



## **MANUEL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Groupe – Affaires corporatives, juridiques et réglementaires et  
gouvernance

**Mai 2023**

**Message du vice-président exécutif – Affaires corporatives, juridiques et réglementaires,  
et chef de la gouvernance**

Madame,  
Monsieur,

C'est avec plaisir que je vous souhaite la bienvenue, à titre de nouvelle administratrice ou de nouvel administrateur, au Conseil d'administration d'Hydro-Québec et que je vous remets le *Manuel des membres du Conseil d'administration*.

Ce document est utilisé dans le cadre de la formation qui vous est offerte en début de mandat afin de vous présenter, de façon générale, Hydro-Québec et ses règles de gouvernance. Il peut ensuite vous servir de guide de référence, tout au long de votre mandat.

La présentation générale d'Hydro-Québec dresse à la fois le portrait de la Société et de son environnement d'affaires. Cette section présente également les principaux encadrements internes qui régissent les activités de l'entreprise ainsi que les membres de la haute direction.

Quant aux règles de gouvernance, elles donnent un aperçu du fonctionnement du Conseil d'administration et vous informent de vos devoirs et de vos responsabilités. Cette section présente notamment le code d'éthique et de déontologie auquel sont assujettis les administratrices et administrateurs ainsi que les dirigeantes et dirigeants d'Hydro-Québec et de ses filiales en propriété exclusive.

Enfin, les sites d'intérêts d'Hydro-Québec, qui comprennent les sites de visites accessibles au public, les sites d'expertise, les autres sites d'intérêt et les sites d'organismes partenaires, font l'objet d'une brève présentation.

Espérant que ce document facilite votre introduction au fonctionnement de l'entreprise et qu'il vous soit utile dans le cadre de vos fonctions au sein du Conseil d'administration et de ses comités, je profite de l'occasion pour vous souhaiter le meilleur des succès tout au long de votre mandat.

Le vice-président exécutif – Affaires corporatives, juridiques et réglementaires, et chef de la gouvernance

M<sup>e</sup> Pierre Gagnon

---

## Table des matières

---

Liste des abréviations.....	7
SECTION A – Présentation générale d’Hydro-Québec .....	8
1. Portrait général de la Société.....	9
Histoire d’Hydro-Québec .....	9
1944 - Naissance d’Hydro-Québec.....	9
1945-1959 – Premières réussites d’Hydro-Québec .....	9
1960-1979 – Deuxième étape de la nationalisation : les grands défis.....	9
1980-1996 – À la recherche d’un nouveau souffle .....	10
1997-1999 – De nouvelles forces en mouvement .....	10
2000-2014 – Organisation, technologies, environnement et collectivités au cœur des innovations.....	11
2015-2022 – Une culture renouvelée tous azimuts.....	13
Plan stratégique 2022-2026 .....	15
Notre vision .....	15
Notre mission .....	15
Nos valeurs .....	15
De nouveaux paradigmes.....	15
Une approche participative.....	16
Nos orientations et stratégies .....	16
Bénéfice net .....	17
Nos indicateurs de performance.....	18
Organisation d’Hydro-Québec .....	19
Santé et sécurité du travail .....	20
Ressources humaines.....	20
Portrait de l’effectif .....	20
Équité, diversité et inclusion .....	20
Données financières.....	22
Actif total et produits en 2022 .....	22
Rétrospective quinquennale (en M\$) .....	22
Historique des ratios financiers.....	22
Taxes en 2022.....	22
Dividende et taux de capitalisation.....	22
Plan d’affaires 2023.....	23
Gestion intégrée des risques d’affaires.....	23

