

**Suivi de la décision D-2018-091 concernant
les ajustements organisationnels relatifs à la
division Exploitation et Hydro-Québec Production**

Table des matières

1	Introduction.....	5
2	Présentation des ajustements organisationnels	5
3	Rôle et fonctions du chef de l'exploitation.....	6
4	Vice-présidence – Technologies de l'information et des communications (« VPTIC »).....	6
5	Direction principale – Amélioration continue et planification stratégique d'entreprise.....	10
6	Mesures en place pour assurer le respect du Code de conduite et de la séparation fonctionnelle	10
7	Conclusion	11

Liste des annexes

Annexe 1 Organigramme détaillé de la division Exploitation et Hydro-Québec Production

1 Introduction

1 La présente pièce a été préparée en collaboration avec la division Exploitation et Hydro-
2 Québec Production (« EHQP »).

3 Dans la décision D-2018-091 relative à la demande d’approbation de modifications au Code
4 de conduite du Transporteur (« Code de conduite »), la Régie de l’énergie (la « Régie »)
5 indique notamment ce qui suit :

6 « [16] **La Régie demande au Transporteur de déposer, au plus tard le 31 août 2018**
7 **à 12 h, les organigrammes détaillés en vigueur depuis le mois d’avril 2018 [...] des**
8 **différentes structures d’Hydro-Québec, dont celles [...] du Chef de l’exploitation**
9 **d’Hydro-Québec et président d’Hydro-Québec Production (M. David Murray). Elle lui**
10 **demande également de déposer, au plus tard le 31 août 2018 à 12 h, toute preuve**
11 **additionnelle visant à expliquer les ajustements organisationnels en lien avec le**
12 **respect des règles de séparation fonctionnelle et du Code de conduite.** »¹

13 La présente pièce contient les explications demandées par la Régie. L’organigramme
14 détaillé en vigueur d’EHQP figure à l’annexe 1 de la présente pièce.

2 Présentation des ajustements organisationnels

15 Le 3 avril 2018, la création du poste de chef de l’exploitation et président d’Hydro-Québec
16 Production a été annoncée². Comme indiqué dans le cadre des ajustements
17 organisationnels annoncés le 19 juillet 2018, il s’agit d’un poste à deux volets distincts : celui
18 de chef de l’exploitation et celui de président d’Hydro-Québec Production³.

19 Le volet Exploitation regroupe des unités dont les activités ont une portée d’entreprise,
20 notamment la vice-présidence – Technologies de l’information et des communications
21 (« VPTIC ») et la direction principale – Amélioration continue et planification stratégique
22 d’entreprise.

23 Le volet Hydro-Québec Production (le « Producteur ») regroupe la vice-présidence –
24 Planification, stratégies et expertises, la direction principale – Production et maintenance,
25 ainsi que la direction – Parquet de transactions énergétiques. Les ajustements
26 organisationnels d’Hydro-Québec Production visent principalement les activités de
27 planification et de support, ainsi que les activités d’exploitation et de maintenance des
28 équipements de production. Ces ajustements organisationnels sont strictement internes à
29 Hydro-Québec Production et n’ont pas d’effet sur les autres divisions et unités de
30 l’entreprise.

¹ D-2018-091, pages 5 et 6, notes omises.

² Pièce A-003.

³ Pièce B-006.

3 Rôle et fonctions du chef de l'exploitation

1 L'entreprise a souhaité se doter d'une vision globale à la fois stratégique et opérationnelle
2 afin d'aligner ses processus, trouver des pistes d'optimisation et maintenir une position forte
3 dans un contexte de transition énergétique.

4 La coordination de cette démarche a été confiée au chef de l'exploitation. Celui-ci a le
5 mandat d'assurer l'arrimage de certaines initiatives d'entreprise ayant pour finalité
6 d'accroître l'efficacité de l'organisation dans une optique de satisfaction de la clientèle et de
7 respect des exigences réglementaires qui incombent à Hydro-Québec.

