

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



---

**Table des matières**

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

**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. »<sup>1</sup>**

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 annoncée<sup>2</sup>. 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 Production<sup>3</sup>.

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.

---

<sup>1</sup> D-2018-091, pages 5 et 6, notes omises.

<sup>2</sup> Pièce A-003.

<sup>3</sup> 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*<sup>4</sup> 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.

---

<sup>4</sup> Disponible au :  
[http://www.regie-energie.qc.ca/audiences/3401-98/SuiviDecision/Suivi-D-2002-95\\_CodeConduiteTransp\\_18dec03.pdf](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**