Filiales et participations d'Hydro-Québec.....	24
2. Environnement d'affaires.....	25
Notions de base.....	25
Bloc patrimonial et marché de gros.....	26
Tarifs d'électricité au Québec.....	26
Évolution de la demande d'électricité au Québec.....	28
Production d'électricité au Québec.....	30
Grands équipements.....	31
Acquisition de Great River Hydro.....	32
2022 en Chiffres.....	33
Nos équipements de production, de transport et de distribution en 2022.....	35
Ventes d'électricité au Québec en 2022.....	37
Ventes d'électricité hors Québec en 2022.....	38
Marché de l'électricité au Québec en 2022.....	39
Contribution d'Hydro-Québec au PIB du Québec en 2022.....	39
3. Cadre juridique et réglementaire et principaux encadrements internes.....	40
Régie de l'énergie.....	40
Mission.....	40
Rôles et pouvoirs (électricité).....	40
Composition.....	41
Interventions.....	41
Tarification.....	42
Usage domestique (résidentiel et agricole).....	42
Usage général et usage industriel :.....	43
Gestion de la demande et tarification dynamique.....	44
Régime de retraite.....	45
Encadrements d'entreprise.....	46
Politiques et directives.....	47
Répertoire des pouvoirs de décision.....	48
4. Haute direction.....	50
Direction générale.....	50
Postes, membres et fonctions de la haute direction.....	51
Présidente du Conseil d'administration.....	51
Vice-président du Conseil d'administration.....	52
Président-directeur général par interim.....	52
Dirigeants et dirigeantes relevant directement de la présidence-direction générale.....	53

SECTION B – Règles de gouvernance .....	64
5. Conseil d’administration et ses membres.....	65
Conseil d’administration .....	65
Membres du Conseil d’administration.....	66
Rémunération et avantages des administratrices et administrateurs .....	67
Remboursement des dépenses.....	67
Autres avantages et conditions.....	68
Sécurité des administratrices et administrateurs ainsi que celle des dirigeantes et dirigeants. 68	
Assurance responsabilité des administratrices et administrateurs ainsi que celle des dirigeantes et dirigeants.....	68
Assurance vie.....	69
Indemnisation.....	69
Immunité.....	69
Programme d’accueil et de formation des administrateurs et administratrices.....	69
6. Comités du Conseil d’administration.....	71
Comités du Conseil.....	71
Comité de gouvernance et de responsabilité sociale .....	72
Comité d’audit.....	74
Comité des ressources humaines.....	78
Comité des investissements et des affaires financières .....	79
Comité des technologies numériques.....	80
Comité exécutif .....	81
Programme de travail des Comités du Conseil d’administration .....	81
7. Devoirs et responsabilités des membres du Conseil d’administration.....	82
Principe .....	82
Responsabilités particulières .....	82
Charte de la langue française .....	82
Salaires impayés .....	83
Livres et registres .....	83
Santé et sécurité du travail .....	83
Loi sur la qualité de l’environnement .....	83
<i>Code d’éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants</i> .....	84

8. Codes d'éthique et de conduite .....	85
Le Code d'éthique du personnel .....	85
Le Code d'éthique des administrateurs et dirigeants .....	85
Le Code d'éthique sur la gestion des appels d'offres .....	85
Le Code de conduite du Distributeur .....	85
Séparation fonctionnelle .....	85
SECTION C – Annexes .....	87
Responsabilités de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général et de la direction en matière de gestion globale des risques .....	88
Devoirs et responsabilités des membres du Conseil d'administration (extraits des sources utilisées) ....	89
Portrait des filiales d'Hydro-Québec .....	92

---

## Liste des abréviations

---

CA : Conseil d'administration

FERC : Federal Energy Regulatory Commission (en français : Commission fédérale de régulation de l'énergie)

G\$ : milliard de dollars

GES : gaz à effet de serre

GWh : gigawattheure (1 million de kilowattheures ou 1 milliard de wattheures)

IPC : indice des prix à la consommation

kV : kilovolt (mille volts)

kW : kilowatt (mille watts)

kWh : kilowattheure (mille wattheures). Unité de mesure de l'énergie électrique et de la consommation.

M\$ : million de dollars

Mt équ. CO<sub>2</sub> : million de tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>

MW : mégawatt (1 million de watts)

MWh : mégawattheure (1 million de wattheures)

PIB : produit intérieur brut

SST : santé et sécurité du travail

TW : térawatt (1 milliard de kilowatts)

TWh : térawattheure (1 milliard de kilowattheures)

V : volt. Unité de mesure de la tension électrique.

W : watt. Unité de mesure de la puissance électrique.

Wh : wattheure. Unité de mesure pour l'énergie fournie en 1 heure par une puissance de 1 watt.

