dans un réseau de distribution locale. Mentionnons, par exemple, les panneaux solaires, le stockage d'électricité, les véhicules électriques et les charges contrôlables, comme les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation et les chauffe-eau électriques.

Depuis quelques années, Hydro Ottawa constate que les RED gagnent en popularité dans différents segments de la clientèle en quête de ce type de solutions pour diverses

raisons. Bon nombre de clients dans le secteur des municipalités, des universités, des écoles et des hôpitaux (MUEH) se sont dotés d'installations de production et de stockage sur place pour compenser en partie leurs coûts d'électricité et avoir accès à une alimentation de secours en cas de pannes. Plusieurs clients du secteur commercial ou gouvernemental ou de celui du logement communautaire souhaitent s'approvisionner en électricité provenant de sources propres, compatibles avec leurs objectifs organisationnels de développement durable.

La technologie des réseaux intelligents permet une plus grande pénétration des RED dans les réseaux de distribution. En phase avec la numérisation de l'activité économique, les phases à venir de l'adoption de ces ressources devraient être favorisées par les capacités de pointe en IA et dans l'IDO, qui permettront une modernisation, une décarbonation et une automatisation accrues des réseaux électriques.

De nombreux signaux indiquent que l'intérêt des clients et des parties intéressées pour les RED continuera d'augmenter à court et à long terme. La modélisation commandée par la Ville d'Ottawa a fait ressortir une demande pour une nouvelle puissance de milliers de mégawatts dans des ressources distribuées renouvelables à l'échelon local pour atteindre les objectifs de la stratégie Évolution de l'énergie. De plus, la SIERE et la CEO unissent leurs efforts dans le cadre de plusieurs initiatives destinées à mettre à l'essai des modèles d'affaires novateurs pour les projets portant sur des RED, à tirer parti des avantages de ces ressources pour la planification et l'exploitation des réseaux et à faire en sorte que les RED génèrent de nouvelles sources de produits dans les marchés de gros de l'électricité en Ontario.

RED et infrastructure vieillissante

La transition vers un réseau électrique plus décentralisé et un important cycle de renouvellement de l'infrastructure pour les compagnies d'électricité se chevauchent. Cette situation offre des possibilités de tirer parti des solutions énergétiques distribuées pour aider ces entreprises à résoudre le problème de l'infrastructure vieillissante.

À l'instar de nombreuses autres compagnies d'électricité au Canada, Hydro Ottawa traverse une période sans précédent au chapitre du renouvellement de son infrastructure. De vastes segments de notre réseau ont été construits entre les années 1960 et les années 1980. Puisque la plupart des actifs ont une durée de vie d'une cinquantaine d'années, la nécessité de remplacer ou de remettre à niveau une grande partie de ces équipements atteint maintenant un sommet. Tout comme elle l'avait fait pour la période de 2016 à 2020, Hydro Ottawa a obtenu l'approbation de la CEO pour mettre en œuvre un vaste programme d'investissement entre 2021 et 2025.

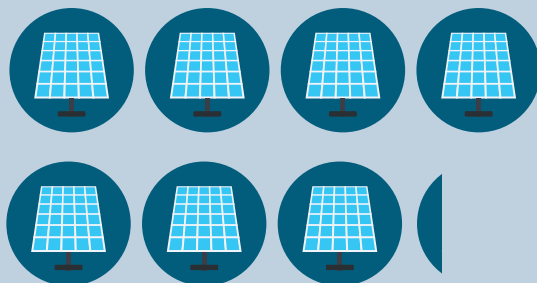
Les RED offrent aux entreprises la possibilité de reporter ou de réduire certaines dépenses en immobilisations, ce qui contribue à maintenir les coûts à un niveau raisonnable pour les clients. Par exemple, Hydro Ottawa a déjà commencé à déployer des RED comme solution de rechange non filaire à Kanata-Nord, où une combinaison de solutions reposant sur l'économie d'énergie, le transfert de charge et l'abaissement de la tension a permis de reporter la construction d'un nouveau poste jugé nécessaire par la SIERE. De même, dans le cadre du plus récent cycle de planification pour la grande région d'Ottawa, la SIERE a évalué différentes options reposant sur des RED pour répondre aux besoins du réseau local. Elle s'est engagée à évaluer plus en profondeur des solutions de rechange non filaires pour faciliter la gestion de la croissance de la demande.

La décentralisation représente donc un précieux ajout à la boîte à outils dont disposent les compagnies d'électricité pour s'acquitter de leurs responsabilités essentielles au chapitre de l'entretien et de l'optimisation de l'infrastructure du réseau.

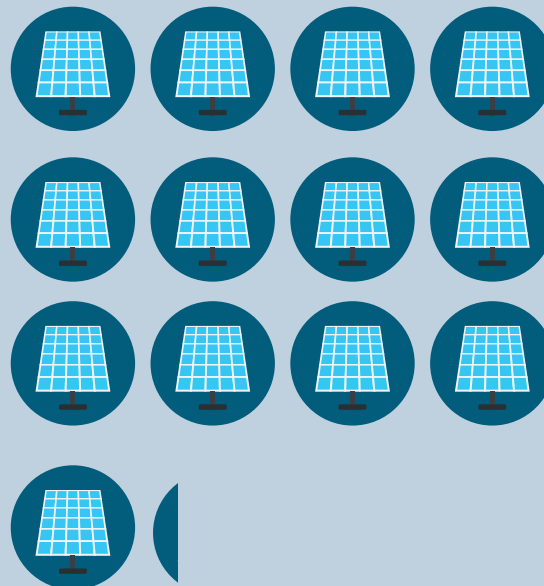
Ressources énergétiques distribuées raccordées au réseau d'Hydro Ottawa

Croissance de 84 %

72 MW (2016)



132 MW (2020)



Les ressources énergétiques distribuées raccordées à notre réseau sont des panneaux solaires, des centrales hydroélectriques, des systèmes de cogénération, des centrales alimentées à la biomasse, des génératrices diesel et des batteries de stockage.



#4. LA DIVERSIFICATION

« élargissement de la portée d'une entreprise ou de son éventail d'actifs, de produits, de services, de champs d'activité et de domaines opérationnels »

Évolution du modèle d'affaires des compagnies d'électricité

Comme nous l'avons déjà mentionné, les vagues croissantes de décarbonation, de numérisation et de décentralisation présentent des difficultés intrigantes et des possibilités intéressantes pour les planificateurs et les exploitants du réseau électrique. Dans le même ordre d'idées, ces facteurs de changement soulèvent des questions quant aux aspects fondamentaux du modèle de revenus des compagnies d'électricité.

En particulier, l'hypothèse historique selon laquelle une croissance de la clientèle équivaut à une augmentation de la consommation d'électricité ne tient plus la route aujourd'hui. Les outils novateurs, les technologies et les ensembles de données, en plus d'offrir de nouvelles options axées sur l'auto-alimentation, permettent aux clients d'exercer un meilleur contrôle sur leur consommation d'énergie. De surcroît, les avancées au chapitre de l'efficacité énergétique et de l'économie d'énergie permettent une utilisation accrue de dispositifs et d'appareils qui s'accompagne d'une réduction de la consommation globale. Ensemble, ces tendances ont introduit un risque dans le profil de revenus des compagnies d'électricité.

En revanche, le mouvement en faveur de la décarbonation, de la numérisation et de la décentralisation présente une foule de possibilités. La demande des clients qui souhaitent avoir accès à des solutions et à des analyses de pointe monte en flèche. Les compagnies d'électricité entretiennent depuis longtemps avec leurs clients une relation directe fondée sur la confiance. C'est pourquoi elles sont particulièrement bien placées pour répondre aux besoins en pleine évolution en matière de services à valeur ajoutée qui ne se limitent pas simplement à fournir un flux d'électrons.

À de nombreux égards, l'Ontario devient un laboratoire pour une diversification novatrice dans le secteur de l'électricité. Par exemple, les restrictions prévues dans la *Loi sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* qui s'appliquent aux activités commerciales autorisées dans le cas des sociétés de distribution d'électricité et de leurs sociétés affiliées ont été levées en 2015. Cette mesure a envoyé un signal fort en faveur de la diversification, si bien que plusieurs sociétés de distribution se sont par la suite lancées dans de nouveaux champs d'activité, comme la construction d'ouvrages civils, les services de données et le comptage divisionnaire. De plus, comme nous l'avons déjà indiqué, la SIERE et la CEO collaborent dans le cadre de plusieurs initiatives afin de mettre à l'essai de nouveaux modèles d'affaires et opérationnels pour les RED.

Bien entendu, Hydro Ottawa est un chef de file parmi ses pairs. Notre réussite sur le front de la diversification a été amorcée il y a bien plus d'une décennie. Cela dit, en raison de l'accélération et de la convergence d'importants facteurs de changement dans le secteur, un plus grand nombre d'acteurs commencent à s'adapter à l'impératif de la diversification, si bien que le marché devrait devenir beaucoup plus concurrentiel et saturé.

Regroupement d'entreprises et services partagés dans le secteur ontarien de la distribution

En Ontario, une soixantaine de sociétés de distribution locale desservent les 5,3 millions de clients de la province. Depuis nombre d'années, la politique publique vise à encourager et à stimuler le regroupement d'entreprises dans le sous-secteur de la distribution. Qui plus est, de nombreux aspects de l'évolution du secteur et du modèle d'affaires des compagnies d'électricité semblent favoriser les économies d'échelle dans les activités des sociétés de distribution. Il n'est donc pas étonnant que l'on observe depuis quelques années une succession constante de

regroupements, qui s'accompagne d'une augmentation du nombre d'ententes de services partagés.

La présence de sociétés de distribution dans l'ensemble de l'Est ontarien indique qu'Hydro Ottawa demeure bien placée pour saisir des possibilités de regroupement. De même, la vaste expérience de l'entreprise en matière de services partagés met en évidence l'importance d'établir des partenariats ciblés avec des pairs lorsque c'est approprié. À l'avenir, ces options demeureront des atouts importants dans la trousse d'outils d'Hydro Ottawa pour la diversification.

Redéfinition du marché ontarien de l'électricité

Depuis 2016, la SIERE explore des améliorations qu'il serait possible d'apporter à la conception et à l'administration des marchés de gros de l'électricité en Ontario. Plusieurs réformes proposées seront fort utiles pour Hydro Ottawa. Mentionnons l'adoption de mécanismes concurrentiels d'enchères pour l'approvisionnement en nouvelle électricité ainsi que l'élargissement des critères d'admissibilité pour la participation au marché de nouveaux participants,

produits et services (y compris les RED). Selon les échéances fixées par la SIERE, les premières réformes devraient entrer en vigueur à l'automne 2023, immédiatement après le point milieu de la période couverte par l'*Orientation stratégique 2021-2025* d'Hydro Ottawa.

Les modifications issues de ces réformes peuvent représenter une arme à double tranchant pour les sociétés de production et de distribution d'électricité. D'une part, il s'agit d'un abandon du modèle reposant sur la conclusion d'accords d'achat d'électricité à long terme avec les sociétés de production pour un nouvel approvisionnement, modèle qui est en grande partie à l'origine de la récente augmentation de la puissance provenant de ressources renouvelables d'Hydro Ottawa. D'autre part, l'initiative pourrait aussi ouvrir la porte à des possibilités d'affaires et de revenus dans la mesure dans laquelle la redéfinition du marché sert de plateforme pour développer de nouvelles offres de produits et de services et explorer l'établissement de marchés de l'électricité localisés afin de stimuler l'expansion des ressources renouvelables et distribuées.





#5. LA DÉMOGRAPHIE

« côté humain du secteur de l'électricité –
les clients, la collectivité, les employés »

Évolution des besoins et des attentes de la clientèle

À l'instar de notre plan quinquennal antérieur, la présente orientation stratégique met l'accent sur la façon dont le rôle changeant de la clientèle stimule la transformation dans le secteur de l'électricité. Cette tendance ne montre aucun signe de fléchissement. Les attentes en matière de service personnalisé, de contrôle et de commodité continuent de s'amplifier. Elles couvrent un large éventail de champs d'intérêt : contrôle des coûts, options de services plus souples, participation directe au marché de l'électricité, etc.

Surtout, les attentes varient souvent d'un segment de clientèle à l'autre. Par exemple, tout au long de la pandémie de COVID-19, les clients résidentiels ont été plus nombreux à avoir des besoins liés au télétravail et à l'école à la maison. C'est pourquoi Hydro Ottawa a dû modifier la façon dont elle assure l'entretien du réseau en limitant aux situations critiques les interruptions de service planifiées. Par ailleurs, les modes de paiement flexibles ont constitué l'un des principaux sujets de préoccupation pour de nombreux clients commerciaux : cette mesure a joué un rôle essentiel en aidant les entreprises à gérer les répercussions et les perturbations des restrictions de santé publique.

De surcroît, certaines modifications du comportement des clients reflètent de vastes changements dans le profil démographique et les attitudes du public. Un nombre croissant de nos clients sont à l'aise d'utiliser les services numériques et d'interagir en ligne, comme le confirme la hausse du nombre d'inscriptions aux comptes en ligne et à la facturation électronique. De même, selon leurs commentaires, les clients sont de plus en plus favorables

aux investissements d'Hydro Ottawa dans l'énergie verte et à l'importance qu'elle accorde au développement durable. Cette rétroaction concorde avec les sondages d'opinion qui témoignent d'un soutien accru à la lutte contre le changement climatique.

La grande variabilité des besoins et des choix de la clientèle présente de formidables possibilités d'améliorer le service et d'accroître la valeur pour la clientèle. Pour tirer parti de ces possibilités, les fournisseurs d'électricité devront continuellement améliorer les services qu'ils offrent et leur façon de faire des affaires. Il leur faudra absolument offrir une expérience plus intéressante et exigeant moins d'efforts : la facilité et la rapidité deviendront la norme à l'aune de laquelle on mesurera le succès.

