



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Rapport à l'intention de la Régie de l'énergie

Réflexion sur la demande d'Hydro-Québec à la Régie de l'énergie concernant l'approbation des normes de conduite de Transport en remplacement des codes de conduite du Transporteur et du Coordonnateur de la fiabilité en vigueur
(Dossier R-4162-2021)

Mars 2022

Sections

	<u>Pages</u>
I. Mandat	p. 3
II. Contexte	p. 6
III. Présentation sommaire des meilleures règles, normes et pratiques en matière d'audit interne	p. 8
IV. Commentaires et recommandations à l'égard de la partie Conclusion / Sommaire exécutif du rapport de la firme Deloitte intitulé <i>Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport</i> (R-4162-2021, pièce B-0006).	p. 19
V. Commentaires et recommandations à l'égard de la réponse d'Hydro-Québec et sa conclusion à la proposition de la Régie de mettre en place un audit annuel indépendant telle que formulée dans la décision D-2021-064 (paragraphe 47 à 50) dans la Demande d'approbation des normes de conduite de Transport (R-4162-2021, pièce B-0004, lignes 22 à 33 des pages 13 et 15)	p. 28
VI. Commentaires et recommandations à l'égard des différents contextes qui pourraient nécessiter de recourir à un audit externe en parallèle d'un audit interne	p. 34
VII. Autres considérations	p. 37
VIII. Conclusion	p. 39
IX. Annexes	p. 44



Section I

Mandat

Dans le cadre de ses activités de transport, Hydro-Québec a demandé à la Régie de l'énergie l'approbation des normes de conduite de Transport en remplacement des codes de conduite du Transporteur et du Coordonnateur de la fiabilité en vigueur (dossier R-4162-2021).

Afin d'alimenter la réflexion de la Régie de l'énergie sur ce dossier, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) doit lui soumettre un rapport écrit portant sur les éléments suivants.



- 1. La présentation sommaire des meilleures règles, normes et pratiques en matière d'audit interne.**
- 2. La présentation de commentaires et recommandations à l'égard :**
 - a) de la partie Conclusion / Sommaire exécutif (page 5) du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport* (Pièce B-0006);
 - b) de la réponse d'Hydro-Québec et sa conclusion à la proposition de la Régie de mettre en place un audit annuel indépendant telle que formulée dans la décision D-2021-064 (paragraphe 47 à 50) dans la *Demande d'approbation des normes de conduite de Transport* (lignes 22 à 33 de la page 13 et page 15 de la pièce B-0004);
 - c) des différents contextes qui pourraient nécessiter de recourir à un audit externe en parallèle d'un audit interne.



Section II

Contexte

Afin de bien maîtriser le travail à effectuer et de bien saisir les points importants dans le présent mandat, nous avons tout d'abord pris connaissance de la Loi sur la Régie de l'énergie (2021-10-31) ainsi que d'un ensemble de documents relatifs à la panne majeure survenue dans le nord-est américain en 2003. Panne qui a mis en évidence l'importance de la fiabilité pour que le transport d'électricité soit assuré dans l'ensemble de l'Amérique du Nord.

Ainsi nous avons traversé les étapes depuis la désignation du coordonnateur de la fiabilité au Québec, de même que les différentes demandes et décisions de la Régie. On souligne que dans le cadre de décisions rendues, la Régie avait soulevé des points d'importance entourant notamment le Code de conduite du Coordonnateur de la fiabilité (CCCF).

Hydro-Québec (HQ) a entrepris une démarche afin de produire et présenter pour approbation à la Régie le document intitulé « Normes de conduite ». Dans cette démarche, Hydro-Québec a pris en compte les points importants soulevés par la Régie dans ses décisions. HQ a d'ailleurs mandaté deux firmes pour confirmer les meilleures pratiques de l'industrie en termes de normes de conduite et d'évaluation de la conformité à celles-ci, tout en considérant l'alignement de ces normes avec la pratique réglementaire actuelle de ses activités de transport et de fiabilité sur celle de l'industrie nord-américaine, incluant une approche basée sur la fonction exercée par les employés.

Nous avons ainsi pris connaissance des « Normes de conduite » proposées et du résultat des travaux effectués par les deux firmes mandatées par Hydro-Québec. Nous avons aussi abordé un ensemble de points relatifs aux préoccupations de la Régie mais également concernant une série de points à être pris en considération, lesquels seront détaillés dans les sections suivantes.

Section III

**Présentation sommaire des meilleures règles,
normes et pratiques en matière d'audit interne**

Les tâches afférentes à la gestion des risques et au contrôle sont de plus en plus souvent réparties entre plusieurs départements et divisions. Elles requièrent de ce fait une coordination rigoureuse afin de s'assurer que les processus de gestion des risques, de contrôle et de conformité fonctionnent comme prévu.

À cet égard, il est important :

- ✓ que des rôles précis et détaillés soient assignés afin de permettre une coordination effective et efficiente entre ces groupes;
- ✓ que les responsabilités octroyées soient clairement celles assumées par chacun des groupes.

Le modèle des trois lignes de maîtrise (lignes de défense) fournit un moyen simple et efficace d'améliorer la communication en matière de gestion des risques et de contrôle en clarifiant les rôles et les activités essentiels.

C'est un modèle de référence universel utilisé par de multiples associations professionnelles, autant en Gouvernance, en Gestion de risques qu'en Contrôle interne, ainsi que dans de nombreux secteurs d'activités, dont celui des assurances. Il a évolué dans les dix dernières années, mais il demeure la référence de fonctionnement pour l'ensemble des organisations¹. Ce modèle est d'ailleurs très bien expliqué dans la présentation offerte dans le rapport de la firme Deloitte (R-4162-2021-B-0006).