## SECTION A – PRÉSENTATION GÉNÉRALE D'HYDRO-QUÉBEC

1. Portrait général de la Société
2. Environnement d'affaires
3. Cadre juridique et réglementaire et principaux encadrements internes
4. Haute direction



---

## 1. Portrait général de la Société

---

### HISTOIRE D'HYDRO-QUÉBEC

#### 1944 - Naissance d'Hydro-Québec

Avant 1944, le marché de l'énergie au Québec est sous le contrôle d'entreprises privées. Les motifs d'insatisfaction de la population envers celles-ci sont nombreux : tarifs inégaux et souvent très élevés, services peu fiables et variant selon la localité, refus d'électrifier certaines régions rurales, etc.

Sous l'impulsion populaire, le gouvernement libéral d'Adélard Godbout décide de réaliser son projet de nationalisation et adopte, le 14 avril 1944, la Loi établissant la Commission hydroélectrique de Québec, mieux connue sous le nom d'Hydro-Québec. Véritable innovation sociale, cette loi permet concrètement à l'État québécois d'exproprier les actifs de la Montreal Light, Heat and Power Consolidated et de ses filiales, la Montreal Island Power Company et la Beauharnois Light, Heat & Power Company. La nouvelle société d'État, Hydro-Québec, hérite d'un réseau de gaz et de quatre centrales hydroélectriques : les centrales de Chambly, des Cèdres, de la Rivière-des-Prairies et de Beauharnois. Pour rédiger la loi qui donne naissance à Hydro-Québec, Godbout fait appel à Louis-Philippe Pigeon, un jeune professeur de droit constitutionnel de l'Université Laval.

#### 1945-1959 – Premières réussites d'Hydro-Québec

La croissance de la demande d'électricité est stimulée par la prospérité de l'après-guerre. Hydro-Québec améliore la fiabilité de son réseau de transport et de distribution, laissé en piètre état par la Montreal Light, Heat and Power. Elle poursuit l'aménagement de la centrale de Beauharnois et se tourne vers son premier chantier éloigné : l'aménagement de la rivière Betsiamites, sur la Côte-Nord. C'est l'occasion pour Hydro-Québec de parfaire son expertise et de montrer qu'elle peut transporter l'énergie sur de longues distances à une tension record pour l'époque : 315 kV. Elle entreprend enfin la construction de la centrale de Carillon, dans la partie sud de l'Outaouais. Tout au long de cette période, Hydro-Québec étend graduellement son champ d'action au-delà de la région de Montréal, à la demande du premier ministre, Maurice Duplessis. Par ailleurs, c'est à l'Office de l'électrification rurale que ce dernier confie l'électrification des régions rurales du Québec.

#### 1960-1979 – Deuxième étape de la nationalisation : les grands défis

Dès son arrivée au pouvoir en juin 1960, le gouvernement libéral de Jean Lesage confie à Hydro-Québec le mandat exclusif d'aménager et d'exploiter les rivières non encore concédées à des intérêts privés. C'est à compter du 1<sup>er</sup> mai 1963, toutefois, qu'Hydro-Québec atteint une dimension panquébécoise alors que le gouvernement l'autorise à acquérir, de gré à gré, les distributeurs privés d'électricité. C'est la seconde phase de la nationalisation de l'électricité. Comment répondre à la demande d'électricité qui s'accroît à un rythme d'environ 7 % par année ? La société d'État doit doubler sa capacité de production tous les dix ans. Voilà pourquoi Hydro-Québec construit, l'un après l'autre, trois grands complexes hydroélectriques : Manic-Outardes, sur la Côte-Nord ; Hamilton Falls (rebaptisé Churchill Falls), au Labrador ; le complexe La Grande, à la Baie-James. En arrière-plan de ce développement accéléré se profile l'ombre de l'option

nucléaire qui bénéficie, à compter du milieu des années 1960, d'un engouement sans précédent dans le monde entier. [La Commission hydroélectrique de Québec](#) mise plutôt sur l'hydroélectricité.