Perspectives mitigées pour notre collectivité

Dans l'horizon de 2021 à 2025, les prévisions économiques pour notre collectivité laissent entrevoir à la fois des vents favorables et des vents contraires.

Entre autres raisons d'être optimiste, on s'attend à ce que la croissance soutenue enregistrée par la Ville d'Ottawa au cours des dernières années se poursuive. Lorsqu'elle a renouvelé son plan de développement municipal sur 25 ans, la municipalité a prévu une croissance démographique de 22 % entre 2016 et 2026. Qui plus est, selon London Economics, la région d'Ottawa s'est classée première parmi toutes les zones métropolitaines en Ontario au chapitre de la résilience du profil de charge d'électricité et de la sensibilité aux restrictions de santé publique imposées pour atténuer les répercussions de la COVID-19.

Toutefois, selon le Conference Board du Canada, le taux de chômage à Ottawa ne devrait pas revenir avant 2024 aux niveaux d'avant la pandémie. Il s'agit là d'un exemple des difficultés qui persisteront lorsque le fardeau des répercussions de la COVID-19 se dissipera. De même, notre collectivité n'est pas à l'abri de plusieurs tendances économiques plus vastes. D'après un rapport publié par MNP, plus de 50 % des Canadiens sont à 200 \$ de ne pouvoir payer leurs factures et rembourser leurs dettes chaque mois. De plus, la question de l'abordabilité de l'électricité en Ontario continue de susciter des préoccupations du fait que le coût du produit de base augmente constamment depuis 15 ans et que les programmes d'aide occupent une part croissante du budget provincial.

Ensemble, ces facteurs indiquent qu'Hydro Ottawa devra davantage s'adapter entre 2021 et 2025 aux pressions que subira notre collectivité et mener des initiatives proactives pour aider notre ville à aller de l'avant.

Personnel et milieu de travail de l'avenir

Hydro Ottawa publie la présente orientation stratégique dans un contexte de changements historiques dans le marché du travail, dont la plupart ont été accélérés par la COVID-19. Soulignons le mouvement vers le travail à distance, la numérisation et l'automatisation des plateformes et processus opérationnels de base, le recours accru à des travailleurs contractuels ou

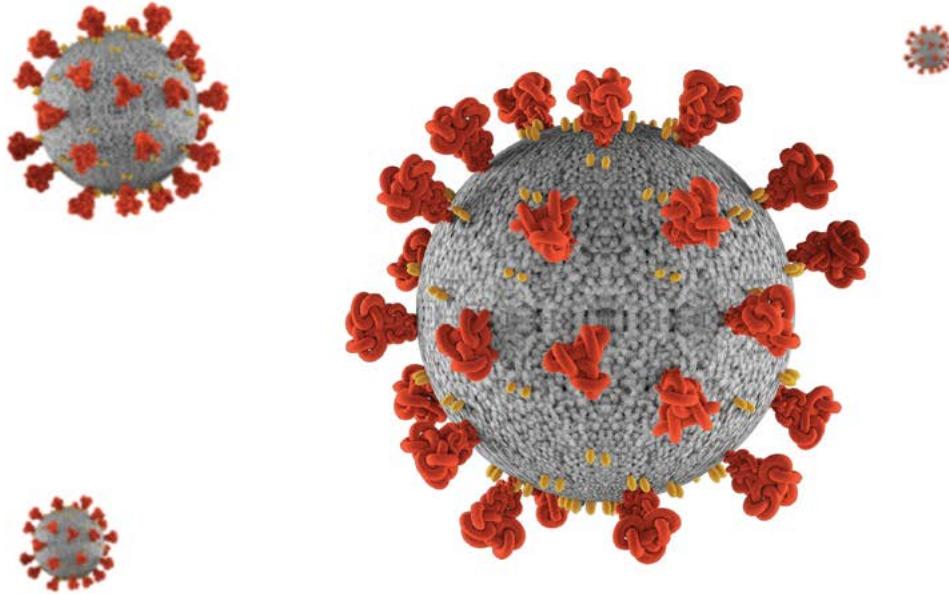
autonomes, la plus grande importance accordée à la promotion d'une culture axée sur la collaboration et sur un objectif commun ainsi que le nouvel accent mis sur l'équité, la diversité et l'inclusion du personnel et sur l'autonomisation des employés. Par ailleurs, la hausse exceptionnelle du nombre de démissions d'employés provoquée par la pandémie s'est traduite par un phénomène appelé « la grande démission » et a déclenché une course aux talents entre les employeurs, qui doivent adopter des approches et des mesures incitatives inédites pour pourvoir les postes vacants.

En soi, ces changements dans la compréhension populaire de la nature du travail et du milieu de travail auront des répercussions appréciables sur la façon dont les employeurs pourront attirer et maintenir en poste des personnes compétentes et les aider à perfectionner leurs talents à l'avenir. Les choses se complexifient encore plus si l'on ajoute les difficultés préexistantes en matière de main-d'œuvre, en particulier celles occasionnées par le fait que le secteur de l'électricité est aux prises avec un grand nombre de travailleurs qualifiés admissibles à la retraite. La capacité d'Hydro Ottawa à se préparer proactivement en vue de ces répercussions et à les atténuer constituera un facteur déterminant quant à savoir si l'entreprise respectera ses objectifs opérationnels de base et comblera les besoins de ses clients au cours des cinq prochaines années et au-delà.



3.2 CONSIDÉRATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Outre les cinq facteurs de changement clés, deux autres éléments essentiels auront des répercussions uniques et considérables sur le contexte stratégique dans lequel évoluera Hydro Ottawa entre 2021 et 2025.



Pandémie de COVID-19

Au moment de l'élaboration de la présente orientation stratégique, le monde continue de composer avec les effets de la pandémie de COVID-19. La vie des citoyens, de nos clients, de nos employés et des autres parties intéressées a été bouleversée comme jamais auparavant, sans oublier le grand nombre de décès et les graves répercussions économiques. Les observateurs s'attendent à ce que la pandémie ait un effet soutenu sur la façon dont les gens vivent, travaillent et se divertissent – certainement à court terme, sinon à long terme. Ces changements sociétaux toucheront Hydro Ottawa.

Relation avec la Ville d'Ottawa

Hydro Ottawa entretient une relation particulière et multidimensionnelle avec la Ville dont elle porte le nom. La municipalité est à la fois notre actionnaire, notre client et le siège de notre collectivité. Le partenariat exemplaire qui lie Hydro Ottawa et la Ville depuis plusieurs décennies a aidé les deux parties à s'acquitter de leurs mandats et à atteindre leurs objectifs respectifs.

Dans l'horizon de 2021 à 2025, il y aura de nombreuses possibilités de mettre à profit et de renforcer cette relation. Hydro Ottawa sera un allié indéfectible de la Ville dans les premiers efforts que celle-ci déploiera pour faire avancer ses objectifs de décarbonation des filières énergétiques locales et de réduction du profil des émissions d'Ottawa. Alors même que la Ville subit de nombreuses pressions concurrentes, notamment celles découlant de la COVID-19 et de ses effets à long terme, l'entreprise peut apporter un soutien dans la planification et l'exécution de grands projets propres à renforcer la collectivité, par exemple la prochaine phase du train léger, l'agrandissement de l'Hôpital d'Ottawa et l'aménagement des plaines LeBreton.

Tout compte fait, la période couverte par la présente orientation stratégique actualisée semble marquer le début d'un nouveau chapitre dans notre précieuse collaboration avec nos partenaires municipaux.



LANDFILL GAS

LANDFILL GAS

LANDFILL



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. Dans notre rôle en tant qu'atout pour la collectivité, nous avons pour objectif de fournir à nos clients des services efficaces et fiables ainsi qu'une expérience client de premier ordre 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 pour notre actionnaire, nous visons 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 qui peut résister à l'examen public et inspirer la confiance. À cette fin, nous ne ménageons aucun effort pour obtenir d'excellents résultats opérationnels et financiers, tout en nous conformant à des normes de conduite professionnelle. Nous sommes guidés non seulement par les obligations juridiques qui nous incombent, mais aussi par des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'exploitation ainsi que par des normes établies par des organismes indépendants. Les attentes à cet égard, 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.

Ces principes directeurs ont été utiles à Hydro Ottawa et à ses parties intéressées au cours des cycles de planification stratégique qui se sont succédé. De plus en plus pertinents compte tenu de l'intérêt croissant des secteurs public et privé pour les facteurs ESG, ils témoignent ainsi du leadership d'Hydro Ottawa à titre d'entreprise avant-gardiste axée sur des objectifs.

4.2.1 NOS VALEURS ORGANISATIONNELLES

À Hydro Ottawa, nous avons à cœur de promouvoir un milieu organisationnel qui favorise l'éthique professionnelle et qui 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 ceux des collectivités et de l'environnement où elle exerce ses activités.

Employés

Notre force réside dans la qualité de notre personnel. Nous mettons tout en œuvre pour recruter les meilleurs candidats, maintenir en poste les membres les plus qualifiés de notre personnel et leur 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 au maintien de notre 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 eux et leur fournissons des produits et des services fiables, novateurs et adaptés à leurs besoins, dans le respect des droits prévus par la loi et conformément aux normes en vigueur en matière 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 nos fournisseurs et nos entrepreneurs. Nous décidons de l'acquisition de l'équipement, des fournitures et des services en fonction de leur valeur, 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 rendons compte de notre gestion financière à notre actionnaire et aux institutions qui financent nos activités et leur communiquons toute l'information qui revêt une importance pour notre 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 qui lui permettra de bien comprendre notre gouvernance.





PORTAGE
POWER | ÉNERGIE

SERVICED BY

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, les clients deviennent les participants les plus importants dans le marché de l'électricité. Le passage à un avenir énergétique intelligent sera dicté par leurs besoins, leurs préférences et leurs objectifs.

En parallèle, les clients et les collectivités pourront atteindre ces buts plus rapidement et pleinement si leur compagnie d'électricité locale est proactive et innovante. 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.

Par définition, des partenaires travaillent conjointement et leur collaboration prend des formes connues ou nouvelles. Pour ce faire, il faut réexaminer nos méthodes de travail, faire preuve de souplesse, avoir l'esprit d'entreprise et être ouverts aux nouvelles possibilités.

... d'excellence...

Pour atteindre l'excellence, Hydro Ottawa doit se classer systématiquement parmi les entreprises les plus performantes 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 contribuant à l'élaboration de solutions stratégiques, réglementaires et opérationnelles aux enjeux décisifs de l'heure.

Il ne s'agit pas de simplement réagir de façon efficace au paysage changeant dans lequel évoluent les compagnies d'électricité. 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 pleinement 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 partenaires d'excellence pour stimuler l'innovation.

... dans un avenir énergétique intelligent

La notion d'« énergie intelligente » se prête à une foule de définitions. Nous employons cette expression dans le cas d'un réseau électrique qui utilise de façon efficace les technologies à sa disposition afin de maximiser les avantages pour les clients, 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 changent et met l'accent sur des avantages tangibles.

L'énergie intelligente établit une norme pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de notre vision : à quel point le réseau électrique que nous contribuons à créer est-il durable, centré sur la clientèle, fiable, rentable, sécuritaire et adaptable? Les buts bougent continuellement au fil de l'évolution de la technologie et des besoins des consommateurs, mais ces critères nous aident à savoir si nous avançons dans la bonne direction et à un bon rythme.

L'énergie intelligente est un élément de base d'une ville intelligente. D'ailleurs, Hydro Ottawa accueillera favorablement les possibilités de collaboration dans la poursuite de cet objectif.

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 nos orientations stratégiques précédentes consistait à recentrer nos activités sur la clientèle. Or, l'importance primordiale attribuée aux clients demeure le moteur de notre stratégie commerciale.

Un engagement ferme à l'égard du développement durable et de la mise en œuvre de pratiques opérationnelles durables est l'un des principaux moyens par lesquels nous avons cherché à maximiser la valeur offerte dans l'expérience client. Cette approche s'est traduite par de nombreux avantages pour la clientèle, entre autres une accessibilité accrue à des services numériques, un meilleur accès aux sources locales d'énergie renouvelable et un éventail plus large d'expertises et de solutions énergétiques de pointe.

Dans la présente orientation stratégique, nous insistons encore davantage sur le développement durable, notamment pour ce qui est d'apporter notre contribution à la résolution du problème générationnel du changement climatique. Cette approche nous place en excellente position pour répondre aux besoins d'un marché de l'électricité en évolution et mieux nous adapter aux priorités de la clientèle et des parties intéressées.

Par conséquent, notre stratégie pour la période de 2021 à 2025 repose sur plusieurs mesures :

- rendre nos activités carboneutres d'ici 2030;
- devenir le partenaire de prédilection pour les projets phares portant sur l'énergie verte et la réduction des émissions de carbone dans notre collectivité;
- accélérer la transformation numérique pour permettre l'adoption de pratiques opérationnelles durables;
- promouvoir les ressources énergétiques distribuées et en tirer parti;
- continuer d'accroître et de diversifier nos sources de produits;
- accroître l'acceptation sociale à l'égard de nos activités;
- mettre en place la capacité organisationnelle, la culture et le leadership dont nous aurons besoin pour obtenir de bons résultats dans un environnement postpandémie;
- continuer d'offrir un service à la clientèle de premier ordre.