8 Plus spécifiquement, le chef de l'exploitation a les responsabilités suivantes :

- 9 • assurer le leadership et la gestion quotidienne d'une organisation centrée sur les
10 clients et sur la santé et la sécurité des employés ;
- 11 • assurer la responsabilité de la mesure, de l'efficacité et de l'optimisation de tous les
12 processus internes et externes pour les technologies de l'information et des
13 communications, et de la santé et sécurité ;
- 14 • orienter les membres du comité de direction dans l'élaboration et la mise en œuvre
15 des systèmes de gestion et des processus pour répondre aux objectifs de croissance
16 et d'évolution de la culture de l'entreprise ;
- 17 • assurer le leadership de la planification stratégique en intégrant les orientations
18 déterminées par les divisions et unités de l'entreprise, et travailler étroitement avec les
19 autres membres de la haute direction dans le développement et réalisation du plan
20 d'affaires.

21 La création du poste de chef de l'exploitation ne change pas le rôle actuel du Transporteur,
22 qui demeure sous la responsabilité du président d'Hydro-Québec TransÉnergie. Le
23 Transporteur demeure pleinement autonome.

4 Vice-présidence – Technologies de l'information et des communications (« VPTIC »)

24 Contexte

25 Parmi les grands changements qui toucheront le domaine de l'énergie à l'avenir, plusieurs
26 de ceux-ci utiliseront des technologies de l'information et des communications (« TIC ») dont
27 la planification et l'implantation exigeront une contribution majeure de la VPTIC. À titre
28 d'exemple, le dossier du Transporteur et du Distributeur concernant le remplacement des
29 systèmes de conduite des réseaux de transport et de distribution (dossier R-4047-2018)
30 comporte une composante TIC majeure. La VPTIC jouera un rôle de premier plan à toutes
31 les étapes de cet important projet.

1 Également, la VPTIC sera au cœur de la transformation numérique de l'entreprise. Cette
2 transformation qui vise à automatiser les processus d'affaires et les mécanismes de gestion
3 des actifs du réseau électrique exigera la mise en place d'une infrastructure TIC apte à faire
4 face aux défis d'un réseau comme celui d'Hydro-Québec, et ce, afin d'en assurer le
5 développement et l'exploitation optimale.

6 Ces exemples de transformation sont intimement liés à l'infrastructure technologique TIC
7 d'Hydro-Québec qui devra s'adapter à ces nouvelles réalités.

8 Hydro-Québec, et particulièrement la VPTIC, doit donc à la fois se préparer à cette
9 transformation à venir, mais également travailler à contrôler ses coûts dans ce domaine.
10 Pour ce faire, le rattachement de la VPTIC au volet Exploitation permet un meilleur arrimage
11 quant au développement de la vision globale du réseau afin de fournir l'électricité à la
12 clientèle selon les orientations des divisions et unités, et ce, de la planification stratégique à
13 l'implantation des solutions technologiques. Ceci facilitera également l'optimisation des
14 investissements technologiques.

15 **Fonctionnement de la VPTIC**

16 Le récent rattachement de la VPTIC au volet Exploitation n'a pas modifié son autonomie
17 organisationnelle. Ainsi, la VPTIC demeure autonome dans son mode de fonctionnement et
18 des mécanismes ont été mis en place à cet égard, notamment :

- 19 • La VPTIC peut en tout temps autoriser des projets sans nécessiter l'approbation du
20 chef de l'exploitation, ceci dans un but de maintenir l'indépendance et de permettre au
21 groupe de conserver son autonomie.
- 22 • La VPTIC n'assiste aucunement aux rencontres quotidiennes du Producteur. Le volet
23 Exploitation, dont la VPTIC fait partie, se rencontre hebdomadairement afin de faire le
24 point sur les enjeux en cours de résolution.
- 25 • L'exercice de priorisation du portefeuille TIC est géré de façon autonome par la
26 VPTIC, en fonction des besoins d'affaires exprimés par ses clients internes.

27 Ces mesures démontrent la pleine autonomie de la VPTIC, et ce, malgré le récent
28 rattachement au volet Exploitation.

1 ***Orientations de la VPTIC***

2 Dans un souci d'optimisation des coûts TIC, il est pertinent de noter les orientations de la
3 VPTIC, dont les activités sont alignées sur les meilleures pratiques du marché, et en
4 particulier sur les pistes d'optimisation du domaine, à savoir :

- 5 • centraliser, consolider et uniformiser les technologies et les ressources associées ;
- 6 • rationaliser et uniformiser les systèmes informatiques ;
- 7 • centraliser et optimiser la gestion des licences de logiciels ;
- 8 • établir la gestion des actifs TIC en intégrant la gestion des risques ;
- 9 • améliorer les capacités d'acquisition en TIC et de gestion centralisée des
10 fournisseurs ;
- 11 • investir dans les ressources permettant des développements informatiques plus
12 véloces (mode Agile) ;
- 13 • uniformiser les services liés aux postes de travail informatiques.