¹ Voir documents en Annexe I

Dans le cadre du modèle des trois lignes de maîtrise :

- ✓ la première ligne de maîtrise correspond aux **contrôles pilotés par le management**;
- ✓ la deuxième ligne de maîtrise est celle des différentes **fonctions instituées par le management pour assurer le suivi du contrôle des risques et de la conformité**;
- ✓ la troisième ligne de maîtrise est celle de **l'assurance indépendante fournie par l'audit interne**.

Chacune de ces trois « lignes » joue un rôle distinct dans le cadre de la gouvernance de l'organisation.

Chacune des parties doit accomplir ses tâches de façon efficace. C'est pourquoi des mécanismes doivent être mis en place pour évaluer l'efficacité et la conformité.

L'audit interne

- ✓ Une profession structurée et encadrée sous l'égide de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA)
- ✓ Des désignations professionnelles reconnues mondialement
- ✓ Un cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne



Cadre de Référence International
des Pratiques Professionnelles

En anglais

International Professional Practices Framework (IPPF)

Le CRIPP fournit l'encadrement pour le fonctionnement du service d'audit interne.

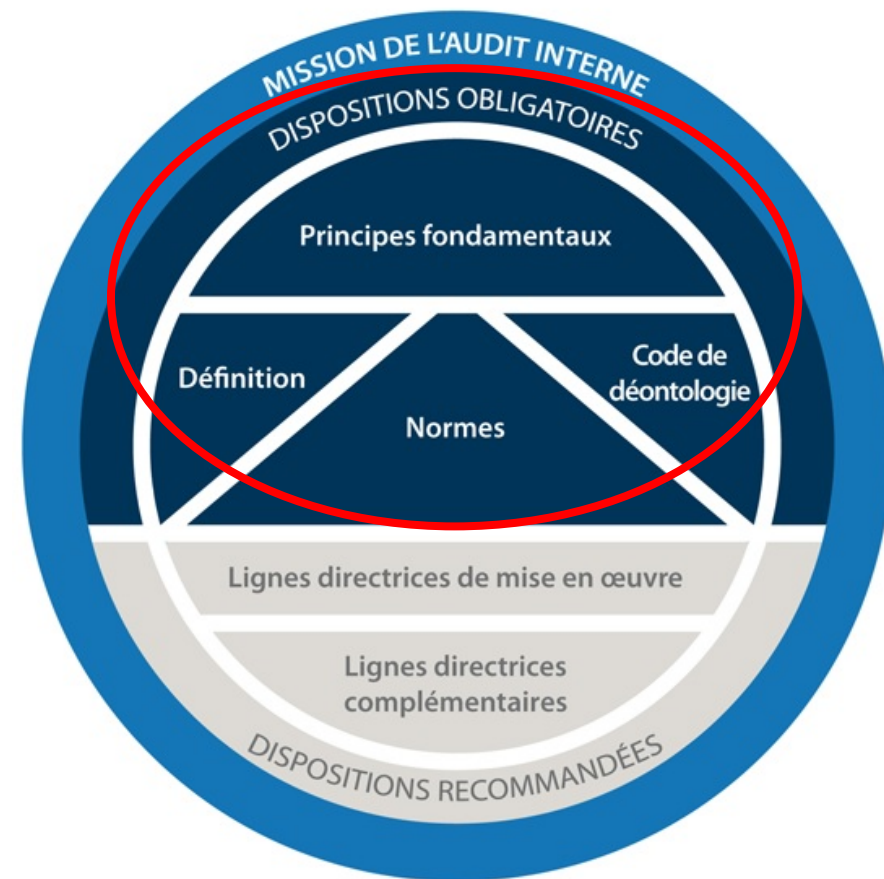
L'audit interne

CADRE DE RÉFÉRENCE INTERNATIONAL DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE (CRIPP)²

- Le respect des principes édictés dans les **dispositions obligatoires** est nécessaire et essentiel pour une pratique professionnelle de l'audit interne.
- Les **dispositions obligatoires** du CRIPP sont :
 - ✓ les *Principes fondamentaux*;
 - ✓ les *Normes*
 - ✓ la *Définition de l'audit interne*;
 - ✓ le *Code de déontologie*.

Le CRIPP a été initié en 1970, pour la profession au plan mondial.

Afin que l'audit interne puisse garder le cap dans un environnement en constante évolution, le CRIPP évolue pour accompagner efficacement la profession et répondre aux défis.



² Voir document complet en Annexe I

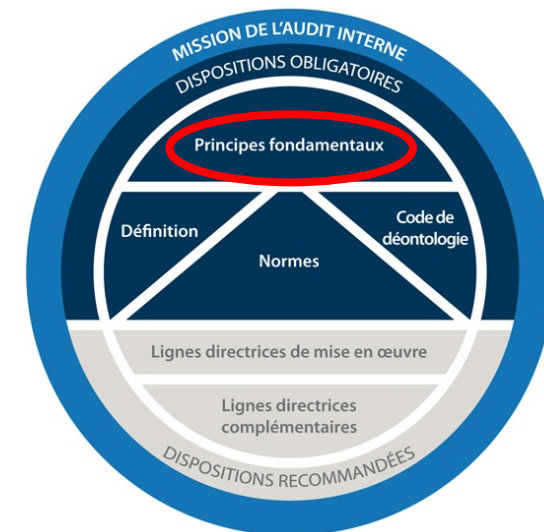
L'audit interne

Les Principes fondamentaux

- Les principes fondamentaux font partie des dispositions obligatoires. Pris dans leur ensemble **ils sont constitutifs de l'efficacité de l'audit interne.**
- Pour qu'une fonction d'audit interne soit efficace, **l'ensemble des principes doit être effectivement mis en place et fonctionner.**

- Faire preuve d'intégrité
- Faire preuve de compétence et de conscience professionnelle
- Être objectif et libre de toute influence indue (indépendant)
- Être en phase avec la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation
- Être positionné de manière appropriée et disposer des ressources adéquates

- Démontrer la qualité de l'audit interne et son amélioration continue
- Communiquer de manière efficace
- Fournir une assurance fondée sur une approche par les risques
- Être perspicace, proactif et orienté vers le futur
- Encourager le progrès au sein de l'organisation



La façon dont un auditeur interne ou une fonction d'audit interne applique chacun de ces principes peut varier d'une organisation à une autre, mais le non-respect de l'un de ces principes pourrait impliquer que l'activité d'audit interne ne réalise pas sa mission aussi efficacement qu'elle le pourrait.