Pour nous assurer d'avoir l'envergure, la capacité financière et la culture d'innovation nécessaires afin de mener à bien ce programme, nous maintiendrons notre stratégie, qui prévoit le déploiement d'efforts soutenus pour stimuler la croissance stratégique de nos activités dans les principaux domaines où nous excellons. Notre programme de croissance comporte quatre grands volets :

- **Distribution d'électricité** : Agrandir notre réseau afin de répondre aux besoins des nouveaux clients et continuer d'évaluer les possibilités d'offrir nos services de distribution à l'extérieur du territoire que nous desservons actuellement.
- **Production d'énergie renouvelable** : Accroître l'offre d'électricité propre pour nos clients et les bénéficiaires pour notre actionnaire en faisant des investissements intelligents dans la production d'énergie renouvelable.
- **Services énergétiques** : Proposer des solutions novatrices et durables pour aider les consommateurs, les entreprises, les organismes du secteur public et les collectivités à atteindre leurs objectifs énergétiques, entre autres grâce à la gestion de l'énergie, à l'économie d'énergie, à un éclairage de rue efficace, à la production et au stockage d'énergie, à la recharge des véhicules électriques, au comptage divisionnaire, aux systèmes énergétiques de quartier, à la gestion de la demande, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à la surveillance et aux possibilités de production de rapports.
- **Services offerts 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, ce qui créera de nouvelles sources de produits et se traduira par 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 grands aspects du rendement qui ont fait leurs preuves au fil du temps - nos secteurs d'intervention clés. Ces secteurs continueront d'orienter nos activités durant la période visée par la présente orientation stratégique, mais la valeur pour la clientèle demeurera le principal moteur de notre stratégie opérationnelle. Par ailleurs, nous accorderons une importance accrue au développement durable dans l'ensemble de nos pratiques opérationnelles.



4.4 RÉALISATION 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

MISSION SOCIALE

Nous contribuerons au bien-être de notre collectivité

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

SANTÉ FINANCIÈRE

Nous favoriserons une croissance durable de nos activités et de nos bénéfices

- 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

EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Nous atteindrons l'excellence en matière de rendement

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

LA CARBONEUTRALITÉ D'ICI 2030

UNE PREMIÈRE POUR UNE ENTREPRISE DE SERVICES PUBLICS APPARTENANT À UNE MUNICIPALITÉ AU CANADA

L'adoption d'une approche à l'échelle de l'entreprise pour faire d'Hydro Ottawa la première compagnie d'électricité canadienne appartenant à une municipalité à rendre ses activités carboneutres constitue un pilier de la présente orientation stratégique. Nous nous sommes fixé comme objectif de franchir ce jalon crucial d'ici 2030.

Il s'agit là d'une démarche ambitieuse qui recoupe nos quatre secteurs d'intervention clés et représente la prochaine étape logique dans le parcours de notre entreprise sur le chemin du développement durable. Depuis plus de dix ans, nous nous efforçons de réduire les répercussions environnementales de nos activités – par exemple en rendant notre parc de véhicules plus écologique, en valorisant une forte proportion de nos déchets ainsi qu'en concevant et en construisant nos nouvelles installations qui possèdent la certification Or LEED. Nous avons également contribué à rendre l'environnement plus propre et plus sain dans notre collectivité en trouvant des sources locales d'énergie renouvelable, en facilitant l'accès aux véhicules électriques et en appuyant des modes durables de transport en commun, par exemple le train léger et les autobus à zéro émission. C'est pourquoi Électricité Canada a octroyé à Hydro Ottawa en 2021 la désignation « entreprise Électricité durable[™] ».

Cependant, le problème générationnel du changement climatique nous oblige à accélérer la réduction de nos émissions. D'ailleurs, Hydro Ottawa est résolue à donner l'exemple dans le secteur de l'électricité. Pour atteindre la carboneutralité, nous devons réduire nos émissions le plus possible et compenser celles qui resteront en éliminant ou en évitant le rejet dans l'atmosphère d'une quantité équivalente (ou supérieure) d'émissions.

Dans l'immédiat, nous nous attacherons à ramener notre propre empreinte au plus bas niveau possible, à adopter une technologie zéro émission pour la plus grande partie possible de notre parc de véhicules et à décarboner la consommation d'énergie à nos installations. En outre, avec nos employés et nos entrepreneurs, nous veillerons à réduire les émissions sur des aspects qui ne relèvent pas directement de nous, par exemple les émissions attribuables au navetage. Au-delà de ces domaines prioritaires, nous examinerons des investissements éventuels dans les possibilités d'évitement ou d'élimination d'émissions de carbone, par exemple le reboisement ou d'autres solutions fondées sur la nature.

De surcroît, grâce à notre leadership dans le domaine, nous espérons jouer un rôle de catalyseur et inciter ainsi d'autres organisations et parties intéressées locales à passer à l'action. Lorsque nous pourrons apporter un soutien en partageant notre expérience et notre expertise, nous le ferons certainement.

Hydro Ottawa élabore actuellement un plan d'action – en s'inspirant de ses clients, des parties intéressées et de ses employés – pour l'aider à tracer la voie à suivre. Certes, il nous faudra un certain temps avant de mettre au point la feuille de route détaillée qui nous permettra d'arriver à notre destination, mais nous avons pris un engagement ferme : la carboneutralité se concrétisera. Nous ne ménagerons aucun effort pour y parvenir.

Notre source d'inspiration est l'initiative de conquête de la Lune menée par l'ancien président des États-Unis, John F. Kennedy (JFK). Lorsqu'il a annoncé son intention d'envoyer des astronautes sur la Lune et de les ramener ensuite sur la Terre en toute sécurité, personne ne savait comment réaliser cette vision ambitieuse. Or, à force d'ingéniosité et de détermination, JFK et ses successeurs ont fait de leur objectif une réalité. Nous ferons de même.

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 à la population, que la capacité de créer de la valeur pour ses clients.

Nous savons que la « valeur » peut avoir des significations différentes dans les divers groupes qui composent notre clientèle : clients résidentiels, petites entreprises, gros clients commerciaux et clients institutionnels. De plus, nous sommes parfaitement conscients que les besoins de nos clients ne sont pas le seul élément qui évolue. Il en va de même également pour la place qu'occupe notre clientèle dans le grand réseau électrique. Par exemple, les clients ne sont plus de simples consommateurs passifs d'électricité. Certains deviennent des « consommateurs proactifs », c'est-à-dire qu'ils produisent de l'énergie, la gèrent et la vendent en utilisant des outils perfectionnés et une combinaison croissante d'options.

En plus de notre objectif consistant à contribuer à un avenir énergétique intelligent, ce paysage énergétique changeant nous oblige à modifier la façon dont nous comprenons nos clients et interagissons avec eux. Traditionnellement, les compagnies d'électricité ont toujours considéré les clients comme le point de livraison à l'extrémité d'une ligne électrique, mais cette vision est maintenant dépassée et inadéquate. Il nous faut élargir et approfondir la façon dont nous comprenons nos clients et répondons à leurs besoins énergétiques. Fort heureusement, Hydro Ottawa a été à l'avant-garde du secteur depuis plus d'une dizaine d'années en faisant évoluer sa façon de penser en ce sens. C'est pourquoi nous sommes bien outillés pour exercer nos activités dans un environnement où le profil et les préférences des clients gagnent en complexité.

Dans cette optique, nous avons adopté une stratégie à l'échelle de l'entreprise en matière d'expérience client pour la période de 2021 à 2025. En créant une culture centrée sur la clientèle et en investissant dans des services, des technologies et des processus de pointe, nous envisageons une expérience client définie par les quatre résultats suivants :

- **Commodité** – Hydro Ottawa est une entreprise avec laquelle il est facile de faire affaire.
- **Choix** – Les clients ont plusieurs options pour répondre à leurs besoins et atteindre leurs objectifs.
- **Contrôle** – Les clients peuvent gérer leur consommation et leurs coûts énergétiques de façon efficace et durable.
- **Communication** – Hydro Ottawa communique avec les clients, par le moyen qu'ils préfèrent, de façon bienveillante, avisée, proactive et efficace.

Différents segments de notre clientèle peuvent interpréter d'une manière distincte les résultats escomptés. La difficulté pour Hydro Ottawa, tout comme la possibilité s'offrant à elle à cet égard, consiste à s'adapter à ces besoins qui varient et à maintenir la satisfaction de la clientèle en prenant des mesures personnalisées. Nous avons bon espoir d'avoir adopté la bonne stratégie pour atteindre cet équilibre et faire fond sur notre excellent bilan en matière de service et de satisfaction.



Nouveaux produits et services

Pendant notre période de planification stratégique précédente, nous avons élargi notre offre de produits et services novateurs, par exemple en proposant une application mobile de premier ordre, une fonction d'assistant vocal pour haut-parleurs intelligents (la première du genre offerte par une compagnie d'électricité canadienne) ainsi qu'un programme pilote pour étudier les habitudes en matière de recharge des véhicules électriques à domicile et en ouvrant le Centre de service à la clientèle le samedi.

Au cours des prochaines années, Hydro Ottawa continuera de relever la barre au chapitre des produits et des services qui augmentent la valeur pour la clientèle et simplifient les interactions avec l'entreprise.

Une pièce maîtresse sera l'accélération de la transformation numérique de nos activités grâce à la puissance de la technologie pour offrir aux clients des services améliorés en tout temps et en tout lieu. Entre autres répercussions, la pandémie de COVID-19 a fait en sorte que les clients s'attendent désormais à des services en ligne faciles et rapides. Les fournisseurs d'électricité doivent maintenant répondre à ces attentes, voire les surpasser.

C'est pourquoi nous explorerons des possibilités d'accroître l'automatisation des services et l'intégration de l'intelligence artificielle (IA). Notre objectif est de proposer une solution numérique automatisée pour répondre à tout besoin transactionnel qui ne requiert pas le soutien d'un agent du service à la clientèle. (Les agents demeureront cependant à la disposition des clients pour les aider au besoin.) Par exemple, le déploiement de robots conversationnels reposant sur l'IA permettra de

répondre, jour et nuit, aux demandes de renseignements généraux des clients ou à leurs requêtes en libre-service. L'amélioration des communications en cas de panne sera également une priorité, le but étant de diffuser des avis automatisés en temps opportun en cas de panne ou d'interruption de service planifiée.

De même, un programme phare prévu pour les cinq prochaines années suppose une vision tous azimuts des activités de la clientèle. Les interactions d'un client avec Hydro Ottawa peuvent prendre de nombreuses formes – appel au Centre de service à la clientèle, utilisation de notre application mobile, requête portant sur un service particulier, participation à un sondage ou publication d'un contenu dans les médias sociaux. En dressant un portrait global des nombreux points de contact par lesquels un client communique avec nous, nous pourrions enrichir les renseignements dont nous disposons et lui offrir une expérience plus personnalisée.

Alors qu'Hydro Ottawa s'efforce d'accroître et d'améliorer son offre de services numériques, nous veillerons à protéger efficacement la confidentialité des données des clients. À cette fin, l'entreprise s'apprête à mettre en œuvre un nouveau cadre pour régir la protection, l'utilisation, la communication et la conservation de ces données.

Solutions énergétiques durables : réduction des émissions, ressources énergétiques distribuées et économie d'énergie

Un plus grand nombre d'entreprises et d'entités du secteur MUEH (municipalités, universités, écoles et hôpitaux) se démontrent leur intérêt à rendre leurs activités plus vertes et à exercer un meilleur contrôle sur leurs options en matière d'énergie. C'est pourquoi nous



sommes résolus à devenir le partenaire de prédilection de nos clients pour l'offre de solutions axées sur le développement durable. Quelle que soit la situation de ses clients – fournisseur de logements communautaires qui cherche à réduire ses coûts énergétiques, responsables d'un immeuble à usage mixte qui envisagent d'installer des panneaux solaires sur toit afin de faire profiter ses locataires de crédits sur leur facture, campus d'un établissement qui prévoit se doter d'un système énergétique de quartier ou propriétaire d'entreprise qui souhaite installer une borne de recharge pour véhicules électriques devant son commerce –, Hydro Ottawa sera là pour aider ces clients à satisfaire leurs aspirations.

Nous sommes bien placés pour remplir ce rôle, car nous avons misé sur les offres d'énergie verte et les services de réduction des émissions de carbone, le perfectionnement des compétences et l'acquisition d'une expertise dans l'ensemble de nos champs d'activité. Envari, notre filiale qui offre des services énergétiques, est le partenaire privilégié de la Ville d'Ottawa en matière de gestion énergétique. Or, il existe une foule de possibilités de conclure des ententes similaires avec d'autres clients commerciaux ou du secteur MUEH. Le renforcement de la position d'Envari comme fournisseur incontournable de solutions d'efficacité énergétique et de développement durable constituera une grande priorité pour les cinq prochaines années.

De plus, dans le cadre de ses activités de distribution, Hydro Ottawa met activement à l'essai des initiatives destinées à tirer parti des technologies de réseau décentralisé pour répondre à la fois aux besoins des clients et à ceux du réseau. Grâce aux environnements de « bacs à sable » axés sur l'innovation de la Commission d'énergie de l'Ontario, nous menons plusieurs projets pilotes en collaboration avec la Ville, des parties intéressées du domaine de l'énergie propre et des groupes du secteur du logement communautaire. Ces initiatives prévoient le recours à la facturation nette et aux RED pour aider les clients à produire eux-mêmes de l'énergie renouvelable, à consommer l'électricité de façon plus efficace et à réduire le profil d'émissions des systèmes de chauffage dans les bâtiments. De même, les RED pourraient aider Hydro Ottawa à répondre aux besoins du réseau en matière de puissance qui seront cernés au cours du prochain cycle de planification régionale mené par la SIERE, lequel devrait avoir lieu vers la fin de la période de 2021 à 2025.

De même, le gouvernement provincial a centralisé la mise en œuvre des programmes d'économie d'énergie et de gestion de la demande, mais Hydro Ottawa continuera d'offrir à ses clients des services dans le domaine. En vertu de notre demande tarifaire pour les services

d'électricité qui a été approuvée pour la période de 2021 à 2025, nous avons réussi à maintenir des ressources à l'interne pour l'économie d'énergie et la gestion de la demande. Nous avons d'ailleurs l'intention de mettre cet avantage concurrentiel au service des clients en les aidant à réduire leur demande et à économiser l'énergie.

