

## **Commentaires du Transporteur sur les rapports de l'IGOPP**

## 1 Introduction

1 Le 29 juin 2021, Hydro-Québec dans ses activités de transport (le « Transporteur ») et sa  
2 direction principale – Contrôle des mouvements d'énergie et exploitation des réseaux  
3 désignée par la Régie de l'énergie (la « Régie ») dans sa décision D-2021-064 comme  
4 Coordonnateur de la fiabilité au Québec conformément à l'article 85.5 de la Loi sur la Régie  
5 de l'énergie (le « Coordonnateur »), ainsi que la direction – Conformité d'entreprise (la  
6 « DCE ») du groupe – Affaires corporatives, juridiques et réglementaires, et gouvernance  
7 d'Hydro-Québec (le « GACJRG »), collectivement ci-après appelés « Hydro-Québec »,  
8 déposaient à la Régie les Normes de conduite de Transport (« Normes de conduite ») en  
9 remplacement partiel des codes actuels. Hydro-Québec rappelle que l'objectif visé par ces  
10 nouvelles normes était de consolider les encadrements actuels tout en respectant les règles  
11 auxquelles la Société est assujettie, et ce, de manière cohérente avec les pratiques de  
12 l'industrie nord-américaine. Ces nouvelles normes s'inscrivent dans une volonté de  
13 poursuivre l'amélioration de ses activités et de ses processus dans le respect des normes de  
14 conduite de la Federal Energy Regulatory Commission et du contexte réglementaire  
15 québécois<sup>1</sup>.

16 Le 8 juillet 2022, la Régie dépose le rapport de l'Institut sur la gouvernance d'organisations  
17 privées et publiques (« IGOPP ») intitulé « Réflexions sur la demande d'Hydro-Québec à la  
18 Régie de l'énergie concernant l'approbation des normes de conduite de Transport en  
19 remplacement des codes de conduite du Transporteur et du Coordonnateur de la fiabilité en  
20 vigueur<sup>2</sup> » de même que la mise à jour de ce rapport et demande au Transporteur de déposer  
21 ses commentaires au plus tard le 29 juillet 2022.

22 Le 29 juillet<sup>3</sup>, le Transporteur propose la tenue d'une séance de travail afin entre autres  
23 d'échanger avec les participants et obtenir des précisions sur le rapport de l'IGOPP.

24 Le 30 septembre 2022, la séance de travail a lieu avec toutes les parties présentes.

25 Le 28 octobre 2022, les réponses de l'IGOPP aux questions du Transporteur formulées lors  
26 de la séance de travail sont déposées au dossier de la Régie.

27 La présente pièce constitue la réponse d'Hydro-Québec aux conclusions du rapport de  
28 l'IGOPP, de la mise à jour de son rapport et des clarifications apportées par l'IGOPP à la suite  
29 des questions posées par le Transporteur<sup>4</sup>.

---

1 [B-0026](#), HQT-1, Document 1 révisé, page 7.

2 [A-0012](#).

3 [B-0032](#).

4 [B-0047](#) et [A-0017](#).

## 2 Le modèle des trois lignes et le rôle de la DCE à titre de 2e ligne

1 D'entrée de jeu, Hydro-Québec prend acte de plusieurs des recommandations et conclusions  
2 de l'IGOPP qui appuient sa demande.

3 L'IGOPP constate au sujet des trois lignes que :

4 « le modèle défini au sein d'Hydro-Québec est conforme au modèle de référence reconnu et que  
5 la présentation des représentants de chaque ligne chez Hydro-Québec et de leurs rôles  
6 respectifs sont également conformes aux principes de référence »<sup>5</sup>.

7 L'IGOPP ajoute à la page 20 de son rapport que « la structure actuelle mise en place par  
8 Hydro-Québec apparaît comme la plus pertinente » et à propos de la Direction conformité  
9 d'entreprise et développement durable (« DCDD »), maintenant appelée la Direction  
10 conformité d'entreprise (« DCE »), que :

11 « le positionnement de la direction en charge de la production des rapports de conformité est  
12 cohérent, voire même avancé par rapport aux pratiques observées chez les pairs d'Hydro-  
13 Québec dans la mesure où la DCDD :

- 14 • Est dédiée notamment aux enjeux de conformité,
- 15 • Fait partie de la 2<sup>ème</sup> ligne,
- 16 • Fait partie d'une Vice-présidence dédiée aux questions d'affaires corporatives et  
17 juridiques. »<sup>6</sup>

18 L'IGOPP poursuit en indiquant que la DCDD [DCE] se qualifie comme un groupe de la 2<sup>e</sup> ligne  
19 de maîtrise et indépendante des équipes du Transporteur (1<sup>re</sup> ligne)<sup>7</sup>. L'IGOPP ajoute qu'il  
20 est en accord avec la conclusion présentée par la firme Deloitte dans son rapport selon  
21 laquelle il y a indépendance de la DCE et que sa position en tant que 2<sup>e</sup> ligne est pertinente<sup>8</sup>.