Bien que ces principes fondamentaux fassent partie des dispositions obligatoires pour le service d'audit interne (3^e ligne de maîtrise), la majorité de ces principes reflète un comportement souhaité à travers l'organisation et l'ensemble des effectifs de chacune des lignes de maîtrise

L'audit interne

Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA

Afin qu'un service d'audit interne soit reconnu, son fonctionnement doit être basé sur les Normes de l'IIA. Ces Normes correspondent aux **exigences élémentaires que devraient respecter toutes les fonctions d'audit interne.**

L'objectif des Normes est de **donner une assurance que l'audit interne est efficace, apporte une forte valeur ajoutée et offre une qualité élevée et constante.**

Les Normes, ainsi que le Code de déontologie, intègrent toutes les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP).

Par conséquent, **être en conformité avec le Code de déontologie et les Normes témoigne du respect des dispositions obligatoires.**

L'audit interne

Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA

Les 52 principales Normes du CRIPP sont regroupées sous deux catégories :

Normes de qualification du service (série 1000)

Positionnement du service d'audit interne, exemple :

- 1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités
- 1100 – Indépendance et objectivité
- 1200 – Compétence et conscience professionnelle
- 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité
- Etc...

Normes de fonctionnement (série 2000)

Réalisation des missions, exemple :

- 2000 – Gestion de l'audit interne
- 2100 – Nature du travail
- 2200 – Planification de la mission
- 2300 – Accomplissement de la mission
- 2400 – Communication des résultats
- 2500 – Surveillance des actions de progrès
- 2600 – Communication relative à l'acceptation des risques
- Etc...



L'audit interne

L'importance des trois (3) lignes de maîtrise

Comme indiqué précédemment, **chaque ligne de maîtrise a des responsabilités** bien définies et **la coordination entre les lignes est importante.**

Par exemple :

Selon la **Norme 2010**, le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Ainsi il est important de pouvoir s'appuyer sur les résultats des évaluations effectuées par la Gestion des risques (2^e ligne de maîtrise).

Cependant, afin d'établir un niveau de fiabilité vis-à-vis les évaluations présentées par la Gestion des risques, **un audit devrait avoir été réalisé au moins une fois sur l'efficacité du processus d'évaluation par la Gestion de risques.** C'est-à-dire évaluer les processus depuis le recensement d'information auprès des groupes de la 1^{ière} ligne et de la 2^e ligne de défense, le traitement d'informations, les méthodes de priorisation des risques, la validation des priorités, etc.

Selon la **Norme 1300** – Le responsable de l'audit interne doit aussi concevoir et tenir à jour un **programme d'assurance et d'amélioration qualité** portant sur tous les aspects de l'audit interne **afin d'évaluer** :

- ✓ la conformité de l'audit interne avec les Normes;
- ✓ le respect du Code de déontologie par les auditeurs internes.

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité **doit comporter des évaluations tant internes qu'externes** (Norme 1310)

Norme 1311 – Évaluations internes (périodiques)

Norme 1312 – Évaluations externes (réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe composée de membres qualifiés, indépendants et **extérieurs à l'organisation**)

¹ voir documents en Annexe I

L'audit interne – Points à retenir

Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne est reconnu comme référence mondiale pour baliser le fonctionnement des services d'audit interne (sous l'Institut des auditeurs internes) et est aussi reconnu par de multiples associations et professions connexes.

Afin de donner un niveau de confort sur le fonctionnement du service d'audit interne, son responsable, selon la Norme 1300, doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité afin d'évaluer notamment la conformité de l'audit interne avec les Normes qui doivent, dans un délai prescrit, faire l'objet d'une évaluation externe par des ressources extérieures à l'organisation.

De plus, le modèle des trois lignes de maîtrise (lignes de défense) portant sur le fonctionnement des organisations est aussi mondialement reconnu. Ce modèle a été expliqué en détail dans le rapport soumis par la firme Deloitte, qui a de plus effectué un balisage référentiel afin de positionner le modèle en place chez Hydro-Québec. Le résultat de ce balisage est à l'effet que **le modèle défini au sein de la société est conforme au modèle de référence reconnu et que la présentation des représentants de chaque ligne chez Hydro-Québec et de leurs rôles respectifs sont également conformes aux principes de référence.**

Section IV

Commentaires et recommandations à l'égard de la partie Conclusion / Sommaire exécutif du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport* (R-4162-2021, pièce B-0006).

RAPPEL

Conclusion / Sommaire exécutif du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport.*

(R-4162-2021, pièce B-0006)

Sommaire exécutif

Conclusion



Suite à nos travaux, nous arrivons à la conclusion générale qu'il est pertinent que la responsabilité d'évaluer la conformité aux Normes de conduite de Transport soit confiée à la DCDD. En effet:

Pertinence du modèle des 3 lignes tel que défini chez Hydro-Québec

- Le modèle des trois lignes défini au sein de la société est conforme au modèle de référence reconnu,
- La DCDD est clairement identifiée comme un acteur important de la 2^{ème} ligne et la présentation des différents représentants de chaque ligne chez Hydro-Québec et de leurs rôles respectifs sont également conformes aux principes de référence.

Pertinence de la structure organisationnelle de la 2^{ème} ligne et de la répartition des rôles et responsabilités

Suite à la comparaison des structures organisationnelles mises en place chez Hydro-Québec ces dernières années, plus précisément en lien avec la production des rapports de conformité aux Normes de conduite de Transport, il ressort que la structure actuelle mise en place par Hydro-Québec apparaît comme la plus pertinente.