14 Les principaux avantages de la centralisation des activités TIC de l'entreprise à la VPTIC
15 sont :

- 16 • la consolidation des systèmes et des infrastructures informatiques assurant une
17 meilleure gestion des actifs TIC (par ex. : migration vers des centres de traitement de
18 données mieux sécurisés) ;
- 19 • la bonification de la qualité des services d'exploitation TIC en soutien aux systèmes
20 informatiques ;
- 21 • l'uniformisation et la modernisation des méthodes de travail TIC (par ex. : outils de
22 surveillance des systèmes) et une meilleure gestion des expertises techniques
23 spécialisées ;
- 24 • l'établissement d'une vision cible technologique alignée sur les meilleures pratiques
25 du marché ;
- 26 • le renforcement d'une gouvernance intégrée des TIC (par ex. : mécanismes de
27 contrôles des accès aux applications logicielles) ;
- 28 • de meilleurs choix technologiques et une gestion active du risque (par ex. : protection
29 des périmètres de cybersécurité du Transporteur en utilisant les meilleures pratiques
30 de cybersécurité pour respecter les critères de la North American Electric Reliability
31 Corporation (« NERC »).

1 Les bénéfices attendus de ces initiatives de la VPTIC seront au bénéfice de la clientèle,
2 notamment en ce que ces initiatives devraient permettre de mieux contrôler les coûts liés
3 aux technologies de l'information et des communications. De plus, la clientèle bénéficiera
4 d'une infrastructure renouvelée, moderne et robuste, ce qui devrait contribuer positivement
5 à la qualité du service pour l'avenir.

6 **Conformité et VPTIC**

7 Le rattachement de la VPTIC au volet Exploitation n'apporte aucun changement aux
8 obligations réglementaires de la VPTIC et du Transporteur en vertu du Code de conduite.

9 La VPTIC continuera de collaborer pleinement au respect du Code de conduite, notamment
10 par le biais des systèmes et mécanismes déjà mis en place pour respecter les règles de
11 confidentialité de l'information sensible et de non-interfinancement, ainsi que par le suivi
12 rigoureux de l'exigence de formation annuelle des employés visés par le nouvel article
13 4.10.1 proposé au Code de conduite.

14 Il est également important de préciser la contribution de la VPTIC et de ses employés dans
15 l'utilisation des applications logicielles. À cet égard, les gestionnaires responsables des
16 applications logicielles pour les fonctions d'exploitation et de commercialisation du réseau
17 de transport n'ont pas fait l'objet de centralisation à la VPTIC. Il en est de même en ce qui a
18 trait aux gestionnaires responsables des applications logicielles pour des activités de
19 marchés de gros. Les équipes utilisant ces applications logicielles sont demeurées dans les
20 domaines d'affaires respectifs du Transporteur et du Producteur, et la VPTIC fournit le
21 support nécessaire de manière ciblée et personnalisée, séparément à chacun d'entre eux.

22 De plus, les ressources informatiques œuvrant à la VPTIC dans la planification, le
23 développement, la gouvernance et l'exploitation des systèmes informatiques du
24 Transporteur et du Producteur réalisent des activités de soutien à leurs applications
25 logicielles respectives, mais elles n'utilisent pas ces applications logicielles. En outre, il est
26 primordial de noter que les accès à ces applications logicielles sont autorisés, selon les
27 besoins respectifs, par les gestionnaires du Transporteur et ceux du Producteur (et non par
28 les gestionnaires de la VPTIC), en utilisant les outils informatiques centralisés de gestion
29 des accès cybernétiques de l'entreprise.

30 Au niveau de la formation sur le Code de conduite, la VPTIC s'assure du respect de ce
31 Code de conduite en exigeant que chaque employé qui exerce une fonction sur les
32 systèmes informatiques ciblés suive annuellement l'autoformation sur le Code de conduite.
33 De même, la VPTIC s'assure d'obtenir l'engagement visant le respect du Code de conduite
34 du Transporteur de la part de tous les gestionnaires visés par le transfert de ressources,
35 comme requis par la Régie (décision D-2017-128, paragraphe 159).

