



Institut sur la gouvernance  
d'organisations privées et publiques

# À l'intention de la Régie de l'énergie

Mise à jour du rapport intitulé « 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) ».

**Juillet 2022**

*Pour une gouvernance créatrice de valeurs®*



# À l'intention de la Régie de l'énergie

**Mise à jour du rapport intitulé « 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) ».**

## (Synthèse)

Hydro-Québec a annoncé une réorganisation en février 2022 (voir organigramme de mai 2022) et a déposé à la Régie de l'énergie (le 31 mai 2022) une demande amendée d'approbation des Normes de conduite de Transport.

Conséquemment, afin de prendre en compte ces récents changements organisationnels, l'IGOPP a procédé à une mise à jour de son rapport du mois de mars 2022 relatif à la demande d'Hydro-Québec 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).

L'IGOPP a procédé à une analyse détaillée des nouveaux documents présentés par Hydro-Québec et confirme que les conclusions de son rapport initial demeurent inchangées à l'exception des deux points suivants.

- 1) Remplacer le terme Direction – Conformité et développement durable (DCDD) par le terme Direction Conformité;
- 2) Retirer la proposition mentionnée à la page 25 du rapport ainsi qu'à la page 6 du rapport exécutif :

*« Il serait intéressant d'une part de voir les liens hiérarchiques (organigramme) de la DCDD, de la HD et du CA 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. »*

## Mise à jour de l'examen des normes de conduite d'Hydro-Québec

### 1. Contexte

Dans le cadre d'un premier mandat confié à l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) concernant le dossier R-4162-2021, la Régie de l'énergie demandait à ce qu'on lui présente un **sommaire des meilleures règles, normes et pratiques en matière d'audit interne**.

L'IGOPP devait également faire part de **ses commentaires et recommandations** à l'égard :

- 1) de la **conclusion du rapport de la firme Deloitte** intitulé *Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite de Transport*;
- 2) de la **réponse d'Hydro-Québec et de sa conclusion** à la proposition de la Régie de l'énergie 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*;
- 3) des différents **contextes qui pourraient nécessiter de recourir à un audit externe en parallèle d'un audit interne**.

Un rapport de 52 pages, intitulé « *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)* », a donc été remis à cet effet à la Régie de l'énergie au mois de mars 2022. Ce rapport était également accompagné d'une version exécutive.

Suite à l'annonce de sa réorganisation (en février 2022) Hydro-Québec a déposé à la Régie de l'énergie (le 31 mai 2022) une demande amendée d'approbation des Normes de conduite de Transport.

À la demande de la Régie de l'énergie, l'IGOPP a donc procédé à une mise à jour de son rapport afin de prendre en considération les changements apportés au dossier 4162-2021 par Hydro-Québec.

Dans le cadre de cet exercice, nous avons consulté les documents suivants:

- 1) la demande amendée d'approbation d'Hydro Québec (R-4162-2021-B-0024)
- 2) la demande d'approbation d'Hydro Québec (R-4162-2021-B-0026)
- 3) le rapport de la firme Guidehouse (R-4162-2021-B-0027)
- 4) le rapport de la firme Guidehouse (R-4162-2021-B-0028)
- 5) le rapport de la firme Deloitte (R-4162-2021-B-0029)
- 6) le nouvel organigramme d'Hydro Québec (R-4162-2021-B-0030)

## **2. Commentaires portant sur la demande amendée R-4162-2021-B-0024**

Il était identifié dans notre rapport initial que bien que nous reconnaissons que le document « Normes de conduite » couvrait plus d'aspects, était plus complet, détaillé et précis tout en intégrant un ensemble de points soulevés par la Régie, il demeurerait que certains aspects des anciens codes n'étaient plus reflétés.

Nous avons recommandé dans notre rapport (Page 36) qu'il y ait un exercice de comparaison avec les codes de conduite précédents (CCT et CCCF) afin d'identifier si des éléments importants devaient être couverts dans les « Normes de conduite » ou encore documentés dans un Guide ou Directive.