- La DCDD est indépendante des équipes du Transporteur (1^{ère} ligne) et est en mesure de requérir des changements en cas de manquements aux Normes,
- Si l'importance d'un manquement le requiert, la DCDD a la responsabilité d'en informer la Haute direction et le Conseil d'administration d'Hydro-Québec,
- La structure actuelle maintient l'accès aux compétences et à l'expertise requises pour faire les travaux,
- De plus, elle permet également que la direction ultimement responsable de la production des rapports de conformité (i.e. la DCDD) est toujours pleinement en mesure d'échanger avec les équipes du Transporteur en charge de la mise en œuvre des Normes puisque les membres de la DCDD ont tous des profils permettant d'assurer une bonne connaissance des lois, des règlements et des attentes du régulateur.

Pertinence soutenue par la comparaison avec les pairs de l'industrie

Suite à un balisage sectoriel, il ressort que le positionnement de la direction en charge de la production des rapports de conformité est cohérent voire même avancé par rapport aux pratiques observées chez les pairs d'Hydro-Québec dans la mesure où la DCDD:

- Est dédiée notamment aux enjeux de conformité,
- Fait partie de la 2^{ème} ligne,
- Fait partie d'une Vice-présidence dédiée aux questions d'affaires corporatives et juridiques.

À l'égard de la partie Conclusion / Sommaire exécutif du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport (R-4162-2021, pièce B-0006)*.

Les travaux effectués par la firme Deloitte portaient sur une évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport, présentée pour approbation auprès de la Régie.

Pour ce faire, la firme Deloitte s'est appuyée sur le modèle des trois lignes de maitrises (lignes de défenses), pour déterminer la pertinence de la structure organisationnelle actuelle à Hydro-Québec, en tenant compte des responsabilités des parties prenantes et leurs rôles dans la production des rapports de conformité.

Les principes entourant les trois lignes de maîtrise sont clairement décrits et sont basés sur le modèle reconnu mondialement.



À l'égard de la partie Conclusion / Sommaire exécutif du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport (R-4162-2021, pièce B-0006)*.

De plus, il est intéressant de constater qu'il y a eu un balisage effectué par la firme Deloitte auprès de grandes entreprises du secteur énergétique nord américaines quant aux activités encadrées par les Normes de conduite de Transport établies par la Federal Energy Regulatory Commission (FERC).

Ce balisage sectoriel a aussi tenu compte des attentes des régulateurs et des normes de fiabilité obligatoires pour le transport de l'électricité applicables autant au Québec, par la Régie de l'énergie, qu'aux États-Unis.

Nous sommes d'avis que le positionnement de la Direction – Conformité et développement durable (DCDD) se qualifie comme un groupe de la 2^e ligne de maîtrise et indépendante des équipes du Transporteur (1^{ière} ligne).

À l'égard de la partie Conclusion / Sommaire exécutif du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport (R-4162-2021, pièce B-0006)*.

La DCDD fait partie d'une Vice-présidence dédiée aux questions d'affaires corporatives et juridiques. Il est indiqué aussi que c'est la DCDD qui a la responsabilité d'informer la Haute Direction et le Conseil d'administration en cas de manquement important.

Le département juridique et légal fait habituellement partie de la 2^e ligne de maîtrise, mais il n'est pas précisé, dans les schémas du modèle des trois lignes présentés, si effectivement il en fait partie.

L'attention a été mise sur la DCDD et la Vice-présidence Gestion intégrée des risques (VP GIR).

À l'égard de la partie Conclusion / Sommaire exécutif du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport (R-4162-2021, pièce B-0006)*.

Dans son analyse de la structure organisationnelle, la firme Deloitte a bien tenu compte de plusieurs facteurs : Indépendance, Connaissances, Ressources, Engagement et Influence.

Certains de ces facteurs avaient déjà été soulevés par la Régie, notamment l'indépendance, les compétences et l'expertise. Une évaluation de l'évolution des structures a été ainsi réalisée pour conclure que la structure actuelle répond de façon élevée à l'ensemble des facteurs.

Nous sommes en accord avec la conclusion présentée par la firme Deloitte dans son rapport, à l'effet qu'il y a indépendance de la DCDD et que sa position en tant que 2e ligne de maîtrise est pertinente.

À l'égard de la partie **Conclusion / Sommaire exécutif** du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport (R-4162-2021, pièce B-0006)*.

Outre la position d'indépendance de la DCDD, nous proposons certains points à considérer pour réflexion ou encore inclusion dans d'éventuels travaux d'audit :

- **La relation entre la DCDD et la VP GIR** (en terme de reddition de comptes). Nous avons vu que la DCDD rend compte à la HD et au CA sur l'efficacité des pratiques en gestion de risques liées aux normes et réglementation.

Il serait intéressant d'une part de voir également les liens hiérarchiques (organigramme) de ces groupes par rapport au Groupe Affaires corporatives, juridiques et gouvernance de la Direction générale d'Hydro-Québec mais aussi de connaître les diverses redditions qui sont faites car la VP GIR doit en principe aussi faire certaines redditions à la HD et au CA.

À l'égard de la partie Conclusion / Sommaire exécutif du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport (R-4162-2021, pièce B-0006)*.