## **1980-1996 – À la recherche d'un nouveau souffle**

Séquelle du second choc pétrolier (1979), de la saturation de certains marchés de l'électricité et de la récession économique qui sévit au début des années 1980, le ralentissement de la demande d'électricité est réel. Ce climat d'incertitude oblige Hydro-Québec à réviser sa stratégie de développement du tout au tout, ce qui entraîne des modifications répétées à sa loi constitutive. La Société comprime ses dépenses d'exploitation. Elle lance une offensive sur tous ses marchés afin d'écouler les surplus d'électricité dont elle prévoit disposer avec la mise en service des puissantes centrales de la phase 1 du complexe La Grande. Elle s'engage néanmoins dans la promotion de l'économie d'énergie. Afin de se rapprocher de sa clientèle, elle s'impose des normes plus exigeantes de continuité et de qualité du service. Au tournant des années 1990, alors que les surplus d'électricité sont résorbés, Hydro-Québec relance son programme de construction pour faire face à la croissance de la demande. Elle réalise d'abord la phase 2 du complexe La Grande puis, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, elle entreprend l'aménagement de la centrale de la Sainte-Marguerite-3. Elle accentue enfin ses efforts de promotion de l'efficacité énergétique.

## **1997-1999 – De nouvelles forces en mouvement**

À compter de 1997, le marché de l'électricité en Amérique du Nord s'ouvre à la concurrence. Hydro-Québec obtient un permis de négociation en gros sur les marchés américains. Le caractère essentiellement hydroélectrique de sa production lui permet, grâce à ses réservoirs, de profiter des nouvelles occasions d'affaires sur les marchés du nord-est des États-Unis en réalisant des transactions d'achat-vente à court terme. L'entreprise s'adapte donc avantageusement à son nouvel environnement d'affaires déréglementé, tout en protégeant les acquis des consommatrices et consommateurs québécois et en contribuant davantage à leur enrichissement collectif.

En signe de réciprocité à l'endroit des autres acteurs du marché nord-américain de l'énergie, Hydro-Québec ouvre son réseau de transport et son marché de gros de l'électricité à la concurrence. La division Hydro-Québec TransÉnergie est créée afin d'assurer un accès non discriminatoire au réseau de transport québécois pour l'ensemble des acteurs du marché. La FERC, organisme réglementaire américain, octroie à H.Q. Energy Services (U.S.), une filiale d'Hydro-Québec, un permis de négociation en gros aux conditions du marché américain. Cette autorisation permet à Hydro-Québec d'élargir son marché, de profiter d'occasions d'affaires sur les marchés hors Québec et de participer encore plus activement à l'enrichissement collectif de la population québécoise.

Hydro-Québec acquiert une participation importante dans Noverco, société de gestion qui chapeaute, notamment, la société en commandite Gaz Métropolitain. La prise de participation d'Hydro-Québec dans Noverco en 1997 s'inscrit dans le mouvement de convergence des entreprises de transport et de distribution de gaz et d'électricité en Amérique du Nord. Puis, toujours en 1997, Hydro-Québec restructure son programme d'engagement communautaire articulé autour de dons et de commandites accordés à des événements ou initiatives favorisant des causes humanitaires, des activités culturelles ou socioéconomiques.

Le 5 janvier 1998 commence une tempête de verglas d'une intensité sans précédent qui endommage une partie importante des réseaux de transport et de distribution d'Hydro-Québec. Dans certains cas, la clientèle est privée d'électricité pendant quatre semaines. Néanmoins, plus de 97 % des Québécois et des

Québécoises se disent satisfaits de la manière dont Hydro-Québec s'est acquittée de sa responsabilité dans les circonstances. Afin d'améliorer la fiabilité de l'alimentation électrique de l'ensemble de sa clientèle, l'entreprise met en œuvre d'importants travaux pour renforcer son réseau de transport, notamment dans les zones à risque élevé de verglas.

Le 1<sup>er</sup> octobre 1998 marque l'entrée en vigueur de neuf politiques d'entreprise. Elles remplacent une trentaine de principes généraux qui servaient de guide dans l'exercice des fonctions d'Hydro-Québec. Ces nouvelles politiques, dont l'une concernant le rôle social d'Hydro-Québec, permettent d'arrimer l'entreprise avec ses nouvelles valeurs, orientations d'affaires et activités.

Enfin, à compter de 1999, l'entreprise poursuit un processus de certification de la conformité de ses activités avec la norme ISO 14001, confirmant que son système de gestion environnementale est établi selon les normes reconnues à l'échelle internationale.