**Nous n'avons aucune information à savoir si cet exercice a eu lieu avant le dépôt pour approbation des « Normes de conduite » et ce, avant la substitution des codes CCT et CCCF.**

Il était suggéré dans notre rapport (Page 38) d'avoir accès à un organigramme pour visualiser l'ensemble des groupes faisant partie particulièrement de la 2<sup>ième</sup> ligne de maîtrise pour analyser les responsabilités ainsi que les liens afférents et la coordination entre eux (par exemple DCDD versus VP dédiées aux affaires légales et juridiques). Ceci dans le but de voir la ségrégation des tâches et surtout les liens hiérarchiques et de reporting.

**Le nouvel organigramme et structure organisationnelle proposés permettent de voir les liens hiérarchiques mais ne permettent pas d'établir les liens pour les diverses redditions et assurer une vue complète; par exemple d'un département spécifique de gestion de risque pour l'ensemble de l'organisation.**

Dans notre rapport (Page 31) nous soulevions quelques points par rapport à l'ensemble des redditions :

« 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; »

**Parmi nos recommandations qui n'ont pas été prises en considération, notons:**

**A. Traduction de termes (Page 38)**

« 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. »

**B. Audit indépendant annuel (Page 35)**

« Nous croyons fermement qu'avant de considérer l'implantation d'un audit indépendant annuel, tout ce qui entoure la **conformité** devrait faire l'objet d'un audit indépendant. »

**C. Audit indépendant autres (Page 41 + Page 6 Rapport exécutif)**

Nous avons recommandé de réaliser aussi un audit indépendant sur différents sujets, par exemple :

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

**D. Structure (Page 42)**

Nous avons suggéré que dans la structure soient identifiées les personnes ou fonctions qui ont spécifiquement des tâches et responsabilités dans les 3 lignes de maîtrises (ou de défense).

### **3. Commentaires portant sur le rapport de la firme Guidehouse (R-4162-2021-B-0028)**

Le rapport de la firme Guidehouse porte essentiellement sur les « Normes de conduite » elles-mêmes et n'a pas fait partie de notre revue initiale qui s'attardait davantage aux éléments de l'audit interne et au contexte général des 3 lignes de maîtrises (ou de défense).

Notre rapport visait également la structure organisationnelle, un aspect que nous avons également soulevé et dont nos commentaires figurent à la page précédente.

L'approche prise par la firme Guidehouse dans son rapport n'est pas en fonction des rôles et des responsabilités en lien avec les trois lignes de maîtrises (lignes de défense) mais plutôt du point de vue organisationnel.

Le rapport de la firme Guidehouse n'a donc pas d'impact sur notre rapport initial.

### **4. Commentaires portant sur le rapport de la firme Deloitte (R-4162-2021-B-0029)**

Le nouveau rapport de Deloitte (page 4) est sensiblement le même à l'exception du nom de la direction qui a été mise à jour, c'est-à-dire en indiquant « Direction Conformité en remplacement du terme DCDD ».

Il ne semble pas y avoir une nouvelle analyse, concernant les trois lignes de maîtrise (lignes de défense).

Le rapport de la firme Deloitte n'a donc pas d'impact sur notre rapport initial.

## **5. Commentaires portant sur la demande d'approbation d'Hydro-Québec (R-4162-2021-B-0026)**

La demande d'approbation d'Hydro Québec (R-4162-2021-B-0026) porte davantage sur le contenu des « Normes de conduite ». Cependant, elle prend partiellement en considération un aspect que nous avons soulevé dans notre rapport initial.

Aux lignes 8, 9 et 10 de la page 14, nous pouvons lire :

« Obtenir de tous les responsables de structures où se trouvent les employés assujettis, une reddition de comptes annuelle, y compris un engagement écrit à respecter les Normes de conduite de la part des gestionnaires concernés. »

Dans notre rapport du mois de mars 2022 (Page 30) nous indiquions ce qui suit :

« 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 :