22 Deloitte constate que la structure en place « apparaît comme celle la plus pertinente »<sup>9</sup> et  
23 conclut que :

24 « le positionnement de la direction en charge de la production des rapports de conformité est  
25 conforme aux pratiques observées chez les pairs d'Hydro-Québec, soit au niveau de la  
26 2<sup>ème</sup> ligne »<sup>10</sup>

27 Plus loin, Deloitte continue :

---

<sup>5</sup> [A-0012](#), p. 18.

<sup>6</sup> Voir aussi [A-0012](#), p. 24 où l'IGOPP indique : « 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 2<sup>e</sup> ligne de maîtrise est pertinente ».

<sup>7</sup> [A-0012](#), p. 22.

<sup>8</sup> [A-0012](#), p. 24.

<sup>9</sup> [B-0006](#), HQT-1, Document 3, p. 17 et pièce [B-0029](#), HQT-1 Document 3.2, p. 4.

<sup>10</sup> [B-0006](#), HQT-1, Document 3, p. 20.

1 « la démarche mise en œuvre par Hydro-Québec se positionne avantageusement par rapport à  
2 ses pairs, entre autres du fait des travaux de vérification annuelle et de la reddition de comptes  
3 annuelle effectuée auprès de la Régie de l'énergie »<sup>11</sup>.

### 3 Les audits proposés par l'IGOPP

4 L'IGOPP propose :

5 « il devrait d'abord y avoir un audit indépendant ponctuel réalisée par une firme indépendante  
6 d'experts en la matière sur la gestion et le fonctionnement de la DCDD »<sup>12</sup>

7 L'IGOPP précise, en réponse à une question d'Hydro-Québec, qu'il entend par là un audit  
8 interne, qui porterait sur l'efficacité opérationnelle du processus<sup>13</sup>. Il ajoute que cet audit  
9 devrait être effectué 120 jours après que la nouvelle structure organisationnelle ait été mise  
10 en place.

11 Hydro-Québec s'est toujours adaptée à son environnement et aux enjeux auxquels elle fait  
12 face en ayant une structure organisationnelle évolutive et souple. À titre d'exemple, l'évolution  
13 de l'organisation en 2022 s'est déroulée en deux phases, en février et juin 2022 et d'autres  
14 ajustements pourraient survenir en lien avec cette réorganisation. L'application des Codes de  
15 conduite du Transporteur et du Coordonnateur, puis des Normes de conduite lorsqu'elles  
16 seront approuvées par la Régie, se fera dans ce contexte évolutif.

17 Hydro-Québec rappelle qu'il propose d'intégrer les Normes de conduite de la FERC,  
18 largement adoptées par les autres utilités, et se base sur les meilleures pratiques de  
19 l'industrie. Il propose également de déposer un rapport annuel attestant de l'application des  
20 Normes de conduite à la Régie. Deloitte et l'IGOPP confirment dans leurs rapports et  
21 addendas que les normes proposées par Hydro-Québec, ainsi que l'organisation mise en  
22 place avec le modèle des trois lignes s'inspirent des meilleures pratiques de l'industrie,  
23 devançant les autres services publics<sup>14</sup>, sont conformes au modèle de gouvernance reconnu  
24 ainsi qu'aux principes de référence<sup>15</sup>. Ainsi, Hydro-Québec soutient que la tenue d'un audit  
25 interne<sup>16</sup> sur la gestion et le fonctionnement de la DCE n'est pas requise.

26 Par ailleurs, l'IGOPP propose un autre audit sur le processus d'audit de la vice-présidence  
27 Audit interne (« VPAI »). À cet effet, Hydro-Québec dispose d'un processus d'audit interne  
28 complet et conforme aux règles de l'Institute for Internal Auditors (« IIA »). Ainsi, cette

---

11 [B-0006](#), HQT-1, Document 3, p. 20.

12 [A-0012](#), p. 29.

13 [A-0017](#).

14 [B-0029](#), HQT-1, Document 3 révisé, p. 4.

15 [A-0012](#), p. 18.

16 L'IGOPP a indiqué en rencontre technique que l'audit externe n'était pas requis, voir aussi [A-0017](#) réponse à la Q1 p. 16.

1 troisième ligne, et plus précisément la VPAI, est complètement indépendante dans ses choix  
2 de sujets, d'activités et d'unité d'affaires visés par un audit. Si la VPAI jugeait qu'un risque  
3 important existe à l'égard du processus d'application des Normes de conduite, elle pourrait  
4 alors réaliser un audit.

5 L'IGOPP confirme par ailleurs sa compréhension à l'égard de l'indépendance du processus  
6 d'audit interne lorsqu'il indique en introduction à ses réponses :

7 *« Un des éléments clés de notre compréhension est que le poste d'auditeur interne est  
8 complètement indépendant et apporte une assurance objective, notamment relativement à la  
9 première et deuxième ligne de maîtrise »<sup>17</sup>.*

10 Hydro-Québec soutient donc que dans ce contexte, les processus de contrôle prévus  
11 s'avèrent adéquats.

12 Finalement, l'IGOPP propose un audit du processus de la vice-présidence - Gestion intégrée  
13 des risques (« VP GIR »). Hydro-Québec rappelle que la VP GIR n'a aucune implication et ne  
14 fait aucune reddition de comptes en lien avec le processus d'application des codes de  
15 conduites actuels. Deloitte confirme également à la pièce HQT-1, Document 3.2 que la  
16 VP GIR ne réalisera aucune activité en lien avec les nouvelles Normes de conduite.