Un réseau intelligent, modernisé et fiable

Les services numériques novateurs et les solutions reposant sur l'approvisionnement décentralisé en énergie offrent de formidables possibilités aux clients. En parallèle, ils nous aident à répondre à la principale attente de ces derniers – une exploitation sécuritaire et fiable du réseau. Enfin, nous savons que la fiabilité constitue à la fois le point de départ et l'aboutissement de notre proposition de valeur en tant que fournisseur d'électricité.

Entre 2016 et 2020, nous avons mené à bien le plus vaste programme de dépenses en immobilisations dans l'équipement de distribution de notre histoire, puisque le vieillissement de l'infrastructure accroît le besoin de remplacer l'équipement et que la croissance démographique nécessite une puissance supplémentaire et de nouveaux raccordements avec les clients. Ces investissements se sont révélés avantageux à maintes reprises. Au cours des dernières années, Hydro Ottawa s'est classée au premier rang pour le rendement global en matière de fiabilité parmi ses pairs en Ontario. En outre, nous avons été en mesure d'assurer un rétablissement plus rapide à la suite des phénomènes météorologiques extrêmes. À preuve, en 72 heures, nous avons rebranché 95 % des clients touchés par les six tornades qui se sont abattues à l'échelle de notre ville en 2018.

Les problèmes comme le vieillissement de l'infrastructure et les contraintes liées au réseau persisteront au cours de la période visée par notre nouvelle orientation stratégique. Sans égaler les sommets historiques des cinq dernières années, nos investissements seront tout de même considérables : nous prévoyons des dépenses en immobilisations supplémentaires de 505 millions de dollars pour répondre aux besoins en infrastructure, en équipement et en personnel.

Comme au cours des dernières années, un principe clé de notre programme pour la période de 2021 à 2025 tient au fait que la modernisation du réseau va de pair avec les investissements dans celui-ci. À mesure que nous remplaçons l'infrastructure vieillissante, nous rendons notre réseau intelligent, automatisé et résilient pour répondre aux besoins de demain.

Notre plan d'action prévoit donc la mise en œuvre d'un système évolué de gestion de la distribution, ce qui optimisera l'intégration des RED en plus d'offrir une capacité d'« autorétablissement » en cas de panne. De plus, comme les compteurs intelligents de première

génération ont atteint la fin de leur vie utile, Hydro Ottawa déploiera une infrastructure de comptage de pointe dotée d'une capacité améliorée d'analyse des données et permettant de fournir de nouveaux renseignements et d'améliorer les services offerts aux clients. Un réseau de fibre optique de 245 kilomètres, qui a été aménagé au cours des dernières années, fera le lien entre bon nombre de ces initiatives de réseau intelligent et constituera le pilier des communications à haute vitesse pour notre réseau.

De plus, nous offrirons une capacité d'approvisionnement accrue dans les zones de notre territoire de desserte qui sont en croissance. En 2022, Hydro Ottawa mènera à bien le plus vaste projet d'aménagement d'un poste électrique de son histoire, à savoir le poste de transformation municipal Cambrian. Ce poste permettra d'offrir une puissance plus que nécessaire dans le secteur sud d'Ottawa, qui connaît une forte croissance démographique et économique. Le poste Cambrian offre un avantage supplémentaire du fait qu'il est doté de transformateurs permettant une circulation bidirectionnelle de l'électricité, si bien qu'il sera possible d'injecter dans le réseau l'électricité produite sur place. Il s'agit d'une solution avantageuse à la fois pour les clients et l'environnement.

Les investissements dans le réseau permettront également d'améliorer notre résilience face au changement climatique. La plus récente demande tarifaire que nous avons présentée à la CEO renferme une évaluation en bonne et due forme de la vulnérabilité et des risques auxquels est exposé le réseau en raison du changement climatique. Entre 2021 et 2025, nous mettrons en œuvre le plan d'action élaboré à la lumière de cette étude.

Pendant la pandémie et au-delà

Enfin, il convient de signaler qu'Hydro Ottawa publie la présente orientation stratégique dans un contexte de santé publique imprévisible, car notre collectivité doit encore composer avec les répercussions de la COVID-19. Depuis le premier jour de la pandémie, l'entreprise s'efforce de faire tout ce qu'elle peut pour soutenir les clients : modes de paiement flexibles, revendication de mesures d'aide provinciales, limitation des interruptions de service planifiées et contribution aux programmes d'aide communautaire. La COVID-19 a eu de graves répercussions, mais la lumière brille de plus en plus fort au bout du tunnel, tandis que nous mettons la dernière main à la présente orientation stratégique. Peu importe le temps qu'il faudra, nous sommes déterminés à appuyer nos clients avec le plus grand soin et la plus grande souplesse possibles et à remplir notre engagement à mettre cette clientèle au cœur de toutes nos activités – même si la fin de la pandémie peut changer la donne et entraîner de nouvelles difficultés.



4.4.2 SANTÉ FINANCIÈRE

Au cours de ses plus récents cycles de planification stratégique, Hydro Ottawa a obtenu d'excellents résultats financiers en atteignant, voire en surpassant les cibles fixées dans ses plans quinquennaux.

À l'instar de la très grande majorité des entreprises, nous avons subi une baisse de nos produits en raison de la COVID-19. Malgré cela, l'entreprise a pu atteindre 108 % et 97 % de ses cibles au titre des dividendes et du bénéfice net respectivement pour la période de 2016 à 2020. Dans les circonstances, ce résultat est très impressionnant.

Depuis 2004, Hydro Ottawa a versé à son actionnaire, la Ville d'Ottawa, des dividendes dépassant 300 millions de dollars. Ces montants servent au financement de programmes et de services municipaux. En outre, depuis quelques années, la Ville affecte à des projets d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable la portion de nos dividendes qui dépasse notre engagement de base annuel. En vertu de la présente orientation stratégique, les dividendes cumulatifs atteindront près de 415 millions de dollars d'ici 2025.

Notre objectif pour les cinq prochaines années consiste à poursuivre sur la lancée de cet excellent rendement financier, tout en assurant une croissance durable de notre entreprise et de ses bénéficiaires. Pour y parvenir, Hydro Ottawa continuera de concentrer ses efforts sur sa croissance stratégique dans les principaux domaines où elle excelle et poursuivra son évolution vers une plus grande intégration verticale.

En particulier, Hydro Ottawa franchira un jalon important durant ce cycle d'orientation stratégique, car ses produits annuels dépasseront 300 millions de dollars pour la première fois de son histoire.

L'accès au capital était une priorité importante dans notre stratégie précédente compte tenu de l'investissement de 1,1 milliard de dollars nécessaire dans l'infrastructure de production et de distribution. Nous devons poursuivre nos efforts dans le domaine au cours des cinq prochaines années. Nous continuerons d'explorer assidûment les possibilités de réduire nos coûts grâce à des stratégies de financement prudentes, en mettant à profit nos succès, comme l'émission d'obligations vertes d'une valeur de 291 millions en 2019 – une première pour une compagnie d'électricité appartenant à une municipalité au Canada.

Hydro Ottawa pourrait émettre d'autres obligations entre 2021 et 2025. D'après ce que nous savons, les prêteurs s'attendent à ce que les mesures portant sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) soient un élément clé de ce processus. L'entreprise continuera donc d'accroître la production de rapports portant sur ces facteurs au cours de la période visée par la présente orientation stratégique.

Distribution d'électricité

L'approbation, par la Commission de l'énergie de l'Ontario, des tarifs de distribution demandés par Hydro Ottawa pour la période de 2021 à 2025 donne l'assurance que nos activités à tarifs réglementés reposeront sur une assise financière solide durant ces années. Ainsi, l'entreprise pourra faire des investissements importants dans son réseau de distribution pour maintenir la fiabilité du service, sans porter atteinte à la santé financière de l'entreprise.

Par ailleurs, la croissance des produits en vertu du modèle réglementaire actuel demeurera modeste. Pour gérer les difficultés découlant du vieillissement de l'infrastructure, de l'agrandissement du réseau, de l'évolution technologique et de la modernisation du personnel, nous poursuivons nos efforts portant sur la limitation des coûts et l'amélioration de la productivité.

En raison d'une disposition unique en son genre prévue dans notre demande tarifaire approuvée par la CEO, nous porterons une attention accrue à cet aspect. En effet, cinq paramètres de rendement ont été établis et assortis de cibles annuelles. Si Hydro Ottawa n'atteint pas l'une ou l'autre de ces cibles au cours d'une année donnée, l'entreprise devra rembourser un montant précis aux clients. Ce mécanisme réglementaire novateur, le premier du genre pour toute société de distribution d'électricité en Ontario, assurera un niveau de responsabilisation et de motivation supplémentaire lorsqu'il sera question d'établir un lien entre le rendement et des résultats qui sont importants pour les clients.

La croissance de la clientèle a aussi une incidence sur le rendement financier, car la distribution d'électricité donne lieu à d'importantes économies d'échelle. Notre clientèle augmente d'environ 1 % par année. En cas de regroupement avec d'autres sociétés de distribution locale, elle pourrait s'accroître encore davantage. Hydro Ottawa continuera d'examiner les possibilités d'agrandir son territoire de desserte en faisant des fusions ou des acquisitions ou en établissant des alliances stratégiques si ces mesures présentent un avantage manifeste pour ses clients et son actionnaire.

De plus, nous continuerons de rechercher des possibilités de monnayer notre expertise, nos actifs et nos systèmes actuels. Il pourrait s'agir d'offrir de nouveaux services aux clients ou d'élargir la portée de nos partenariats avec d'autres entreprises de services publics.



Énergie renouvelable

À titre de principal producteur d'énergie verte appartenant à une municipalité en Ontario, Hydro Ottawa est un chef de file de la production d'énergie renouvelable. Notre position dominante a été considérablement renforcée au cours des dix dernières années, car notre capacité de production d'énergie renouvelable a augmenté de plus de 500 % et généré une plus grande part de notre profil de revenus.

Les dernières années, en particulier, ont été marquées par des jalons importants. En 2017, nous avons mené à bien la construction d'une nouvelle centrale hydroélectrique de 29 mégawatts (MW) aux chutes de la Chaudière, sur la rivière des Outaouais. En 2020 et en 2021, nous avons achevé la remise à niveau de deux centrales hydroélectriques du côté québécois de la rivière, qui ont une puissance combinée de 40 MW.

Avec une puissance totale qui atteint maintenant 85 MW, les installations des chutes de la Chaudière représentent les deux tiers du parc de production d'énergie propre d'une puissance de 128 MW que possède et exploite notre filiale Portage Énergie. À l'heure actuelle, toutes les centrales faisant partie de notre parc de production sont pleinement en service et produisent de l'électricité de façon rentable, tout en réduisant les émissions de carbone pour nos clients en Ontario et dans l'État de New York.

La grande majorité de la production de nos installations canadiennes est vendue en vertu de contrats d'achat d'électricité à long terme qui nous assurent des produits stables et atténuent notre exposition à la volatilité du marché au comptant. D'ailleurs, l'achèvement des travaux de remise à niveau des centrales situées au Québec fera augmenter de plus de 35 % les produits tirés de la production entre 2020 et 2025.

Dans une perspective d'avenir, Hydro Ottawa continuera d'examiner les possibilités d'accroître sa capacité de production d'énergie hydroélectrique (au Canada et aux États-Unis) en privilégiant les projets où un contrat à long terme prévoit des prix stables.

La même logique s'applique aux autres formes d'énergie renouvelable, qu'elles soient de grande envergure ou distribuées. En outre, l'entreprise tient à accroître son parc solaire ainsi que la capacité de production de ses deux centrales aux gaz d'enfouissement, qui peuvent servir de tremplin pour la production de gaz naturel renouvelable. De plus, nous élargissons la portée des technologies renouvelables dans lesquelles nous envisagerons d'investir.



Des possibilités peuvent se présenter sous diverses formes, par exemple d'éventuels projets communautaires de facturation nette ou bien les marchés concurrentiels de la SIERE qui viseront à répondre aux nouveaux besoins en approvisionnement dans la province. En outre, pour atteindre les objectifs de production d'énergie propre, d'électrification et de réduction des émissions de GES établis dans sa stratégie Évolution de l'énergie, la Ville d'Ottawa prévoit avoir besoin de milliers de mégawatts de puissance qui seront produits grâce à de nouveaux projets locaux d'énergie renouvelable. Ces initiatives et plusieurs autres présentent des possibilités de croissance viables très intéressantes.

Bien sûr, en plus de chercher des moyens d'accroître son parc de production, Hydro Ottawa est consciente de la nécessité d'optimiser le rendement des actifs dans lesquels elle a déjà investi des sommes considérables. L'entreprise mettra en œuvre à cette fin un nouveau programme d'entretien de l'infrastructure de production et déploiera des efforts soutenus pour monnayer les caractéristiques de ses installations situées dans l'État de New York. Hydro Ottawa saisira les possibilités qui se présenteront si le marché de crédits à la production d'énergie renouvelable actuellement à l'étude en Ontario voit le jour.

Le premier contrat d'approvisionnement qu'Hydro Ottawa a conclu avec la SIERE prendra fin vers la fin des années 2020. La période de 2021 à 2025 donnera donc lieu à une planification ciblée portant sur l'avenir des installations concernées. L'entreprise s'efforcera d'évaluer les options possibles, par exemple d'autres sources de produits, en cas de non-renouvellement des contrats en question. Elle pourrait aussi vérifier si les signaux de prix dans un marché de l'électricité local décentralisé pourraient appuyer l'exploitation continue de ces installations et si cette approche pourrait concorder avec les plans de la SIERE pour la réforme des marchés.

Services énergétiques et services offerts 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 :

- *Services énergétiques* : Proposer des solutions novatrices pour aider les consommateurs, les entreprises, les gouvernements et les collectivités à atteindre leurs objectifs dans le domaine de l'énergie durable, entre autres grâce à la gestion



énergétique, aux améliorations écoénergétiques, à l'économie d'énergie, à un éclairage de rue efficace, à la production et au stockage d'énergie, à la recharge des véhicules électriques, au comptage divisionnaire, aux systèmes énergétiques de quartier, à la gestion de la demande, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ainsi qu'à la surveillance et à la déclaration des émissions de gaz à effet de serre.