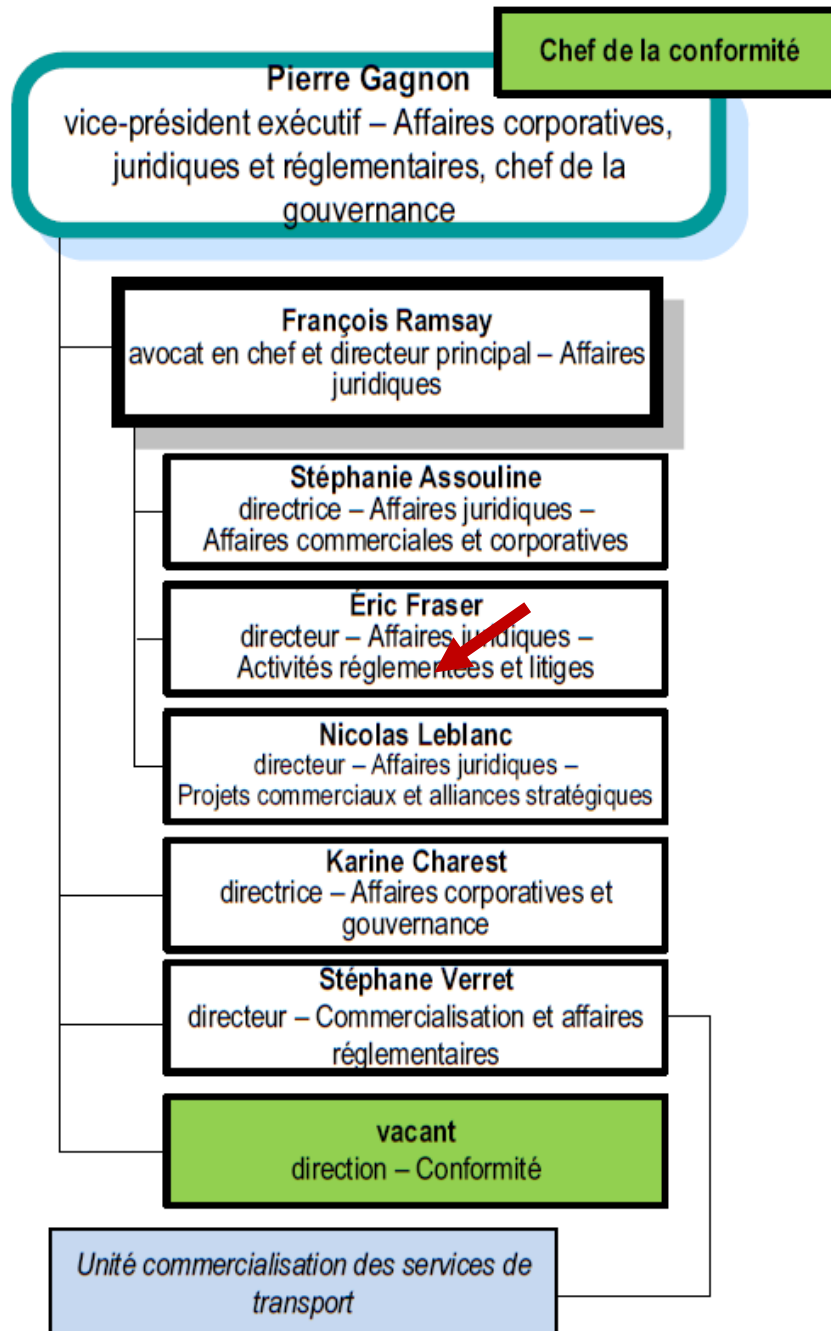
- a) la gestion interne concernant l'application du Code de conduite (ou Normes de conduite de Transport);
- b) l'adhésion aux Normes de conduite. Sur le site d'Hydro-Québec DCDD, il est indiqué que les employés ayant suivi la formation doivent signer électroniquement avoir reçu la formation, ce qui 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), **non seulement des gestionnaires mais aussi les employés concernés;** »



6. Commentaires portant sur le nouvel organigramme d'Hydro Québec (R-4162-2021-B-0030)

**Organigramme**

On voit que la « Direction Conformité » est sous les « Affaires juridiques » mais aussi que le poste est vacant. Il serait important de préciser qui fait la reddition sur la conformité.

