

**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 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.

22 Le volet Hydro-Québec Production (le « Producteur ») regroupe la vice-présidence –
23 Planification, stratégies et expertises, la direction principale – Production et maintenance,
24 ainsi que la direction – Parquet de transactions énergétiques. Les ajustements
25 organisationnels d’Hydro-Québec Production visent principalement les activités de
26 planification et de support, ainsi que les activités d’exploitation et de maintenance
27 des équipements de production. Ces ajustements organisationnels sont strictement internes
28 à Hydro-Québec Production et n’ont pas d’effet sur les autres divisions et unités
29 de 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 La création du poste de chef de l'exploitation ne change pas le rôle actuel du Transporteur,
18 qui demeure sous la responsabilité du président d'Hydro-Québec TransÉnergie.
19 Le Transporteur demeure pleinement autonome.

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

20 Contexte

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

28 Également, la VPTIC sera au cœur de la transformation numérique de l'entreprise. Cette
29 transformation qui vise à automatiser les processus d'affaires et les mécanismes de gestion
30 des actifs du réseau électrique exigera la mise en place d'une infrastructure TIC apte à faire

1 face aux défis d'un réseau comme celui d'Hydro-Québec, et ce, afin d'en assurer le
2 développement et l'exploitation optimale.

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

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

12 **Fonctionnement de la VPTIC**

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

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

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

26 **Orientations de la VPTIC**

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

- 30 • centraliser, consolider et uniformiser les technologies et les ressources associées ;
- 31 • rationaliser et uniformiser les systèmes informatiques ;
- 32 • centraliser et optimiser la gestion des licences de logiciels ;

- 1 • établir la gestion des actifs TIC en intégrant la gestion des risques et des impacts sur
2 le réseau électrique ;
- 3 • améliorer les capacités d'acquisition en TIC et de gestion centralisée des
4 fournisseurs ;
- 5 • investir dans les ressources permettant des développements informatiques plus
6 véloces (mode Agile) ;
- 7 • uniformiser les services liés aux postes de travail informatiques.

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

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

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

1 **Conformité et VPTIC**

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

4 La VPTIC continuera de collaborer pleinement au respect du Code de conduite, notamment
5 par le biais des systèmes et mécanismes déjà mis en place pour respecter les règles de
6 confidentialité de l'information sensible et de non-interfinancement, ainsi que par le suivi
7 rigoureux de l'exigence de formation annuelle des employés visés par le nouvel article
8 4.10.1 proposé au Code de conduite.

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

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

26 Au niveau de la formation sur le Code de conduite, la VPTIC s'assure du respect de ce
27 Code de conduite en exigeant que chaque employé qui exerce une fonction sur les
28 systèmes informatiques ciblés suive annuellement l'autoformation sur le Code de conduite.
29 De même, la VPTIC s'assure d'obtenir l'engagement visant le respect du Code de conduite
30 du Transporteur de la part de tous les gestionnaires visés par le transfert de ressources,
31 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 d'entreprise

5 La direction principale – Amélioration continue d'entreprise vise à piloter et à fournir les
6 orientations et encadrements en matière d'amélioration continue et de performance
7 organisationnelle. Pour réaliser sa mission, la direction principale s'appuie sur les équipes
8 d'amélioration continue respectives à chacune des divisions. Celles-ci demeurent
9 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

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

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

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

- 23 • **Normes de conduite sur la séparation fonctionnelle entre les activités de**
24 **transport et les activités de marchés de gros** : le vice-président exécutif – Affaires
25 corporatives et juridiques et chef de la gouvernance est chargé de voir au respect
26 rigoureux de la séparation fonctionnelle lors des échanges entre les membres du
27 Conseil d'administration et de ses comités, dont le Comité exécutif, ainsi que le
28 Comité de direction.

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

- 1 • **Programme de conformité de la direction Parquet des transactions**
2 **énergétiques** : Le programme de conformité, dont l'application est assurée par le
3 vice-président exécutif – Affaires corporatives et juridiques et chef de la gouvernance,
4 vise à assurer le respect des règles de marché dans les marchés voisins par les
5 employés exerçant des activités de Marchés de gros, ainsi que de la séparation
6 fonctionnelle au sein d'Hydro-Québec. Les principales activités relatives à ce
7 programme incluent la formation annuelle du personnel de la direction – Parquet de
8 transactions énergétiques, la réalisation d'audits trimestriels, la réalisation de
9 balisages, le suivi des ordonnances de la FERC et le support au personnel dans
10 l'interprétation des règles et obligations réglementaires.
- 11 • **Communication et formation dans l'entreprise concernant les exigences pour la**
12 **séparation fonctionnelle** : plusieurs formations ou présentations ont été données au
13 sein de l'entreprise afin de bien expliquer les exigences de la FERC et des
14 encadrements internes quant à la séparation fonctionnelle.

15 Enfin, les employés d'Hydro-Québec sont également soumis au *Code de conduite d'Hydro-*
16 *Québec*. Ce dernier code s'applique à l'ensemble du personnel permanent, temporaire et
17 occasionnel d'Hydro-Québec et de ses filiales en propriété exclusive. Ce code facilite la
18 mise en application des principes d'éthique dans l'accomplissement des tâches et s'appuie
19 notamment sur les principes suivants, à savoir : agir avec intégrité, agir avec loyauté et
20 diligence et gérer l'information de manière responsable.

7 Conclusion

21 La nouvelle structure organisationnelle n'a pas entraîné de changements au niveau du
22 respect de la séparation fonctionnelle et du Code de conduite. Les mesures en place
23 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**