## **2000-2014 – Organisation, technologies, environnement et collectivités au cœur des innovations**

### *Une organisation renouvelée*

À la suite de l'adoption, en 2000, de la *Loi modifiant la Loi sur la Régie de l'énergie*, Hydro-Québec confirme la séparation fonctionnelle des unités d'affaires qui assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité. À la division Hydro-Québec TransÉnergie, créée en 1997, s'ajoutent deux nouvelles divisions : Hydro-Québec Production et Hydro-Québec Distribution. Hydro-Québec Équipement sera créée en juin 2002.

Hydro-Québec Distribution est responsable de l'approvisionnement en électricité des marchés québécois. Protégeant les acquis de la nationalisation, **la réglementation établit à 165 TWh le volume d'électricité patrimoniale qu'Hydro-Québec Production doit fournir à Hydro-Québec Distribution à un prix moyen de 2,79 ¢ le kilowattheure. Pour répondre à la demande excédant ce volume, cette dernière devra conclure des contrats d'approvisionnement avec des fournisseurs et des fournisseuses d'électricité après avoir procédé à des appels d'offres.** Par ailleurs, les 26 et 27 mars, Hydro-Québec Distribution lance son premier appel d'offres pour la fourniture d'énergie en vue d'alimenter le Québec à compter de 2006.

### *Technologies innovantes*

Hydro-Québec se dote d'une stratégie de maintenance pour assurer la pérennité et la fiabilité de ses équipements et de son réseau de transport, le plus vaste d'Amérique du Nord. Par ailleurs, la robustesse du réseau fait ses preuves le 15 janvier 2004 lors d'un froid sibérien faisant grimper la consommation d'électricité à un niveau record. En réponse à la demande croissante en électricité, Hydro-Québec accroît son réseau de transport et continue d'explorer le potentiel hydroélectrique du territoire. La centrale de la Sainte-Marguerite-3 est mise en service en 2003 alors que la centrale de l'Eastmain-1 est inaugurée en 2006. En 2008, Hydro-Québec est engagée dans la construction de cinq centrales hydroélectriques, soit : Péribonka, Eastmain-1-A, Sarcelle, Chute-Allard et Rapides-des-Cœurs. En contrepartie, la filière du nucléaire sera écartée. En 2012, la centrale de Gentilly-2 cesse ses activités.

Pour assurer la montée en puissance de son parc hydroélectrique, Hydro-Québec investit dans la recherche et conçoit des outils robotisés innovants qui témoignent de son leadership et de sa contribution au secteur mondial de l'électricité. Par exemple, Hydro-Québec reçoit le Prix Edison (2010) et celui de

l’Institution of Engineering and Technology (2012) pour le robot LineScout. À partir de 2013, Hydro-Québec commence l’implantation des compteurs de nouvelle génération et s’affaire à améliorer l’efficacité et l’automatisation de processus de travail par l’implantation de nouvelles solutions informatiques.

### *Environnement en avant-plan*

Sensible aux enjeux environnementaux, la société d’État crée en 2001 la Fondation Hydro-Québec pour l’environnement, un organisme à but non lucratif qui mise sur le partenariat avec les communautés pour réaliser des projets contribuant à la protection à long terme de l’environnement. Également, Hydro-Québec développe des programmes d’efficacité énergétique qui gagnent en popularité et elle devient l’hôte du 21<sup>e</sup> Congrès mondial de l’énergie en septembre 2010. Hydro-Québec introduit en 2012 la facture électronique et affirme son engagement envers l’électrification des transports collectifs en inaugurant le Circuit électrique. Il s’agit du premier réseau public de recharge, alors que l’Institut de recherche en électricité d’Hydro-Québec (IREQ) poursuit ses travaux pour développer des batteries destinées aux véhicules électriques.

### *Soutenir les collectivités*

Le 7 février 2002 passe à l’histoire en raison de la signature d’une entente entre le gouvernement du Québec et le Grand Conseil des Cris de la baie James. La « paix des Braves » ouvre la voie à l’aménagement des centrales de l’Eastmain-1 et de l’Eastmain-1-A (rebaptisée Bernard-Landry à la suite du décès de l’ex-premier ministre) avec dérivation partielle de la rivière Rupert. D’autres ententes suivront.