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

Hydro Ottawa a pris plusieurs mesures afin que ce champ d'activité connaisse une croissance et une expansion constantes. Depuis 2019, notre filiale Envari assure sous sa marque éponyme la prestation des services énergétiques et des services offerts à d'autres compagnies d'électricité, qui étaient auparavant fournis par notre filiale Énergie Ottawa. De même, lorsque c'était approprié, l'entreprise a créé de nouvelles filiales ou participé à la formation de coentreprises pour surveiller l'évolution de certains champs d'activité particuliers.

Ces restructurations ont renforcé notre capacité dans ce champ d'activité, comme en témoignent les jalons franchis récemment. Par l'entremise d'Envari, nous avons converti à la technologie des diodes électroluminescentes (DEL) plus de 55 000 lampadaires à Ottawa afin de rendre l'éclairage de rue plus efficace. Les économies réalisées grâce à cette initiative, soit plus de cinq millions de dollars par an, ont permis à la Ville de rembourser les coûts du projet en moins de six ans. La municipalité a également retenu les services d'Envari pour deux autres projets essentiels : la gestion d'un projet de mise à niveau du système de cogénération de l'usine de traitement des eaux usées municipale d'une valeur de 57 millions de dollars ainsi que l'installation d'une infrastructure de recharge pour véhicules électriques destinée aux autobus à zéro émission. De plus, dans le cadre d'une coentreprise novatrice, Hydro Ottawa a contribué à la conception, à la construction et à la mise en exploitation du système énergétique de quartier pour la communauté durable à usage mixte Zibi au centre-ville d'Ottawa et de la municipalité voisine de Gatineau, au Québec.

Ces succès présagent un avenir prometteur sur le plan de nos services énergétiques et de nos services offerts à d'autres compagnies d'électricité. Pour y parvenir, il faudra améliorer notre rendement dans un marché de plus en plus concurrentiel. À cet égard, il faudra répondre à plusieurs impératifs stratégiques au cours de la période visée par la présente orientation stratégique – et au-delà.

Premièrement, plusieurs projets de grande envergure qui renforceront la collectivité sont prévus à Ottawa dans les années à venir : aménagement des plaines LeBreton, prolongement de la ligne de train léger, nouveau campus Civic de l'Hôpital d'Ottawa, nombreuses initiatives envisagées dans le cadre de la stratégie municipale Évolution de l'énergie, etc. Chacun de ces projets vise des objectifs distincts pour réduire le plus possible l'empreinte environnementale, obtenir un approvisionnement en énergie propre et maximiser l'efficacité énergétique. Hydro Ottawa s'est fixé comme objectif d'être le partenaire de prédilection pour ces projets en mettant à profit son expertise afin de contribuer à mener à bien ce type d'initiatives.

Deuxièmement, il est essentiel de poursuivre la diversification de nos produits et services et celle de notre clientèle. L'évolution rapide observée dans le marché de l'énergie nous oblige à prévoir de façon proactive les besoins des clients et à trouver des solutions. À mesure que les préférences des clients évoluent – entre autres pour englober la gestion des données, les améliorations écoénergétiques et l'automatisation de bâtiments, la recharge des véhicules électriques, la distribution décentralisée, le stockage d'énergie, l'énergie en tant que service et la réduction des émissions de gaz à effet de serre – Hydro Ottawa continuera d'élargir son offre de services et de solutions. D'après nous, le renforcement de notre expertise en matière de développement durable et notre propre transition vers la carboneutralité amplifieront ce mouvement de diversification.

Le marché local de l'énergie durable est complexe et vaste, mais il a néanmoins ses limites. Un élément clé de notre plan de croissance consistera donc à offrir nos services à l'extérieur d'Ottawa et de l'Est ontarien en concentrant nos efforts sur les clients commerciaux et le secteur MUEH.

Enfin, une croissance satisfaisante reposera sur notre capacité d'établir des partenariats avec d'autres acteurs qui apporteront des ressources et des compétences complémentaires. Lorsque cela sera approprié, nous reproduirons les modèles qui ont fait leurs preuves, comme Zibi et les accords de prestation de services en vertu desquels Hydro Ottawa fait profiter de son expertise d'autres compagnies d'électricité. De plus, lorsque les stratégies concorderont et que les analyses coûts-avantages seront concluantes, nous envisagerons de détenir une participation dans des entreprises susceptibles de nous aider à atteindre nos objectifs opérationnels et à accroître notre potentiel de gains.



4.4.3 EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Dans notre stratégie quinquennale précédente, nous prévoyions des perturbations de nos activités. Bien entendu, nous avons connu ce type d'incidents et d'événements – inondations historiques, tornades dévastatrices, pandémie mondiale et remaniement de la politique publique, pour n'en citer que quelques-uns. À maintes reprises, Hydro Ottawa a fait la preuve de sa capacité à surmonter ces problèmes avec professionnalisme et résilience.

L'état de préparation et l'efficacité seront de nouveau nécessaires pour mener à bien l'ambitieux programme prévu dans la présente orientation stratégique afin d'accroître la valeur pour la clientèle, l'actionnaire et la collectivité et d'éliminer toute empreinte carbone. Pour atteindre ces objectifs, nous devons être une organisation axée sur l'apprentissage continu et dotée de la capacité organisationnelle, de la culture et des compétences appropriées pour faire face aux complexités et aux incertitudes qui nous attendent.

Dans cette démarche, nous créerons une culture d'innovation et d'amélioration continue en mettant l'accent sur trois résultats escomptés : un milieu de travail sûr et sain, un personnel dévoué, bien préparé, diversifié et adapté à nos besoins ainsi que des activités efficaces renforcées par des mesures de productivité et une technologie de pointe.

Santé et sécurité

Un élément fondamental de l'engagement d'Hydro Ottawa à exercer ses activités de façon efficace réside dans la priorité élevée que nous accordons à la protection de la santé et de la sécurité de nos employés et de notre collectivité.

Nous avons mis sur pied un système intégré de santé et de sécurité au travail et de gestion environnementale, qui a conservé depuis 2007 sa certification selon des normes internationales. Plus récemment, notre système a obtenu les certifications ISO 14001 (environnement) et 45001 (sécurité). Hydro Ottawa est alors devenue l'une des rares compagnies d'électricité canadiennes à détenir ces deux certifications. Nous offrons à tous nos employés une formation sur les pratiques de travail sécuritaires conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie. En matière de sécurité, notre entreprise affiche un excellent rendement : le nombre de blessures nécessitant des soins médicaux, le nombre de journées de travail perdues et le taux de gravité des accidents de travail avec arrêt se sont améliorés au cours des dernières années.

Parmi les initiatives importantes prévues pour la nouvelle période de planification, mentionnons l'élaboration de plans d'action pour améliorer encore plus le rendement et la culture en matière de sécurité – à la fois au sein de notre propre personnel et parmi nos ressources contractuelles – ainsi qu'une amélioration continue dans l'ensemble de notre système intégré de santé et de sécurité au travail et de gestion environnementale. La santé et la sécurité demeureront une priorité absolue pour l'entreprise.

Capacités et aptitudes du personnel

Un personnel très qualifié, dûment formé, compétent et diversifié est essentiel au maintien des succès d'Hydro Ottawa.

À l'instar de nombreuses autres entreprises, notamment des compagnies d'électricité, nous demeurons aux prises avec les problèmes liés au profil démographique du personnel qui exigent une intervention concertée. Plus de 28 % des employés d'Hydro Ottawa devraient prendre leur retraite au cours des dix prochaines années. Ces départs représentent une perte d'environ 4 100 années d'expérience, dont 1 350 ans d'expertise des gens de métier et du personnel technique. On prévoit que 56 % des superviseurs de première ligne dans les métiers et les postes techniques prendront leur retraite d'ici 2030.

Notre vaste stratégie de gestion des compétences devrait permettre de prévoir les besoins en compétences et d'y répondre par différents moyens : planification, mesures visant à attirer et à embaucher des personnes de talent, déploiement efficace des ressources, gestion et amélioration du rendement et élaboration d'une proposition de valeur convaincante centrée sur le personnel.

Pour réussir, nous avons intensifié nos efforts axés sur le renouvellement de notre personnel en attirant de jeunes travailleurs et en veillant au perfectionnement de leurs compétences. Il ne suffit pas de recruter des employés pour remplacer les nouveaux retraités. Nous devons aussi planifier et faciliter un transfert efficace des connaissances et des compétences entre nos employés d'expérience et la prochaine génération, y compris la prochaine génération de leaders. Nos programmes d'apprentissage et de stages constituent une pierre angulaire des efforts que nous déployons sur ce front. Mentionnons le partenariat conclu avec le Collège Algonquin pour le programme de formation des techniciens de lignes électriques, notre programme interne de formation et de certification des techniciens en câbles d'alimentation ainsi que notre programme de stages de formation et de perfectionnement en ingénierie.



 POSI+

Une autre difficulté majeure pour Hydro Ottawa pendant la période visée par la présente orientation stratégique, tout comme la possibilité qui s'offre à elle à cet égard, consistera à s'adapter aux réalités de l'après-COVID-19. La pandémie a accéléré de nombreux changements qui étaient déjà en cours dans le milieu de travail et rehaussé les attentes à l'égard d'emplois qui comportent de la flexibilité, des possibilités de croissance et un objectif à atteindre. C'est pourquoi Hydro Ottawa s'attache à déterminer la forme que pourraient prendre « l'avenir du travail » et « la prochaine normalité » dans le contexte unique en son genre où elle exerce ses activités. Le but est de connaître les aspects où elle peut bénéficier des nouvelles tendances du marché du travail et la manière dont elle peut se positionner avantageusement dans « la guerre des talents ». Dans un premier temps, l'entreprise souhaite mener des projets pilotes pour explorer de nouvelles façons de travailler dans des cadres hybrides.

Nous nous efforçons par ailleurs d'attirer des personnes possédant les compétences dont nous aurons besoin dans notre transition vers un avenir énergétique intelligent ou de faire en sorte que nos employés acquièrent ces compétences. Nous aurons ainsi l'assurance de pouvoir nouer et entretenir des relations avec nos clients, innover et faire la transition vers les nouvelles technologies, développer de nouveaux produits et services, élaborer de nouvelles méthodes de travail, répondre aux exigences opérationnelles et réglementaires changeantes et respecter notre engagement à l'égard de la carboneutralité.

À mesure que nos activités changent, il en va de même du profil de notre personnel, qui est de plus en plus diversifié au chapitre de l'âge, des compétences, des antécédents, des convictions, de l'origine ethnique

et de l'orientation sexuelle ainsi qu'à de nombreux autres égards. Nous voulons créer un milieu de travail dynamique et respectueux et permettre à chaque employé de donner son maximum au travail tous les jours. Dans la poursuite de ces objectifs et en phase avec nos pratiques relatives aux facteurs ESG, nous avons lancé un nouveau plan quinquennal pour la diversité, l'équité et l'inclusion (EDI). En faisant fond sur nos succès antérieurs et sur les leçons tirées de nos plans précédents, celui-ci met l'accent sur la responsabilisation, l'éducation et la sensibilisation des membres de la direction, l'élimination des obstacles à la participation et un processus décisionnel fondé sur des données. Comme le souligne ce nouveau plan, Hydro Ottawa considère l'EDI comme un impératif opérationnel qui est essentiel à la croissance et à l'innovation.

En outre, nous continuerons de faire participer nos employés à l'enrichissement de notre culture organisationnelle et à l'intégration de certains attributs – sécurité, responsabilisation, innovation, esprit d'entreprise et orientation vers la clientèle.

Productivité et technologie

À l'aube de la période de 2021 à 2025, Hydro Ottawa fait face à d'innombrables pressions qui se chevauchent – nous devons remplacer notre infrastructure vieillissante, appuyer les clients en temps de pandémie et favoriser une transition vers un avenir décarboné, tout cela en atténuant le plus possible la pression à la hausse sur les tarifs. Dans ce contexte, nous devons constamment trouver des moyens de travailler de façon plus intelligente – et c'est exactement ce que nous faisons.

Les améliorations au chapitre de la productivité en milieu de travail ont été apportées au fil d'un parcours



de transformation numérique et d'automatisation. Ces dernières années, nous avons remplacé graduellement nos processus manuels et nos anciens systèmes opérationnels par des plateformes et des solutions numériques à la fine pointe. Notre approche s'inspire du principe « en tout temps, en tout lieu et sur n'importe quel appareil ». Nous fournissons aux employés une technologie de libre-service compatible avec les applications mobiles qui rendent le travail plus dynamique, pratique et axé sur la collaboration, qu'ils soient sur le terrain, au bureau ou à leur domicile. Cette philosophie a aussi façonné notre approche modernisée en matière d'apprentissage des employés, car la formation ne se fait désormais plus en classe. Les apprenants prennent eux-mêmes les choses en mains grâce à des moyens numériques.

L'état de préparation organisationnelle et la flexibilité de l'entreprise, rendues possibles grâce à notre stratégie numérique, ont été mises en évidence en mars 2020, lorsque le gouvernement de l'Ontario a déclaré l'état d'urgence en raison de la COVID-19. En résumé, nous avons adapté nos activités rapidement et facilement. Les employés qui travaillaient au bureau sont passés au télétravail, tandis que nous avons modifié l'horaire et le milieu de travail des équipes de terrain. Les deux groupes avaient à leur disposition les outils numériques nécessaires. Pour le service à la clientèle, nous avons déployé une solution en nuage afin d'assurer la continuité du service. Par ailleurs, nous avons divisé en deux groupes les employés de la salle de commande et les avons assignés à deux endroits distincts en leur donnant accès à toutes les fonctionnalités d'une salle de commande.