Il serait aussi intéressant de considérer un audit indépendant ponctuel (et non annuel) portant sur les différents processus et liens d'imputabilité concernant :

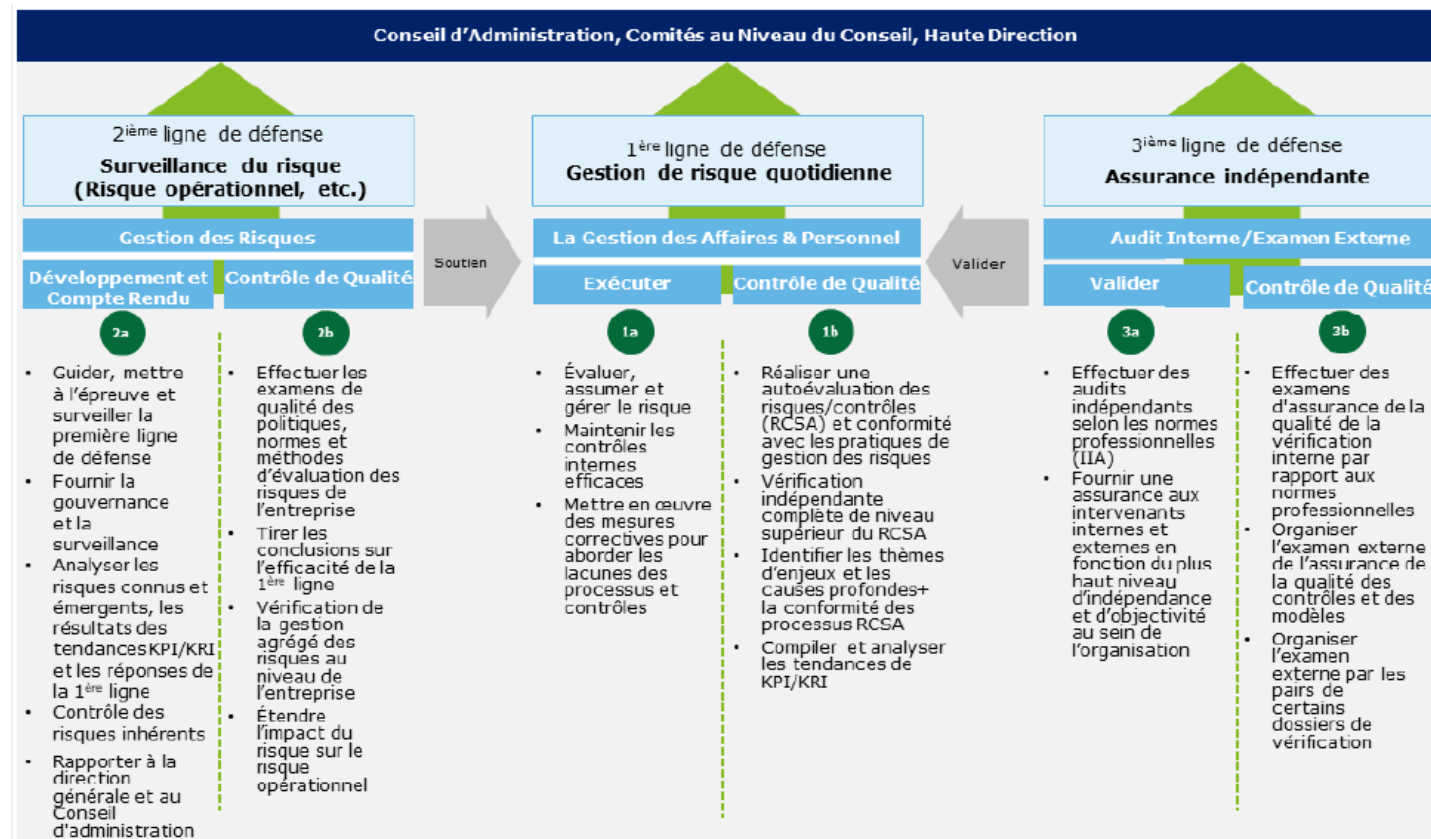
- ✓ la gestion intégrée des risques;
- ✓ la gestion des Normes de conduite de Transport par la DCDD;
- ✓ la réalisation des travaux de l'audit interne, dont le plan annuel devrait être basé sur les évaluations de risques.

Au rapport de Deloitte (p.20), il est indiqué qu'il y a des travaux de vérification annuelle ainsi qu'une reddition de comptes annuelle qui est effectuée auprès de la Régie de l'énergie. Sur chacun des deux sujets de reddition portant sur la gestion, mentionnés ci-haut, il serait approprié de s'assurer qu'un audit (interne ou indépendant) ait été réalisé sur chacun de ces sujets pour s'assurer de l'efficacité des processus de gestion afin de garantir la fiabilité des redditions.

À l'égard de la partie Conclusion / Sommaire exécutif du rapport de la firme Deloitte intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport (R-4162-2021, pièce B-0006)*.

En annexe 1 de son rapport, la firme Deloitte présente une vue différente du Modèle des trois lignes de maîtrise. En fait, il s'agit d'une représentation adaptée par Deloitte pour présenter les responsabilités sous les groupes spécifiques impliqués dans la reddition sur la conformité. Ce modèle découle en partie du référentiel universel mais présente plutôt la 1^{ère} ligne de maîtrise entre la 2^{ème} et la 3^{ème} ligne. Cette présentation ne permet pas de voir la coordination entre la 2^{ème} ligne et la 3^{ème} ligne de maîtrise. Aussi il est à préciser que l'audit interne (3^{ème} ligne) réalise notamment des mandats d'audit au sein des groupes de la 1^{ère} ligne pour en évaluer leur efficacité. Toutefois son plan d'audit s'appuie en principe sur les travaux de la Gestion de risques pour déterminer quels groupes seront audités, d'où l'importance de bien saisir la coordination entre la 2^{ème} ligne et la 3^{ème} ligne.