Le 19 avril 2004, la signature de la « Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec/SEBJ et les Cris de Eeyou Istchee » pave la voie à de nouvelles relations fondées sur le respect mutuel, la bonne foi et le partenariat. En 2008, Hydro-Québec signe l’entente Nanemessu-Nutashkuan concernant le projet du complexe hydroélectrique de la Romaine et conclut une entente avec les communautés de Pakuashipi et d’Unamen Shipu. Ces ententes prévoient la création de fonds qui serviront à financer, entre autres, des projets de nature économique, communautaire et culturelle. L’année suivante, Hydro-Québec signe une entente de partenariat avec la communauté innue d’Ekuanitshit concernant le projet du complexe de la Romaine.

Finalement, Hydro-Québec maintient son engagement communautaire par l’octroi de dons et commandites dédiés à de nombreuses activités culturelles, sportives, environnementales et sociales. Également, elle alloue des sommes pour divers projets d’intérêt collectif par l’intermédiaire de son Programme de mise en valeur intégrée.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## PLAN STRATÉGIQUE 2022-2026

### Notre vision

Mobiliser la force collective du Québec pour accélérer la transition énergétique, stimuler l'économie et bâtir un avenir durable.

### Notre mission

Nous fournissons une alimentation électrique fiable et des services de qualité adaptés aux besoins de notre clientèle, à des prix concurrentiels. En exploitant des sources d'énergie propres et renouvelables, nous contribuons à la richesse collective du Québec tout en jouant un rôle central dans l'instauration d'une économie verte et durable. Reconnus comme des leaders de l'hydroélectricité et des grands réseaux électriques, nous aidons nos voisins et nos voisines à réduire leur empreinte carbone en valorisant les attributs de notre énergie. Convaincus que c'est grâce à l'innovation que tout devient possible, nous élaborons des solutions d'avant-garde et partageons notre expertise pour décarboner l'économie et optimiser la consommation d'énergie.

### Nos valeurs

- **Bien commun** : Penser d'abord et avant tout aux gens et à la collectivité.
- **Inclusion** : Être une force fédératrice et un modèle d'ouverture.
- **Courage** : Croire en ses idéaux et passer à l'action.
- **Innovation** : Effectuer des changements positifs, jour après jour.

Source : *Plan stratégique 2022-2026*, p. 5.

### De nouveaux paradigmes

#### Paradigme 1 – Nos bilans d'énergie et de puissance

Alors que nous avons eu beaucoup d'énergie disponible au cours des dernières années, nos bilans se resserreront avec la hausse de la demande pour notre électricité verte. Dorénavant, nos priorités ne seront donc plus de vendre de grandes quantités d'énergie, mais plutôt d'aider le Québec à mieux consommer et de maximiser la valeur de notre énergie en ciblant les usages les plus porteurs.

#### Paradigme 2 – Nos coûts d'approvisionnement

Nos coûts d'approvisionnement en électricité ont été historiquement bas et stables, grâce notamment à notre patrimoine hydroélectrique. Toutefois, les prochains achats d'électricité que nous devons effectuer pour répondre aux besoins futurs coûteront plus cher. Autrement dit, la transition énergétique entraînera des coûts importants, et nous devons trouver des moyens pour les maîtriser.

## Paradigme 3 – La conception et l’exploitation de notre réseau

Notre réseau électrique actuel est unidirectionnel. Il achemine l’électricité produite par les centrales vers les installations de notre clientèle. Le système énergétique de demain sera multidirectionnel. Il intégrera de nouvelles ressources énergétiques et de nouvelles technologies qui permettront aux clients et aux clientes d’interagir avec nos installations, ou encore entre eux. Nous devons adapter nos modes d’exploitation afin de pouvoir en tirer le plein potentiel.

## Paradigme 4 – Nos investissements en infrastructures

Les investissements requis pour renforcer notre réseau et lui permettre d’accueillir la croissance seront considérables, d’autant plus que certains de nos actifs sont vieillissants et devront donc être remplacés ou modernisés. Résultat, nous amorçons un nouveau cycle d’investissements importants qui s’échelonnera sur plusieurs années.

Source : *Plan stratégique 2022-2026*, p. 8.

## Une approche participative

Le *Plan stratégique 2022-2026* est le fruit d’une démarche de consultation visant à mobiliser la force collective.