#### 4 Les avantages du positionnement de la DCE au sein de l'entreprise

17 La DCE se positionne favorablement au sein de l'entreprise afin d'assurer le respect et  
18 l'application des nouvelles Normes de conduite. Son rôle de 2<sup>e</sup> ligne au sein de la Direction  
19 principale – Affaires juridiques et conformité d'entreprise (« DPAJCE ») lui confère toute  
20 l'indépendance nécessaire pour exécuter de telles fonctions. D'ailleurs, à la suite de la  
21 rencontre technique du 30 septembre 2022, le Transporteur a sollicité de nouveau l'opinion  
22 de Deloitte afin d'analyser les réponses de l'IGOPP et Deloitte confirme le positionnement  
23 favorable de la DCE. L'analyse de Deloitte est déposée à la pièce HQT-1, Document 3.2.

#### 5 Les liens hiérarchiques

24 L'IGOPP indique que :

25 *« il serait intéressant d'une part de voir les liens hiérarchiques (organigramme) de ces groupes  
26 [note du Demandeur : la DCE et la VP GIR] par rapport au Groupe Affaires corporatives,  
27 juridiques et gouvernance de la Direction générale d'Hydro-Québec mais aussi de connaître les  
28 diverses redditions qui sont faites car la VP GIR doit en principe aussi faire certaines redditions  
29 à la HD et au CA »<sup>18</sup>.*

---

17 [A-0017](#), p. 1.

18 [A-0012](#), p. 25.

1 Le Transporteur a déposé à la pièce B-0036, HQT-1, Document 3.1 l'organigramme le plus à  
2 jour, illustrant les liens hiérarchiques demandés par l'IGOPP. De plus, lors de la rencontre  
3 technique du 30 septembre dernier, Hydro-Québec a répondu aux questions de l'IGOPP à ce  
4 sujet et a mentionné que la DCE relève du directeur principal Affaires juridiques et conformité  
5 d'entreprise. Étant responsable de la conformité d'entreprise, la DCE est responsable  
6 d'exercer son champ de compétence dans une multitude de domaines incluant celui des  
7 Normes de conduite. L'entreprise dispose d'une très bonne expertise au niveau des  
8 processus opérationnels pour l'application des codes de conduite. Cette expertise lui  
9 permettra de faire les ajustements appropriés en lien avec les nouvelles Normes de conduite.

## 6 L'adhésion des employés aux Normes de conduite

10 L'IGOPP indique que :

11 « *l'adhésion aux Normes de conduite doit non seulement provenir des gestionnaires, mais aussi*  
12 *des employés concernés* »<sup>19</sup>.

13 En séance de travail, le Transporteur a confirmé que les employés ayant suivi la formation  
14 annuelle obligatoire doivent adhérer aux règles édictées dans les Codes de conduite : la  
15 formation n'est considérée comme réalisée qu'une fois que l'employé a réussi la formation et  
16 consenti à adhérer aux règles du Code. Cette façon de faire sera maintenue avec les  
17 nouvelles Normes de conduite.

## 7 Dépôt d'un suivi après la mise en place des nouvelles Normes de conduite

18 Le Transporteur propose à la Régie de déposer un suivi, accompagné par un expert qu'il  
19 retiendra, décrivant les règles et procédures d'audit déployées par la DCE. Ce suivi serait  
20 déposé environ 1 an après la mise en vigueur des Normes de conduite. La Régie pourra alors  
21 questionner le Transporteur au sujet de ce suivi par écrit ou lors d'une rencontre  
22 administrative, à la convenance de la Régie.

## 8 Conclusion

23 Par sa demande d'approbation des Normes de conduite, Hydro-Québec adhère au cadre  
24 normatif nord-américain le plus récent. Deloitte et l'IGOPP confirment d'ailleurs que les  
25 Normes de conduite proposées correspondent aux normes de l'industrie et que le modèle des  
26 trois lignes en place chez Hydro-Québec correspond aux façons de faire, voir même serait en  
27 avance par rapport à l'industrie, notamment avec les attestations annuelles qui sont réalisées  
28 et déposées à la Régie de l'énergie.

29 Hydro-Québec souhaite que les règles entourant les employés occupant une fonction  
30 transport ou une fonction marché de gros soient régies de façon cohérente avec des

---

<sup>19</sup> [A-0012](#), p. 30.

- 1 juridictions similaires et sans égards à des structures administratives qui peuvent évoluer au
- 2 fil des ans.
- 3 Hydro-Québec espère avoir répondu aux différentes préoccupations de l'IGOPP à la
- 4 satisfaction de la Régie. Le cas échéant, elle collaborera avec la Régie pour répondre à toute
- 5 demande additionnelle relative au déploiement des Normes de conduite ou à leur application.