Modèle des trois lignes de maîtrise



Section V

Commentaires et recommandations à l'égard de la réponse d'Hydro-Québec et sa conclusion à la proposition de la Régie de mettre en place un audit annuel indépendant telle que formulée dans la décision D-2021-064 (paragraphe 47 à 50) dans la *Demande d'approbation des normes de conduite de Transport* (R-4162-2021, pièce B-0004, lignes 22 à 33 des pages 13 et 15)



À l'égard de la réponse d'Hydro-Québec et sa conclusion à la proposition de la Régie de mettre en place un audit annuel indépendant telle que formulée dans la décision D-2021-064 (paragraphe 47 à 50) dans la *Demande d'approbation des normes de conduite de Transport* (R-4162-2021, pièce B-0004, lignes 22 à 33 des pages 13 et 15)

Bien qu'Hydro-Québec ait proposé d'assujettir le Coordonnateur à un audit indépendant annuel, nous croyons qu'avant de répondre positivement à cette demande, il devrait d'abord y avoir un audit indépendant ponctuel réalisé par une firme indépendante d'experts en la matière sur la gestion et le fonctionnement de la DCDD, ce qui répondrait en partie au souhait de la Régie d'évaluer la possibilité de mettre en place une vérification indépendante, considérant également l'évaluation du Coordonnateur.

De plus, un audit indépendant, selon sa portée, permettrait probablement d'obtenir une série de recommandations dans un contexte d'amélioration.

À l'égard de la réponse d'Hydro-Québec et sa conclusion à la proposition de la Régie de mettre en place un audit annuel indépendant telle que formulée dans la décision D-2021-064 (paragraphe 47 à 50) dans la *Demande d'approbation des normes de conduite de Transport* (R-4162-2021, pièce B-0004, lignes 22 à 33 des pages 13 et 15)

Au-delà d'un audit déterminant le besoin de procéder à un audit indépendant annuel, d'autres sujets pourraient faire l'objet d'un audit rejoignant ainsi des points identifiés par la Régie, par exemple :

- a) la gestion interne concernant l'application du Code de conduite (ou Normes de conduite de Transport);
- b) l'adhésion aux Normes de conduite. Sur le site d'Hydro-Québec DCDD, il est indiqué que les employés ayant suivi la formation doivent signer électroniquement avoir reçu la formation, ce qui est déjà une amélioration. Au-delà de cette signature attestant de la formation, devrait-il y avoir une signature d'adhésion à ces Normes (comme la signature habituelle d'un code éthique, par exemple)? Cette adhésion doit-elle seulement provenir des gestionnaires, mais aussi des employés concernés;

À l'égard de la réponse d'Hydro-Québec et sa conclusion à la proposition de la Régie de mettre en place un audit annuel indépendant telle que formulée dans la décision D-2021-064 (paragraphe 47 à 50) dans la *Demande d'approbation des normes de conduite de Transport* (R-4162-2021, pièce B-0004, lignes 22 à 33 des pages 13 et 15)

- c) l'ensemble des redditions; la fréquence, le type, le contenu, l'implication des parties (gestionnaires des différentes lignes de maîtrise), par qui, à qui, quand. Est-ce qu'il y a implication de la VP dédiée aux questions d'affaires corporatives et juridiques dans la reddition. Cet aspect tiendrait aussi compte de la reddition annuelle devant être incorporée au rapport annuel;



À l'égard de la réponse d'Hydro-Québec et sa conclusion à la proposition de la Régie de mettre en place un audit annuel indépendant telle que formulée dans la décision D-2021-064 (paragraphe 47 à 50) dans la *Demande d'approbation des normes de conduite de Transport* (R-4162-2021, pièce B-0004, lignes 22 à 33 des pages 13 et 15)

- d) au Code de conduite du Coordonnateur de la fiabilité (CCCF août 2011), il est mentionné à l'article 5.5 que « *Le Directeur doit, dans les vingt-quatre (24) heures, transmettre à la Régie un rapport sur toute dérogation au présent Code de conduite. Il doit également afficher cette information sur le site Internet du Coordonnateur de la fiabilité dans le même délai* ». Dans ce même CCCF, à l'article 6.2 il est dit « *À la suite d'une enquête en vertu de l'article 6.1 du présent Code de conduite, le Directeur rendra toute décision ou mesure corrective qu'il jugera appropriée, incluant des mesures disciplinaires* ». Il serait intéressant d'évaluer le processus d'enquête à savoir s'il existe un comité pour analyser les situations, si un registre existe, quelle information fait partie du registre (exemple de sanction) ainsi que de la reddition, est-ce que l'information peut devenir publique ou demeure confidentielle, et autres. En fait, si les Normes de conduite de Transport abrogent les deux Codes de conduites actuels, est-ce que ces aspects sont couverts dans un autre type de documents (guides, directives ...)?

À l'égard de la réponse d'Hydro-Québec et sa conclusion à la proposition de la Régie de mettre en place un audit annuel indépendant telle que formulée dans la décision D-2021-064 (paragraphe 47 à 50) dans la *Demande d'approbation des normes de conduite de Transport* (R-4162-2021, pièce B-0004, lignes 22 à 33 des pages 13 et 15)

- e) la responsabilité de faire le suivi des modifications aux lois et les actions prises pour la mise à jour de l'information dans les processus (exemple la Loi sur la Régie de l'énergie mise à jour en octobre 2021);
- f) audit interne sur le processus d'évaluation par la GIR (puisque l'audit interne doit baser son plan sur les risques) ainsi que la coordination entre les LDD, spécifiquement entre les 2^e et 3^e lignes en vue des audits.

Les résultats de ces audits pourraient offrir un niveau de confort quant à la position d'Hydro-Québec à l'effet que les audits menés par la DCDD sont conformes aux façons de faire de l'industrie et avec l'indépendance requise.

Section VI

Commentaires et recommandations à l'égard des différents contextes qui pourraient nécessiter de recourir à un audit externe en parallèle d'un audit interne

À l'égard des différents contextes qui pourraient nécessiter de recourir à un audit externe en parallèle d'un audit interne

Plusieurs sujets ont déjà été exposés dans la section précédente et pourraient être repris en réponse à cette section.