Parallèlement à notre consultation auprès du grand public, nous avons sollicité l’avis de parties prenantes (employés et employées, collaborateurs et collaboratrices du milieu, partenaires, personnes autochtones et clientèle d’affaires) activement engagées dans le secteur énergétique pour prendre le pouls de leurs idées, de leurs préoccupations et de leurs enjeux respectifs.

Les stratégies mises de l’avant dans le *Plan stratégique* sont inspirées de cette réflexion collective et tiennent compte des priorités exprimées.

Source : *Plan stratégique 2022-2026*, p. 15-16.

## Nos orientations et stratégies

### 1. Être un moteur de la décarbonation efficiente du Québec

- 1.1. Aider le Québec à mieux consommer.
- 1.2. Stimuler l’essor du transport électrique.
- 1.3. Faciliter le déploiement de solutions pour remplacer les énergies fossiles.
- 1.4. Atteindre la carboneutralité de nos activités à l’horizon 2030.

### 2. Préparer notre réseau aux besoins énergétiques et technologiques de demain

- 2.1. Faire évoluer le réseau électrique vers un système énergétique diversifié et intelligent.
- 2.2. Accroître notre capacité de production de 5 000 MW.
- 2.3. Accélérer le déploiement d’outils de gestion de la demande.
- 2.4. Adapter nos pratiques en fonction des nouveaux enjeux liés à la fiabilité et à la résilience du réseau.



### 3. Accroître la prospérité collective du Québec

- 3.1. Dégager la pleine valeur de notre énergie et de ses attributs.
- 3.2. Maximiser de façon durable la richesse que nous créons pour le Québec par nos activités.
- 3.3. Accroître notre présence et nos activités dans les marchés voisins.
- 3.4. Améliorer en continu la gestion de nos activités afin d'offrir des services de qualité au meilleur coût.

### 4. Engager notre clientèle, nos équipes et nos partenaires dans la réalisation de nos ambitions

- 4.1. Offrir une expérience client simple, adaptée et engageante.
- 4.2. Renforcer nos relations avec les collectivités et les communautés autochtones.
- 4.3. Accroître la collaboration avec nos partenaires externes pour résoudre les enjeux énergétiques prioritaires.
- 4.4. Demeurer un employeur de choix et devenir un leader en santé-sécurité du travail.

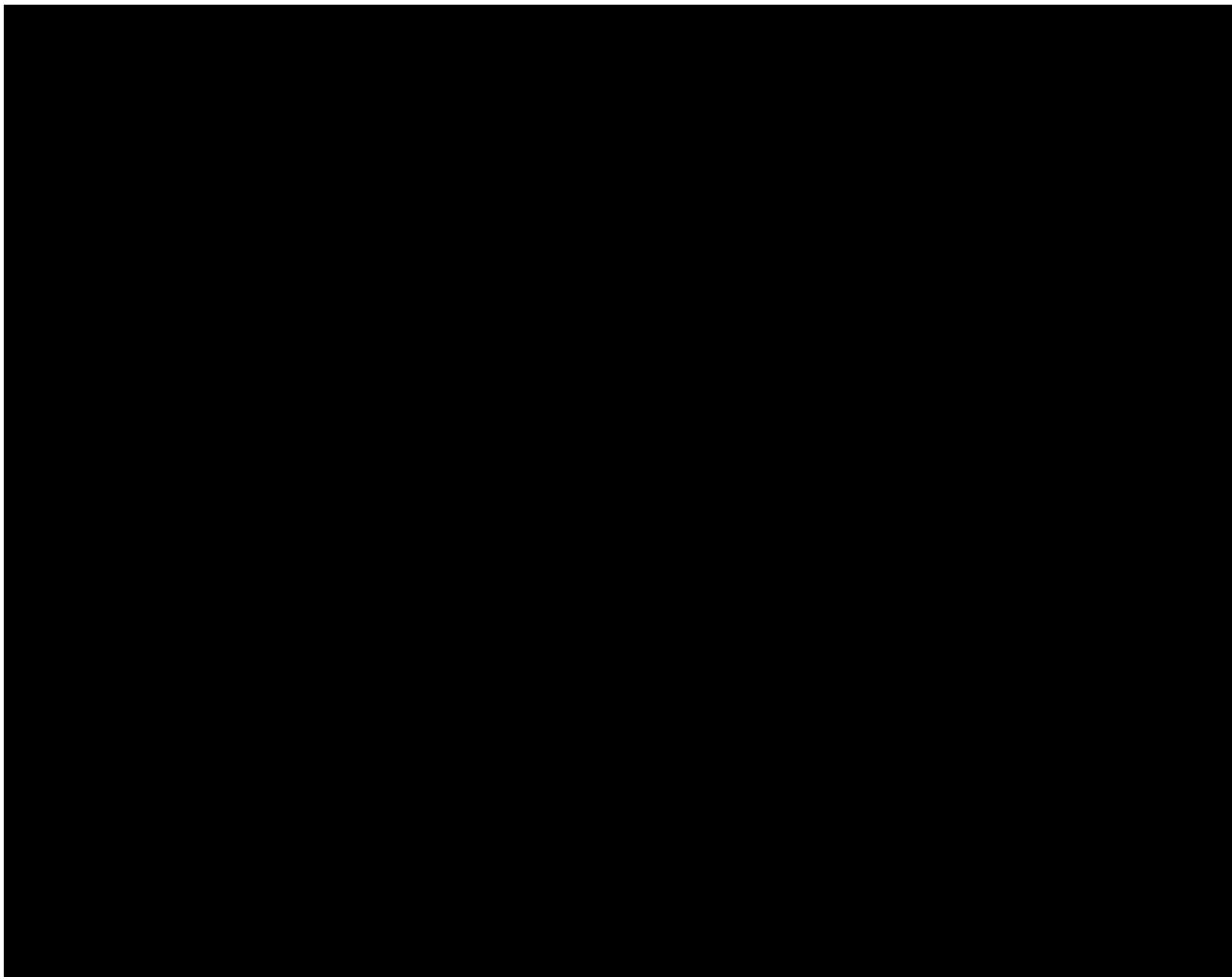
Source : *Plan stratégique 2022-2026*, p. 19.