Entre 2021 et 2025, nous accélérerons notre transformation numérique et continuerons de mettre à profit des technologies novatrices pour améliorer le

service à la clientèle, accroître la souplesse opérationnelle, augmenter l'automatisation et permettre aux employés de prendre des décisions plus rapidement et de façon plus éclairée.

Dans ce contexte de « numérisation par défaut », la protection des systèmes technologiques que nous utilisons pour la gestion de l'information et de nos opérations contre les cybermenaces demeure un impératif crucial. Hydro Ottawa, qui travaille en étroite collaboration avec ses partenaires du secteur de l'électricité et des organismes de sécurité, s'est dotée de l'un des meilleurs programmes de cybersécurité et de mesures de contrôle de la cybersécurité. L'entreprise continuera de faire appel à des ressources internes et externes pour assurer la vigilance à l'égard de la réduction des cyberrisques et de la protection des systèmes essentiels à sa mission.

De plus, nous continuerons de nous fixer des cibles annuelles d'amélioration de la productivité axées sur la diminution des déchets, l'amélioration de l'efficacité de nos travaux d'immobilisations, la réduction de nos coûts d'exploitation et la maximisation de l'efficacité de nos activités grâce au redimensionnement de notre organisation et à l'acquisition des compétences appropriées.

Nos nouveaux immeubles de bureaux, dont la construction s'est terminée en 2019, ont été conçus expressément dans l'optique de l'innovation et de la productivité des employés. La COVID-19 nous a obligés à adapter au télétravail une grande partie de nos activités, mais le retour au bureau prévu après la pandémie nous offre la possibilité de commencer à tirer le maximum du potentiel de nos nouvelles installations pour améliorer la productivité dans le milieu de travail.



Bâtir un avenir énergétique intelligent grâce à l'innovation



Tableau de bord de données sur l'énergie

Solution en nuage permettant aux propriétaires d'immeuble d'économiser de l'argent et de réduire le gaspillage



Programme de prêt de batterie

Prêt de batterie aux clients touchés par une interruption de service planifiée



Thermopompes pour climat froid

Projet pilote consistant à offrir aux propriétaires d'habitation une solution écoénergétique pour remplacer les systèmes de chauffage classiques



Consommation énergétique nette zéro pour un mode de vie durable

Partenariat portant sur un système énergétique de quartier sans émission de carbone pour la communauté Zibi



« EV Everywhere »

Gestion de la recharge des véhicules électriques à l'aide de l'intelligence artificielle pendant les périodes de pointe



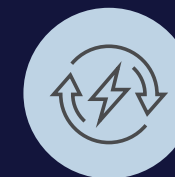
Soutien à la clientèle au moyen d'un dispositif activé par la voix

Première compagnie d'électricité au Canada à offrir une fonctionnalité pour haut-parleurs intelligents afin de répondre aux questions courantes des clients



Formation en réalité virtuelle

Formation des gens de métier par l'exécution de tâches et de procédures dans un environnement virtuel



Bâtir un réseau doté d'une capacité d'auto-rétablissement

Installation de capteurs sur le réseau pour fournir des renseignements en temps réel en cas de panne



4.4.4 MISSION SOCIALE

À titre d'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. Notre responsabilité de leur assurer un approvisionnement en électricité de façon efficiente et fiable a façonné la vision que nous avons de nous-mêmes comme entreprise.

Ce mandat nous a menés tout naturellement à prendre l'engagement de nous acquitter de nos responsabilités relativement aux facteurs ESG. Nous continuerons de renforcer cet engagement au cours de la période visée par la présente orientation stratégique, entre autres en augmentant notre production de rapports de rendement sur le plan des facteurs ESG.

En plus de concorder avec nos principes fondamentaux, cette approche améliore notre rendement. Comme en témoigne le mouvement croissant entourant les facteurs ESG dans les marchés internationaux et dans l'élaboration des politiques publiques, une mission sociale appropriée peut stimuler la croissance de la valeur, et c'est généralement le cas. En effet, la croissance des parties intéressées crée de nouvelles possibilités, rassure les organismes de réglementation, accroît l'acceptation sociale, renforce la fidélisation de la clientèle 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 semblable au sien. En outre, 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 (comme l'augmentation de nos activités de production de rapports sur les facteurs ESG) 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 et de l'acceptation sociale. Nous sommes résolus à prendre en considération 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 ces parties intéressées 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, que nous 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.

Il s'agit notamment de préserver les pratiques de mobilisation utiles que nous avons adoptées dans le contexte des contraintes imposées par la COVID-19. Par exemple, les clients et les parties intéressées ont accueilli favorablement le recours, par Hydro Ottawa, à des séances d'information en mode virtuel pour communiquer de l'information sur les travaux prévus dans certains quartiers de la collectivité.

HYDRO OTTAWA ET LES FACTEURS ESG – UN NOUVEAU NOM, MAIS UNE DÉMARCHE BIEN ÉTABLIE

Au cours des cycles de planification stratégique qui se sont succédés, Hydro Ottawa a réalisé des projets, mis en œuvre des pratiques et produit des rapports dans de nombreux domaines qui relèvent de la portée des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Nos orientations stratégiques ainsi que notre cadre intégré de planification et de gestion du rendement sont imprégnés des principes et des objectifs axés sur ces facteurs.

Jusqu'à présent, cette activité ne s'inscrivait pas sous la bannière des facteurs ESG ni dans le cadre d'un programme expressément consacré à ces facteurs. De façon naturelle, elle faisait partie de notre approche du « tableau de bord équilibré » pour la gestion de notre rendement organisationnel et de nos engagements de longue date liés au développement durable et à notre mission sociale.

Nous avons néanmoins obtenu un rendement exemplaire en ce qui a trait aux facteurs ESG. Dorénavant, compte tenu de l'importance croissante accordée à ces facteurs, Hydro Ottawa produira davantage de rapports à ce sujet et emploiera plus couramment le langage qui y est associé.

Durabilité de l'environnement

Depuis plus de dix ans, notre entreprise s'efforce de trouver un équilibre entre, d'une part, sa croissance et ses activités et, d'autre part, la protection de l'environnement. Qu'il s'agisse de produire de l'énergie renouvelable, de rendre notre parc de véhicules plus vert, de réduire notre consommation de papier et d'eau, de rétablir l'accès du public aux chutes de la Chaudière ou de construire des immeubles possédant la certification Or LEED, nous avons un excellent bilan qui atteste une amélioration continue de notre rendement environnemental. De nombreux tiers reconnaissent notre rôle de chef de file dans le domaine. Ainsi, Électricité Canada nous a récemment octroyé la désignation « entreprise Électricité durable^{MD} ». De plus, nous figurons depuis dix ans au palmarès des employeurs les plus écolos au Canada.

L'engagement d'Hydro Ottawa à rendre ses activités carboneutres d'ici 2030 représente une nouvelle étape, fort ambitieuse, de son parcours sur le chemin du développement durable. Pour réussir, nous devons non seulement transformer une grande partie de notre planification opérationnelle et de nos activités, mais aussi obtenir le soutien de tous nos employés. Au cours de la période visée par la présente orientation stratégique,

nous rendrons compte de la poursuite de cet objectif en présentant régulièrement des rapports sur les progrès accomplis et le rendement obtenu à cet égard.

Investissement dans la collectivité

Ce n'est pas d'hier qu'Hydro Ottawa redonne à la collectivité – et nous en sommes fiers. Nos campagnes de longue date en milieu de travail ont permis de recueillir plus de deux millions de dollars au bénéfice de Centraide au cours des dix dernières années. De plus, nous nous sommes récemment engagés à recueillir un million de dollars en cinq ans au profit du Centre de santé du sein Rose Ages à l'Hôpital d'Ottawa.

Nos investissements dans nos partenariats communautaires, combinés aux efforts déployés par nos employés à titre de bénévoles, ont contribué à de nombreuses initiatives locales et louables vouées aux jeunes vulnérables, à la santé mentale des femmes ou à la lutte contre la faim et l'itinérance. Nous poursuivrons ces efforts entre 2021 et 2025 en les adaptant périodiquement pour maximiser leurs retombées et les harmoniser avec notre rôle au sein de la collectivité.





5. Perspectives financières

5.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Les perspectives financières présentent des projections générales des produits, des charges et des dépenses en immobilisations majeures d'Hydro Ottawa à l'appui de ses champs d'activité pour la période de 2021 à 2025. Elles font également état des principales hypothèses sous-jacentes et des principaux risques connexes.

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

Depuis la publication de son *Orientation stratégique 2016-2020*, Hydro Ottawa a obtenu d'excellents résultats financiers. En dépit des répercussions de la pandémie de COVID-19, nous avons surpassé la plupart des ambitieux objectifs de croissance établis dans ce plan stratégique. Cette réussite s'inscrit dans une tendance caractérisée par une augmentation constante et soutenue du bénéfice net et des capitaux propres au fil du temps. Depuis l'adoption d'une politique sur les dividendes en 2004, l'entreprise a versé plus de 300 millions de dollars à la Ville d'Ottawa.

Les perspectives financières présentées ici prévoient une croissance soutenue de la valeur pour l'actionnaire entre 2021 et 2025, en particulier un bénéfice net de 255 millions de dollars et des dividendes totalisant 110 millions. Ces dividendes, qui représentent un nouveau record pour l'entreprise au cours des cinq années visées par une orientation stratégique, porteront à 415 millions les dividendes cumulatifs versés entre 2004 et 2025.

Les projections financières établies dans la présente orientation stratégique reflètent nos efforts soutenus axés sur la croissance des activités stratégiques dans les principaux domaines où nous excellons, comme en font état les sections précédentes. Ces projections prennent en considération les tendances économiques actuelles et futures, l'environnement réglementaire et les dépenses en immobilisations nécessaires pour maintenir ou améliorer 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 de 3,6 % en moyenne au cours de la période visée par la présente orientation stratégique. Comme de grands projets d'agrandissement et de remise à niveau de centrales hydroélectriques ont été menés à bien en 2021, les produits tirés de la distribution d'électricité devraient augmenter à mesure que nous optimiserons notre parc de production entre 2021 et 2025. Les produits tirés des services énergétiques et des services offerts à d'autres compagnies d'électricité devraient augmenter de façon constante. Tout comme ceux tirés de la distribution d'électricité, ils devraient croître en raison des dépenses en immobilisations dans l'infrastructure vieillissante et du raccordement prévu de nouveaux clients. Toutefois, la croissance de ces produits sera modérée compte tenu de facteurs comme le recul prévu de la consommation des petits clients commerciaux au cours des premières années de la période de 2021 à 2025, lequel découle des répercussions de la COVID-19.

Fait à signaler, Hydro Ottawa franchira un important jalon au cours du cycle de la présente orientation stratégique : ses produits annuels dépasseront 300 millions de dollars pour la première fois de son histoire.

Le recouvrement des coûts liés à l'électricité auprès des clients, en vertu des tarifs établis à l'échelle provinciale, constitue le principal élément des projections des produits. Ces coûts représentent un montant transféré, ce qui pose un risque limité pour le rendement financier d'Hydro Ottawa.

En février 2020, Hydro Ottawa limitée a présenté à la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) une demande d'établissement des tarifs incitative personnalisée portant sur les tarifs de distribution pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2025. Avant de préparer cette demande, l'entreprise a mené un vaste processus de consultation de la clientèle. Au moment

d'établir les priorités énoncées dans la version finale de nos plans d'affaires et d'investissement, nous avons pris en considération les renseignements recueillis dans ce contexte. Hydro Ottawa a participé tout au long de 2020 à un processus ouvert, public et transparent administré par la CEO de concert avec des intervenants qui représentaient différents groupes de clients. La CEO a approuvé en novembre 2020 la demande tarifaire présentée par l'entreprise pour une période de cinq ans.

Pour le client résidentiel type d'Hydro Ottawa, les tarifs augmenteront de 2,39 % en moyenne entre 2021 et 2025. La période visée par notre nouvelle orientation stratégique est la première pour laquelle les tarifs de distribution applicables aux clients résidentiels sont entièrement fixes. Conformément aux exigences imposées par la CEO, Hydro Ottawa est passée en 2020 à des frais de distribution fixes.

Les frais de distribution, soit le montant que conserve Hydro Ottawa, représentent environ 20 % de la facture. Les quelque 80 % restants comprennent les frais d'électricité, les frais réglementés à l'échelle provinciale et la taxe de vente harmonisée. L'entreprise 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.

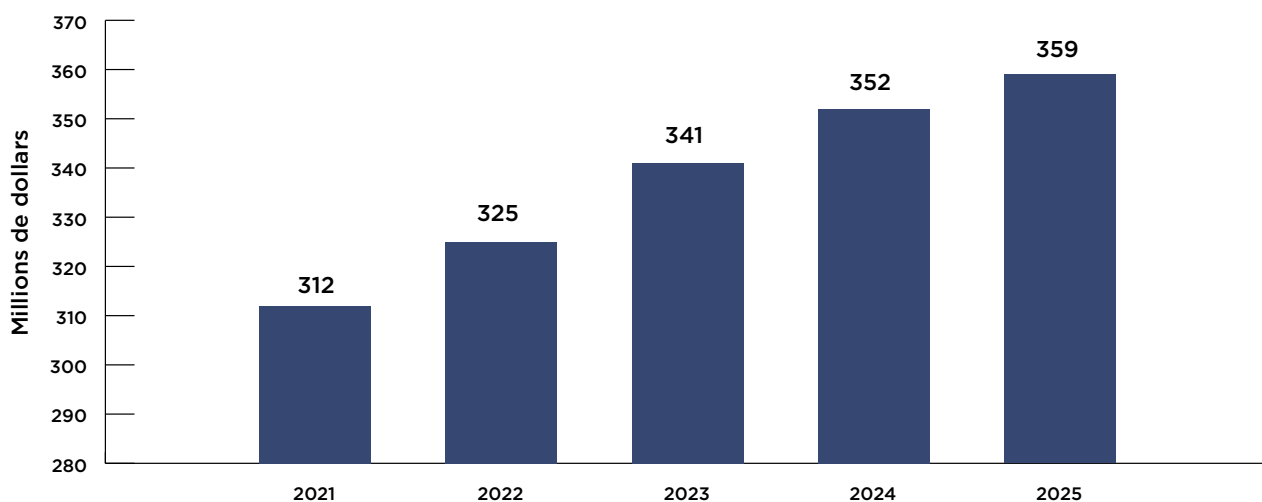
Les produits tirés de la production ont beaucoup augmenté ces dernières années, principalement en raison de l'achèvement de la construction de la nouvelle centrale hydroélectrique de 29 MW aux chutes de la

Chaudière et des projets de remise à niveau de nos centrales hydroélectriques situées au Québec. Ces investissements représentent un jalon important dans l'accroissement du portefeuille d'énergie verte de l'entreprise, qui a augmenté de plus de 500 % depuis 2012 et qui continuera d'assurer des sources de produits stables au cours des 40 prochaines années. Pour orienter les hypothèses concernant la production, nous fondons ces projections sur les tarifs établis en vertu des contrats d'achat d'électricité conclus, sur les projections relatives au marché libre et sur les données relatives aux niveaux d'eau historiques.