Nous croyons fermement qu'avant de considérer l'implantation d'un audit indépendant annuel, tout ce qui entoure la conformité des règles et procédures d'audit en place devrait elle-même faire l'objet d'un audit indépendant. Cet audit indépendant ciblé devrait être réalisé par des experts dans le domaine.

Le fait de choisir un audit indépendant pourrait élever le niveau de confiance ou la perception de confiance de la part de partenaires externes et des régulateurs.

À l'égard des différents contextes qui pourraient nécessiter de recourir à un audit externe en parallèle d'un audit interne

De plus, l'ensemble des points soulevés par la Régie ont été intégrés dans les Normes de conduite de Transport proposées, cependant certains aspects des anciens codes ne sont plus reflétés (voir section précédente).

Ainsi une comparaison entre les codes de conduite précédents - Code de conduite (CCT) et Code de conduite du coordonnateur de la fiabilité (CCFT) - versus les Normes de conduite de Transport proposées devrait être effectuée afin d'identifier des éléments importants qui ne sont plus compris dans les Normes proposées. Ces éléments pourraient être évalués et si cela est jugé pertinent, il faudrait s'assurer qu'ils soient documentés dans un Guide ou des Directives.



Section VII

Autres considérations

Il serait intéressant de pouvoir consulter un organigramme pour visualiser l'ensemble des groupes faisant partie particulièrement de la 2^{ème} ligne de maîtrise pour analyser les responsabilités ainsi que les liens et la coordination entre eux (par exemple DCDD versus VP dédiées aux affaires légales et juridiques).

Parmi certaines décisions de la Régie, nous avons pris connaissance de points relatifs à la traduction de termes, indiquant que les définitions françaises et anglaises peuvent ne pas avoir suivi l'évolution du modèle de fiabilité maintenant en place en Amérique du Nord et au Québec. À cet effet, il pourrait y avoir une réflexion sur la nécessité de revoir un lexique dans un but d'harmonisation des termes pour en faciliter la compréhension de toutes les parties prenantes.



Section VIII

Conclusion

D'abord, nous devons reconnaître le travail de qualité produit par les deux firmes impliquées ainsi que la compétence d'Hydro-Québec à assurer son rôle.

Le document *Normes de conduite de Transport proposées* couvre davantage d'aspects. Il est plus complet, détaillé et précis comparativement au CCCF précédent.

Les éléments soulevés antérieurement par la Régie ont été pris en considération et sont retracés dans les *Normes de conduite proposées* (NdC), dont les quatre grands principes reconnus par la Régie :

- ✓ le traitement équitable et non préférentiel et discriminatoire (NdC proposées Chapitres 2 et 3)
- ✓ l'indépendance (NdC proposées Chapitre 4)
- ✓ la transparence (NdC proposées Chapitre 6)
- ✓ la fiabilité du réseau en tant que priorité (NdC proposées Chapitre 7)

En plus des 4 grands principes il est aussi important de considérer d'autres aspects tels les compétences, les expertise et les ressources.

Étant familiers avec le modèle des trois lignes de maitrise, nous pouvons apprécier l'indépendance de la DCDD, étant positionnée comme 2^{ième} ligne de maitrise.

Toutefois il serait judicieux de réaliser un audit indépendant sur différents aspects élaborés dans les sections précédentes pour avoir un niveau de confort quant à la gestion entourant les *Normes de conduite de Transport* mais aussi entourant la gestion intégrée de risques afin d'appuyer la réflexion entourant l'obligation d'effectuer de façon annuelle des audits indépendants.



Une bonne gouvernance relativement à la conformité des Normes de conduite de Transport doit, en sus des principes énoncés au présent document, faire l'objet d'une mise en application « pratico-pratique » (définie et intégrée) dans la structure décisionnelle et opérationnelle d'Hydro-Québec.

Pour ce faire, la structure doit identifier, en continu, les personnes qui ont spécifiquement des tâches et responsabilités dans les trois lignes de maîtrise (lignes de défense).

Un document de type tableau sommaire devrait être préparé et maintenu à jour, identifiant de façon nominative les personnes responsables dans les trois lignes de défense.

Pour une gouvernance efficace, il faut que les personnes impliquées soient responsabilisées. Ce n'est pas tout d'avoir des politiques ou des normes, elles doivent être suivies.



Les administrateurs d'Hydro-Québec ultimement doivent s'enquérir si des politiques ou, dans le cas présent, les Normes de conduite de Transport, ont été suivies ou non.

Il serait important que la description des tâches des personnes ayant des responsabilités soit aussi reflétée dans le documentaire individuel relativement à ces personnes, par exemple :

- (i) la description des tâches est spécifiquement inscrite au contrat de travail ou encore dans un écrit dans lequel la personne s'engage à exécuter certaines des tâches, donc prendre responsabilité;
- (ii) vérification si les tâches ont été accomplies lors de l'évaluation annuelle ou lors d'autres processus de vérification ou de contrôle;
- (iii) si la personne apparaît sur le site web d'Hydro-Québec, lesdites tâches devraient être également mentionnées; etc.






Section IX

Annexes

Annexe I - Documents de référence



- ✓ **Modèle des 3 lignes de maitrise (lignes de défense)
Prise de position, Institut des auditeurs internes (IIA Global) 2013** → 
Modèle 3LDD
2013
- ✓ **Modèle des 3 lignes de maitrise (lignes de défense)
Prise de position, Institut des auditeurs internes (IIA Global) 2020** → 
Modèle 3LDD
2020
- ✓ **Cadre de référence International des pratiques professionnelles
de l'audit interne** → 
CRIPP 2017
- ✓ **Normes IFACI -2017** → 
Adobe Acrobat
Document
- ✓ **Normes IPPF - 2017** → 
Adobe Acrobat
Document





François Dauphin, MBA, CPA
Président-directeur général de l'IGOPP

François Dauphin est président-directeur général de l'Institut sur la gouvernance (IGOPP) depuis juin 2020. Comptable de formation (CPA), M. Dauphin détient un MBA et une scolarité de doctorat en stratégie à l'École des sciences de la gestion (UQAM).