1 En conclusion, les orientations et actions de la VPTIC sont réalisées en conformité avec les
2 encadrements de l'entreprise, y incluant les règles découlant des *Normes de conduite*
3 *relatives à la séparation fonctionnelle des activités de transport, de production et de*
4 *marchés de gros*⁴ ainsi que les règles du Code de conduite.

5 Direction principale – Amélioration continue et planification stratégique d'entreprise

5 La direction principale – Amélioration continue et planification stratégique d'entreprise
6 regroupe la direction – Amélioration continue d'entreprise et la direction – Planification
7 stratégique. D'une part, cette direction principale vise à piloter et à fournir les orientations et
8 encadrements en matière d'amélioration continue, de performance organisationnelle et de
9 planification stratégique d'entreprise. D'autre part, elle appuie le président-directeur général
10 dans l'élaboration de la planification stratégique de l'entreprise et du plan stratégique qui en
11 découle. Pour réaliser sa mission, la direction principale s'appuie sur les équipes de
12 planification et d'amélioration continue respectives à chacune des divisions. Celles-ci
13 demeurent responsables de fixer leurs orientations propres et d'en assurer la réalisation.

6 Mesures en place pour assurer le respect du Code de conduite et de la séparation fonctionnelle

14 Comme indiqué précédemment, le personnel de la VPTIC occupant des fonctions en lien
15 avec les activités du Transporteur est demeuré assujéti au Code de conduite, et la VPTIC a
16 préservé son autonomie organisationnelle et décisionnelle. La division EHQP a également
17 mis en œuvre certaines autres mesures pour assurer le respect du Code de conduite :

- 18 • **Comités de gestion distincts** : mise en place de deux comités de gestion distincts
19 qui couvrent d'un côté le volet Exploitation et de l'autre, le volet Hydro-Québec
20 Production. La direction – Parquet de transactions énergétiques participe au comité
21 de gestion d'Hydro-Québec Production.
- 22 • **Formation** : formation annuelle des membres des deux comités de gestion en
23 matière d'exigences de la Federal Energy Regulatory Commission (« FERC ») et des
24 encadrements internes quant à la séparation fonctionnelle.

25 Ces mesures se rajoutent à d'autres mesures ayant été mises en œuvre avant les
26 ajustements organisationnels d'avril 2018 :

- 27 • **Normes de conduite sur la séparation fonctionnelle entre les activités de**
28 **transport et les activités de marchés de gros** : le vice-président exécutif – Affaires
29 corporatives et chef de la gouvernance est chargé de voir au respect rigoureux de la

⁴ Disponible au :
http://www.regie-energie.qc.ca/audiences/3401-98/SuiviDecision/Suivi-D-2002-95_CodeConduiteTransp_18dec03.pdf

1 séparation fonctionnelle lors des échanges entre les membres du Conseil
2 d'administration et de ses comités, du Comité exécutif et du Comité de direction.

3 • **Programme de conformité de la direction Parquet des transactions**
4 **énergétiques** : Le programme de conformité, dont l'application est assurée par
5 l'Avocat en chef et vice-président – Affaires juridiques d'Hydro-Québec, vise à assurer
6 le respect des règles de marché dans les marchés voisins par les employés exerçant
7 des activités de Marchés de gros, ainsi que de la séparation fonctionnelle au sein
8 d'Hydro-Québec. Les principales activités relatives à ce programme incluent la
9 formation annuelle du personnel de la direction – Parquet de transactions
10 énergétiques, la réalisation d'audits trimestriels, la réalisation de balisages, le suivi
11 des ordonnances de la FERC et le support au personnel dans l'interprétation des
12 règles et obligations réglementaires.

13 • **Communication et formation dans l'entreprise concernant les exigences pour la**
14 **séparation fonctionnelle** : plusieurs formations ou présentations ont été données au
15 sein de l'entreprise afin de bien expliquer les exigences de la FERC et des
16 encadrements internes quant à la séparation fonctionnelle.

7 Conclusion

17 La nouvelle structure organisationnelle n'a pas entraîné de changements au niveau du
18 respect de la séparation fonctionnelle et du Code de conduite. Les mesures en place
19 permettent d'assurer le respect de la séparation fonctionnelle et du Code de conduite.

Annexe 1

**Organigramme détaillé
de la division Exploitation et
Hydro-Québec Production**