En ce qui a trait aux services énergétiques et aux services offerts à d'autres compagnies d'électricité, nous prévoyons une augmentation soutenue des activités et une augmentation modérée des produits annuels. Parmi les principaux projets qui sont sur la bonne voie pour la période de 2021 à 2025, mentionnons la mise à niveau prévue du système de cogénération de l'usine de traitement des eaux de la Ville d'Ottawa d'une valeur de 57 millions de dollars, l'installation d'une infrastructure de recharge pour véhicules électriques destinée au Programme d'autobus à zéro émission de la Ville ainsi qu'une progression soutenue de la construction et de la mise en œuvre du système énergétique de quartier pour la communauté Zibi.

Le graphique ci-après illustre le profil des produits d'Hydro Ottawa pendant la période de cinq ans, déduction faite des montants transférés au titre des coûts liés à l'électricité.

Produits



5.1.2 FACTEURS DE COÛT

TRANSFERT DES COÛTS LIÉS À L'ÉLECTRICITÉ

Tout comme la plus grosse part des produits est tirée du recouvrement des coûts liés à l'électricité, l'achat d'électricité auprès du réseau provincial représente le principal élément des charges d'exploitation. Ces coûts, qui fluctuent en fonction du prix de l'électricité, sont déterminés par la CEO de manière à ce qu'ils puissent être recouverts entièrement à même les tarifs facturés aux clients pour les frais d'électricité. En l'absence d'une modification réglementaire, ces coûts présentent un risque limité pour le rendement financier d'Hydro Ottawa. Le risque est attribuable à la pleine responsabilité de l'entreprise à l'égard des créances irrécouvrables ainsi qu'à l'incidence sur le flux de trésorerie des hausses des tarifs d'électricité, car les coûts liés à l'électricité constituent la principale dépense mensuelle de l'entreprise.

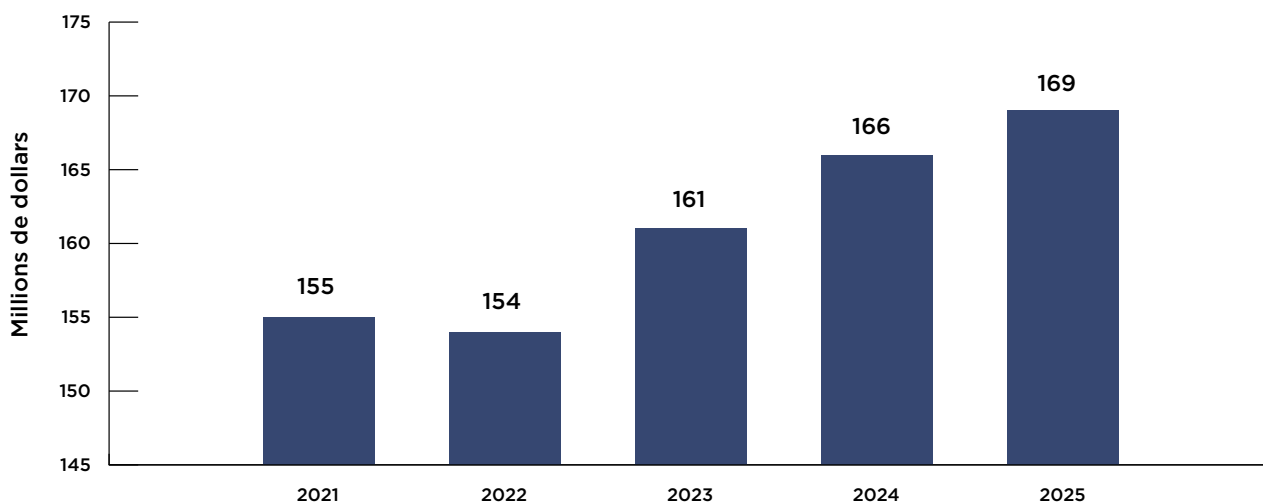
CHARGES D'EXPLOITATION, D'ENTRETIEN ET D'ADMINISTRATION

Les charges d'exploitation, d'entretien et d'administration constituent la charge la plus importante sur laquelle 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. Comme le montre le graphique ci-dessous, les charges d'exploitation, d'entretien et d'administration annuelles consolidées devraient augmenter de 2,2 % au cours de la période visée par la présente orientation stratégique. Selon les tarifs de distribution d'Hydro Ottawa limitée approuvés par la CEO pour les cinq années en question, ces charges doivent être majorées en vertu d'une formule d'indexation assujettie à des ajustements annuels.

Une amélioration de la productivité et la maîtrise des coûts s'imposent pour compenser la pression inflationniste des coûts de la main-d'œuvre, des matériaux et des contrats de services externes inhérents à nos activités. Mentionnons, à titre d'exemples d'initiatives menées à ces fins, la numérisation, l'automatisation des processus, la migration des systèmes opérationnels dans le nuage, les examens opérationnels, la gestion du matériel, la réduction du nombre d'heures supplémentaires, les régimes d'avantages sociaux offrant un bon rapport coût-efficacité, la renégociation des contrats de services externes, la gestion des comptes clients en souffrance ainsi que l'optimisation de l'horaire de travail des équipes et de leur répartition.

Coûts d'exploitation, d'entretien et d'administration



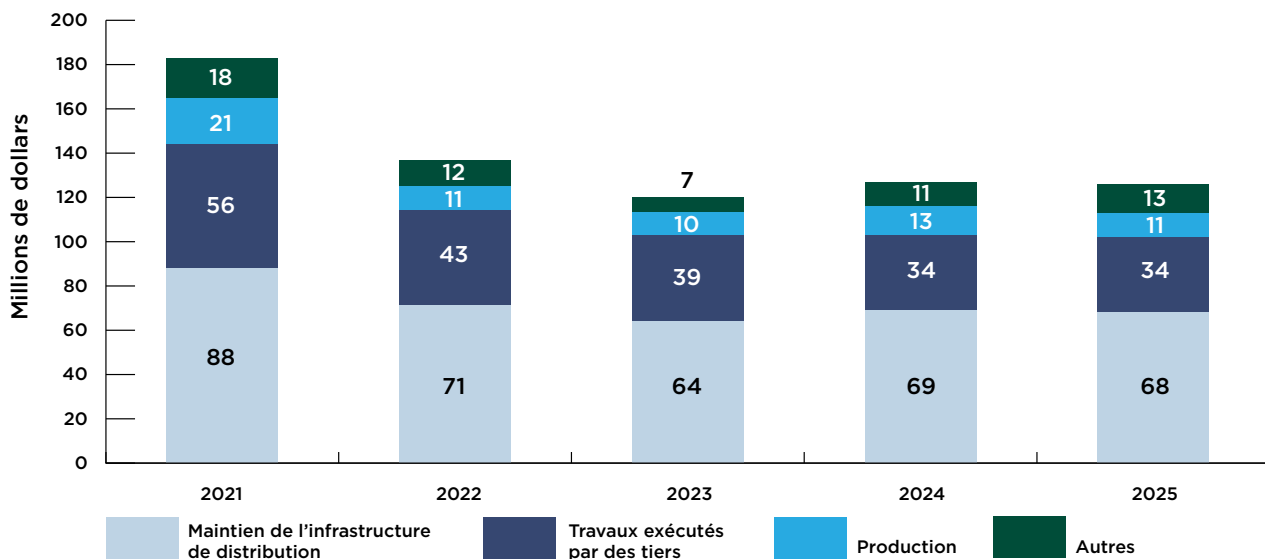
DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

Pour Hydro Ottawa et d'autres compagnies d'électricité, le vieillissement de l'infrastructure demeure une réalité qui se répercute sur la fiabilité du service. La nécessité d'investir dans l'infrastructure de distribution d'électricité pour maintenir un service de qualité représente un facteur de coût important. La fiabilité de la production et de la distribution d'électricité est tributaire des programmes d'investissement sur l'ensemble du cycle de vie. La majorité de nos dépenses en immobilisations seront affectées aux activités de distribution à tarifs réglementés, tandis que nous continuerons d'investir pour maintenir la fiabilité du réseau de distribution. Pour ce faire, nous réaliserons des projets de remise en état et

de modernisation et nous augmenterons le nombre de postes et leur capacité afin de faire face à l'augmentation du nombre de clients et d'offrir une capacité suffisante en situation d'urgence et en période de pointe.

Entre 2016 et 2020, Hydro Ottawa a investi 1,1 milliard de dollars dans l'infrastructure, soit le plus important programme d'immobilisations de son histoire. Ses dépenses en immobilisations pour la période de 2021 à 2025 seront inférieures à celles enregistrées précédemment, mais l'enveloppe de 700 millions de dollars prévue à ce titre est tout de même considérable. Comme l'amortissement des immobilisations incorporelles et les charges financières d'Hydro Ottawa reflètent ses dépenses en immobilisations, ils devraient augmenter pendant cette période.

Dépenses en immobilisations brutes



PROJECTIONS FINANCIÈRES

En résumé, du fait que la nouvelle demande tarifaire présentée en vertu de la méthode d'établissement des tarifs incitative personnalisée a été approuvée pour la période de 2021 à 2025, Hydro Ottawa disposera du financement nécessaire pour maintenir la fiabilité de ses activités de distribution. De plus, maintenant que les travaux d'agrandissement et de remise à niveau de centrales hydroélectriques sont terminés et que ces

installations sont en pleine exploitation, notre parc de production est en mesure de nous assurer des sources de produits stables au cours des 40 prochaines années. Grâce à ces produits, combinés avec la croissance stratégique des services énergétiques, des services offerts à d'autres compagnies d'électricité et d'autres champs d'activités émergents, l'entreprise peut projeter un bénéfice net de 255 millions de dollars au cours des cinq prochaines années.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES					
État consolidé du résultat net (en millions de dollars)	2021	2022	2023	2024	2025
Produits					
Recouvrement des coûts liés à l'électricité	851	948	1 007	1 053	1 108
Distribution d'électricité	199	208	219	227	230
Production d'électricité	64	71	72	73	74
Envari	26	30	35	37	40
Autres produits	23	16	15	15	15
	1 163	1 273	1 348	1 405	1 467
Charges					
Achat d'électricité	851	948	1 007	1 053	1 108
Exploitation, entretien et administration	155	154	161	166	169
	1 006	1 102	1 168	1 219	1 277
Résultat net avant amortissement des immobilisations incorporelles, intérêts et impôt	157	171	180	186	190
Amortissement des immobilisations incorporelles, intérêts et impôt	109	122	129	133	136
Bénéfice net des activités courantes	48	49	51	53	54

5.2 RISQUES ET INCERTITUDES

Comme en témoignent ses résultats depuis plus de 20 ans, Hydro Ottawa peut gérer et réduire le risque, conserver sa souplesse et s'adapter efficacement à l'évolution de l'environnement où elle exerce ses activités.

Notre système de gestion du risque d'entreprise établit le cadre grâce auquel nous pouvons prévoir les risques et les possibilités qui auraient une incidence sur notre orientation stratégique et nos 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, nous permet aussi d'examiner en continu les hypothèses et l'état du marché où nous évoluons.

Penchons-nous maintenant sur les principaux facteurs susceptibles de nous empêcher d'obtenir les résultats financiers projetés ci-dessus.

Pandémie de COVID-19

Au moment où Hydro Ottawa publie son *Orientation stratégique 2021-2025*, les problèmes liés à la COVID-19 et les répercussions de la pandémie sont bien présents. La forte diminution du nombre de décès fait la preuve des avantages de la vaccination de masse. Pourtant, il pourrait y avoir plusieurs vagues imputables à des variants moins mortels, mais très contagieux, du virus responsable de la maladie avant que la pandémie se résorbe.

Si c'est de cette façon que la COVID-19 doit progresser avant de disparaître, il est possible que l'activité socioéconomique, à tout le moins au cours de la prochaine année, soit ponctuée de phases d'arrêt et de redémarrage occasionnelles se traduisant par des restrictions en matière de capacité ou d'interactions sociales. Ces phases pourraient avoir une durée et une ampleur moindres qu'en 2020 ou en 2021, mais tout de même porter atteinte à la vigueur et à la durabilité de la reprise postpandémique.

À court ou à moyen terme, la reprise économique sera peut-être inégale d'une industrie à l'autre. Certains secteurs (p. ex. agriculture, services d'hébergement et de restauration et commerce de détail à petite échelle) sont susceptibles de connaître beaucoup plus de difficultés, en raison non seulement du retrait des programmes de soutien gouvernementaux, mais aussi de l'inflation. En effet, l'inflation, qui s'accélère à son rythme le plus rapide depuis 2003, pourrait peser lourd sur les familles et les petites entreprises. Il se peut également que les perturbations de la chaîne d'approvisionnement exacerbent les effets nocifs de l'inflation.