Œuvrant dans les domaines de la gestion, de la stratégie et de la gouvernance depuis une vingtaine d'années, M. Dauphin fut de 2017 à 2020 vice-président d'une firme de gestion immobilière avec la responsabilité des finances, de la conformité et des ressources humaines de la société ainsi que de la supervision et la gouvernance d'une vingtaine de conseils d'administration. Directeur de recherche de l'IGOPP de 2014 à 2017, il fut notamment responsable de divers mandats de recherche qui ont mené, de concert avec le président exécutif du conseil, à des publications au Canada, en France et aux États-Unis, sous formes d'articles scientifiques et d'actualités, de rapports de recherche ainsi que de prises de position.

Auparavant il a collaboré au programme de développement professionnel à l'Ordre des CPA du Québec et a été directeur des finances et des investissements stratégiques pour un conglomérat familial privé. M. Dauphin est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec au sein duquel il siège au comité des CPA en entreprise et collabore au groupe de travail éditorial en management et comptabilité de management. En sus de ses activités professionnelles, il enseigne la stratégie et la gestion du changement à l'ESG-UQAM depuis une quinzaine d'années.



Marc Y. Tassé, MBA, CPA, CA, CFF
F CPA (USA), CFS (USA), CICA (USA), CACM (USA)

Expert réputé dans le domaine de l'éthique organisationnelle, de la saine gouvernance, et de la gestion du risque de réputation ou d'image, M. Tassé a agi comme consultant externe et aviseur pour différents ministères et organismes des gouvernements fédéral, provincial et étrangers, de même que pour diverses organisations et associations de la société civile au cours des dernières années.

Comptable professionnel agréé, il organise régulièrement des sessions de sensibilisation et de formation, en présentiel et à distance, au profit de plusieurs organisations privées, publiques et gouvernementales, au Canada et à travers le monde.

Lauréat de prestigieux prix, il est chargé d'enseignement au niveau du programme du MBA pour cadres ainsi qu'à la Faculté de Droit de l'Université d'Ottawa.

M. Tassé a agi à titre de conférencier-expert auprès du *Secrétariat du Conseil du trésor du Québec* et est intervenu à deux reprises devant le *Comité permanent des finances de la Chambre des communes (Canada)* et devant le *Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique de la Chambre des communes (Canada)*.



Patric Besner, avocat
Vice-président de l'IGOPP

Me Patric Besner, un passionné du droit des affaires, a débuté sa carrière au sein d'un cabinet d'envergure de Montréal après quoi il a travaillé à titre de conseiller juridique auprès d'une entreprise canadienne de ventes au détail et d'investissements immobiliers. Il a fondé en 1993 le bureau-boutique Besner, Avocats d'affaires qui se spécialisait en droit des affaires (transactionnel et en gouvernance d'entreprises) et s'est joint à l'IGOPP à titre de vice-président en mars 2022.

Me Besner a siégé notamment sur le comité exécutif de la section affaires de l'Association du Barreau canadien, division Québec (ABC-QC) (2009-2020). De plus, il est responsable de la législation de la section affaires de l'ABC-QC depuis 2008; il a participé au Comité d'étude de la Loi sur les sociétés par actions du Québec de l'ABC-QC et il a présidé plusieurs comités dont le comité d'étude de la Loi québécoise sur les personnes morales sans but lucratif, le comité d'étude de la Loi sur la publicité légale des entreprises de l'ABC-QC. Il a été membre du comité « Groupe de suivi experts/REQ relativement au projet MIRE » créé par l'Agence du revenu du Québec et le Registraire des entreprises pour les assister dans la réforme touchant le Registre des entreprises du Québec (2011-2014).

Depuis décembre 2021 il est membre du Comité consultatif externe d'expert en droit des affaires créé par le Registraire des entreprises pour les assister dans la réforme touchant la transparence corporative suite à l'adoption de la Loi visant principalement à améliorer la transparence des entreprises. Entre 2017 et 2020, il a agi comme inspecteur ad hoc pour le Service de la qualité de la profession et de l'inspection professionnelle du Barreau du Québec. Il a également donné de nombreuses conférences et formations et il est l'auteur de plusieurs articles et ouvrages notamment sur les conventions entre actionnaires.

L'Institut sur la gouvernance (IGOPP)

Créé en 2005

Organisme indépendant qui travaille
à améliorer les pratiques de gouvernance
dans les organisations au Québec.

Accompagner les organisations publiques et privées *vers une gouvernance créatrice de valeurs*^{MD} par la recherche et l'enseignement des aspects pratiques de la gouvernance.

Mission

- ✓ Assumer un leadership intellectuel dans le domaine de la gouvernance.
- ✓ Renforcer la gouvernance fiduciaire dans le secteur public et privé.
- ✓ Faire évoluer les sociétés d'une gouvernance strictement fiduciaire vers une *gouvernance créatrice de valeurs*^{MD}.
- ✓ Contribuer aux débats et à la solution de problèmes de gouvernance par des prises de position sur des enjeux importants, par des intervention dans les médias, ainsi que par une large diffusion des connaissances en gouvernance.



Accompagnement des organisations

- ✓ Diagnostic des pratiques de gouvernance
- ✓ Autoévaluation du conseil d'administration
- ✓ Formation sur mesure
- ✓ Intervention personnalisée et rédaction de documents

550 interventions dans tous les types d'organisations

6 000 administrateurs ont participé aux formations et colloques de l'IGOPP





Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

A thick, solid blue horizontal bar with a rounded right end, spanning most of the width of the slide.A large, stylized blue circle on the right side of the slide, partially cut off by the edge. It has a white arc on its left side, matching the igopp logo.

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

514-439-9301

www.igopp.org

info@igopp.org