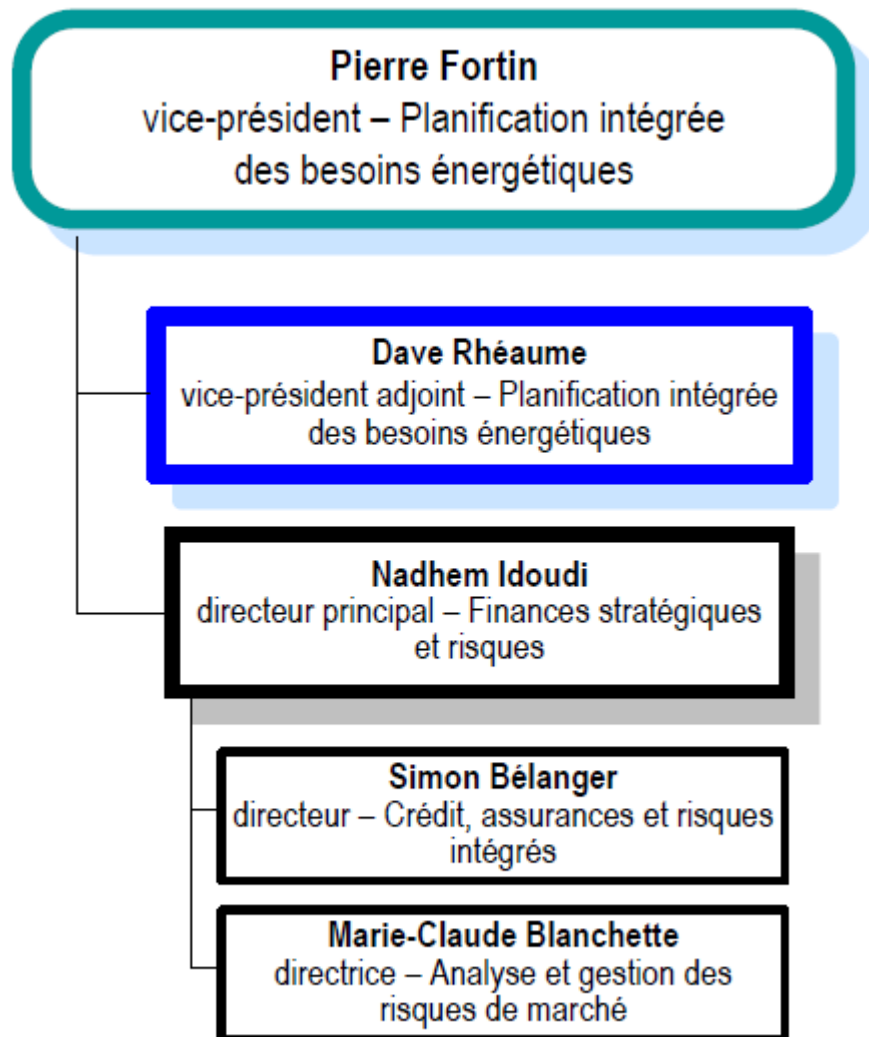


## Gestion de risques

On ne voit pas dans l'organigramme le département « Gestion intégrée de risques » qui couvre, gère et évalue toute la gestion des risques pour l'ensemble de la société ainsi que le maintien d'un registre de risques.

Selon cette partie de l'organigramme, on ne voit que certains postes avec des responsabilités « risques », des aspects de gestion de risques mais dédiés à des secteurs précis et définis, sans voir toute la gestion des risques

Il serait important de le préciser et de le démontrer, étant donné que le plan d'audit interne doit s'appuyer sur l'ensemble de l'évaluation de risque pour l'élaboration du plan d'audit interne.



## 7. Conclusion

La mise à jour de notre rapport présenté en mars 2022 apporte une modification mineure à une appellation et maintient l'essentiel de l'analyse et des conclusions du rapport original.

Cette mise à jour ne concerne en aucun point les éléments d'audit interne, de gestions de risques ou des lignes de maîtrise.

### **Modifications à considérer au rapport de l'IGOPP remis en mars 2022**

- 1) Remplacer le terme « Direction – Conformité et développement durable » (DCDD) par le terme « Direction Conformité ».
- 2) Retirer la proposition mentionnée à la page 25 du rapport de l'IGOPP remis en mars 2022 ainsi qu'à la page 6 du rapport exécutif :

*« Il serait intéressant d'une part de voir les liens hiérarchiques (organigramme) de la DCDD, de la HD et du CA 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. »*