L'incidence déjà manifeste de la pandémie sur la santé mentale et la cohésion sociale pourrait avoir des conséquences néfastes soutenues à l'échelle de la collectivité. Du point de vue des employeurs, cette situation pourrait nuire à la disponibilité et à la productivité de la main-d'œuvre.

De façon générale, l'emploi est revenu près des niveaux antérieurs à la pandémie, mais on observe encore un déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, en particulier dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. Les répercussions de ce déséquilibre pourraient subsister pendant une longue période, tandis que le gouvernement fédéral éliminera les arriérés dans le processus d'immigration et de naturalisation.

Les effets socioéconomiques et démographiques de la pandémie de COVID-19 se répercuteront probablement sur les activités d'Hydro Ottawa, du moins à court et à moyen terme.

Par exemple, les produits tirés de la distribution d'électricité pourraient diminuer, si bien qu'Hydro Ottawa limitée aura peut-être de la difficulté à recouvrer ses coûts auprès de clients se trouvant dans une situation problématique. Rien ne donne l'assurance que les mécanismes réglementaires permettront de recouvrer les pertes financières connexes.

Les exigences de distanciation physique influenceront peut-être sur la durée et l'efficacité de l'activité dans le secteur de la construction, ce qui pourrait nuire aux activités de distribution d'électricité de même qu'aux activités de l'entreprise en matière de production et de gestion de l'énergie et de l'infrastructure.

Certains effets à long terme de la pandémie, comme la pénurie de compétences abordables, risquent aussi de réduire la capacité d'Hydro Ottawa à mener à bien ses initiatives stratégiques et celles liées à sa croissance.

Les répercussions de la COVID-19 persisteront pendant longtemps dans l'ensemble du milieu des affaires. La pandémie a actuellement des effets sur l'entreprise et sur la collectivité qu'elle dessert – et elle continuera d'en avoir. C'est inévitable.

Nous sommes assez sûrs de notre évaluation du contexte commercial tel qu'il se présentera de façon générale après la pandémie, mais les événements à venir pourraient être très différents de ceux auxquels nous nous attendons. Certaines de nos hypothèses pourraient se révéler fausses et de futurs événements pourraient modifier l'évolution des tendances actuelles. En outre, les possibilités envisagées à l'heure actuelle ne seront peut-être pas toutes viables.

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 et 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 offerts à d'autres compagnies d'électricité ou, encore, les modifications aux exigences des permis.

Pour les compagnies d'électricité à tarifs réglementés, le soutien et les orientations stratégiques et réglementaires actuelles créent une grande incertitude, en particulier pour ce qui est de prévoir et de respecter les exigences liées à un environnement de ressources énergétiques distribuées (RED) axé sur la clientèle. De plus, on ne sait pas si les cadres réglementaires et initiatives stratégiques à venir seront compatibles avec le Programme de renouvellement du marché de la SIERE et, le cas échéant, de quelle manière ils le seront. Ce programme devrait entrer en vigueur au milieu des années 2020.

L'incertitude qui entoure les politiques et les règlements fédéraux, provinciaux et municipaux portant sur la lutte contre le changement climatique pourrait aussi nuire à la croissance de certaines activités à tarifs non réglementés d'Hydro Ottawa tournées vers les marchés.

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

La convergence des RED et de la TI pourrait perturber elle aussi le modèle d'affaires classique des compagnies d'électricité. À mesure que les plateformes de TI se développent pour relier les données sur le réseau, les données sur les RED et l'information propre aux clients dans une « centrale virtuelle », elles peuvent aussi permettre le réseautage de plusieurs centrales virtuelles autonomes et, par le fait même, la formation d'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 pointe et de s'en servir pour présenter des propositions de valeur viables à des clients pourraient

progressivement déloger la société de distribution de l'interface client et réduire ainsi la possibilité qu'elle tire des produits de services à valeur ajoutée.

Diversification des produits : répercussions sur les cotes de crédit

Au cours des 20 dernières années, la consommation d'électricité est demeurée relativement constante en Ontario et ailleurs en Amérique du Nord, ce qui reflète des tendances économiques sous-jacentes ainsi que l'incidence de l'économie d'énergie. À l'heure actuelle, il est difficile d'évaluer les répercussions qu'aura à long terme sur les compagnies d'électricité le déplacement rapide de la demande d'électricité des clients commerciaux et industriels vers les clients résidentiels. Ce déplacement a été suscité par la pandémie et l'adoption généralisée des vidéoconférences et du télétravail dans plusieurs secteurs de l'économie.

Depuis 2008, Hydro Ottawa diversifie ses produits et ses actifs en renforçant sa présence dans les champs d'activité à tarifs non réglementés, notamment la production d'énergie renouvelable et les services de gestion énergétique. Cette stratégie de diversification des produits lui permet d'être à l'avant-garde des tendances à long terme au sein du secteur. Elle permet aussi à l'entreprise de limiter les hausses de tarifs pour ses clients, tout en accroissant de façon constante la valeur pour son actionnaire. De plus, en continuant de diversifier ses produits au cours de la période visée par la présente orientation stratégique, Hydro Ottawa sera mieux en mesure de compenser les répercussions à long terme du déplacement de la demande d'électricité des clients commerciaux et industriels vers les clients résidentiels suscité par la COVID-19.

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 et à moyen terme, cette situation risque toutefois d'avoir une incidence négative sur les cotes 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 dans le but d'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 la présente orientation stratégique.

Prix de l'électricité sur le marché

Lorsque les produits tirés de la production d'électricité sont en lien avec le prix de l'électricité sur le marché, ils peuvent fluctuer en raison de nombreux facteurs : puissance excédentaire par rapport à la charge dans le marché visé, structure du marché, conditions météorologiques qui influent sur la charge, augmentation de la demande d'électricité, prix de l'énergie absolus et relatifs et progrès réalisés au chapitre de l'économie d'énergie et de la gestion 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 huard pourrait réduire la valeur des actifs d'Hydro Ottawa se trouvant aux États-Unis et des produits qui y sont associés. Inversement, une forte dépréciation du dollar canadien par rapport à la devise américaine pourrait réduire le taux de rendement prévu des investissements faits par l'entreprise aux États-Unis ainsi que sa capacité de financer ces investissements.

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 dans le renouvellement du réseau électrique, comme ceux prévus par Hydro Ottawa, devraient le renforcer. L'appui des organismes de réglementation et du public en faveur de ces investissements et des systèmes de gestion connexes ne peut être tenu pour acquis. Il y a toutefois 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 le niveau de résilience attendu de ces entreprises face au changement climatique et les ressources dont elles disposent pour l'atteindre.

Hydrologie

La quantité d'électricité produite dans les centrales hydroélectriques d'Hydro Ottawa diffère en fonction du débit d'eau disponible 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.

Dépendance à l'égard des partenaires

Les possibilités de croissance dont fait état la présente orientation stratégique pourraient reposer sur la présence de partenaires qui sont intéressés ou dont le rendement concorde avec les attentes à long terme. L'absence de partenaires ouverts à une fusion ou à une acquisition ou, encore, de compagnies d'électricité et d'autres acteurs disposés à s'associer pour fournir des services est susceptible de nuire à la capacité d'Hydro Ottawa à atteindre ses objectifs financiers. Un rendement insatisfaisant des partenaires commerciaux clés pourrait aussi avoir le même effet.

Profil démographique de l'effectif

Dans l'ensemble 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 d'Hydro Ottawa de se doter d'un effectif durable et d'atteindre ses objectifs opérationnels. Pour gérer les risques associés au profil démographique de l'effectif, l'entreprise investit dans les programmes d'apprentissage, de stages, de diversité et d'inclusion, de gestion des connaissances, de planification de la relève et de mobilisation des travailleurs âgés et des retraités.

Infrastructure technologique

Le rendement d'Hydro Ottawa repose sur des systèmes technologiques complexes, notamment les systèmes de facturation et d'information sur la clientèle, un système de comptage perfectionné et 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, encore, un manque d'efficacité de l'entreprise dans la planification de sa réponse aux besoins technologiques ou dans sa transition vers de nouveaux systèmes technologiques pourraient nuire à ses activités.

Bon nombre de ces systèmes clés utilisent les données et les signaux provenant de plusieurs centaines de milliers d'appareils intelligents (principalement les compteurs) ainsi que des systèmes et interfaces Web connexes. Dans bien des cas, le traitement des données fait appel à plusieurs interfaces automatisées et comporte de multiples dépendances internes et externes, notamment le rôle de l'Entité responsable des compteurs intelligents de l'Ontario. Les risques associés à des lacunes sur le plan de la fiabilité ou de la performance de n'importe quel composant de ce réseau intégré, ou de son ensemble, pourraient perturber des processus opérationnels clés.

On observe une convergence de plus en plus grande entre les systèmes opérationnels de base et les systèmes d'information organisationnels ainsi qu'une automatisation croissante et une utilisation généralisée de technologies communes pour faciliter cette intégration et cette connectivité. La complexité et l'interconnectivité de cette infrastructure technologique pourraient accroître les risques actuels et en créer de nouveaux.

Cybersécurité

Hydro Ottawa est tributaire des systèmes d'information et des réseaux étendus de transmission et d'échange de données. Par ailleurs, l'intégration des systèmes et des données va en augmentant dans le secteur de l'électricité. L'entreprise est donc de plus en plus exposée aux risques pour la sécurité de l'information, notamment la cybersécurité. Une atteinte à la sécurité, la corruption de données ou, encore, 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. Par ailleurs, la généralisation du télétravail est susceptible d'accroître les risques pour la cybersécurité, peut-être pendant une longue période.

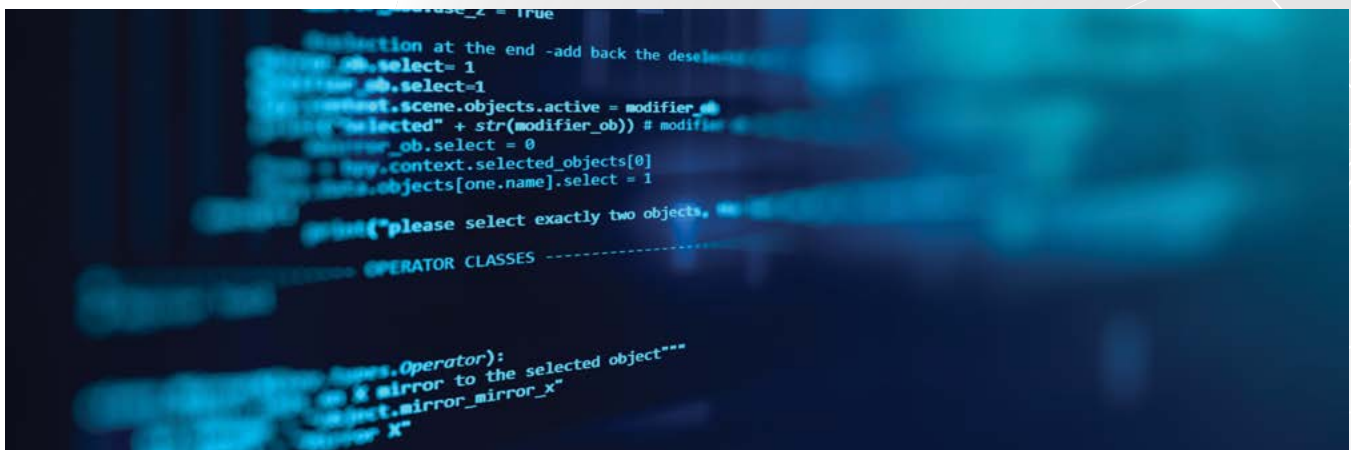
5.3 CONCLUSION

Sous réserve des risques et des incertitudes que nous analysons 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 les services offerts 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.

Par suite de l'approbation de sa demande tarifaire présentée en vertu de la méthode d'établissement des tarifs incitative personnalisée pour la période de 2021 à 2025, 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, mais l'incidence sur les tarifs sera stable, modérée et prévisible. Dans nos champs d'activité à tarifs non réglementés, nous devrions connaître une croissance appréciable des produits tirés de la production d'énergie renouvelable grâce aux projets de construction et de remise à niveau de centrales hydroélectriques que nous avons récemment menés à bien. Par ailleurs, nos services énergétiques et ceux que nous offrons à d'autres compagnies d'électricité demeurent en bonne voie de connaître une expansion stable.

En somme, Hydro Ottawa maintient une excellente situation financière. Nous sommes bien placés pour enregistrer une croissance soutenue et verser à la Ville d'Ottawa des dividendes plus élevés entre 2021 et 2025. Tout cela va se produire pendant que notre entreprise transformera ses activités, dans le respect de notre engagement à les rendre carboneutres d'ici 2030. Nous nous réjouissons à la perspective des possibilités à venir, qui nous permettront de créer une plus grande valeur pour notre actionnaire et notre collectivité.



6. Gouvernance et production de rapports

La responsabilité 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 et des affaires 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 qui a été 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 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 et des cadres supérieurs des filiales et des principaux secteurs fonctionnels. Cette équipe veille à ce

que les activités et pratiques opérationnelles concordent avec la stratégie d'Hydro Ottawa 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 surveille chaque trimestre les progrès réalisés par rapport à l'orientation stratégique, notamment en ce qui a trait au rendement pour les facteurs ESG, et apporte les ajustements rendus nécessaires par l'évolution de la situation. L'entreprise rend compte de ses progrès à l'actionnaire une fois par an, plus précisément 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.





2711, chemin Hunt Club

C.P. 8700

Ottawa (Ontario) K1G 3S4

Téléphone : 613-738-5499

Télécopieur : 613-738-6403

hydroottawa.com