### Bénéfice net

Année	Perspectives <sup>1</sup> (G\$)	Réel (G\$)
2022	3,4	4,5
2023	3,5	
2024	3,6	
2025	4,0	
2026	4,1	

1. À températures normales.

Sources : *Plan stratégique 2022-2026*, p. 43.  
*Rapport annuel 2022*, p. 40.



## ORGANISATION D'HYDRO-QUÉBEC

Hydro-Québec se prépare à jouer un rôle clé dans la transition qui s'amorce vers une économie sobre en carbone. La complexité du travail à accomplir au cours de la prochaine décennie exige qu'elle développe une vision globale de ses métiers et de ses actifs, « de la goutte d'eau jusqu'à Hilo ». Hydro-Québec se dote donc d'une nouvelle organisation qui maximise la collaboration et l'agilité, afin de réaliser cette transition de manière efficace et de soutenir nos ambitions collectives.

### En marche vers « une Hydro »

La mission fondamentale d'Hydro-Québec repose sur quatre grandes fonctions qui composent sa « chaîne de valeur ». Celles-ci consistent à :

1. élaborer les stratégies d'entreprise à la lumière des défis et des occasions d'affaires ;
2. planifier les besoins énergétiques et déployer avantageusement le capital financier ;
3. concevoir et construire les multiples composants du système énergétique ;
4. exploiter les actifs de manière intégrée et assurer la meilleure expérience client.

Ainsi, Hydro-Québec comprend désormais quatre groupes chargés de ces fonctions, soit :

- Stratégies et développement
- Planification intégrée des besoins énergétiques
- Infrastructures et système énergétique
- Exploitation et expérience client

Et pour permettre à l'entreprise d'accomplir sa mission de base, ces groupes pourront compter sur le soutien des équipes corporatives.

- Affaires corporatives, juridiques et réglementaires et gouvernance
- Direction financière
- Technologies numériques
- Talents et culture
- Développement durable, relations avec les communautés et communications
- Audit interne

La nouvelle structure d'Hydro-Québec demeure conforme à l'ensemble des exigences réglementaires des marchés nord-américains, notamment en ce qui concerne la nécessité d'offrir un accès équitable au réseau de transport à des tiers. Les encadrements en place assurent la séparation de certaines fonctions.

L'organigramme détaillé d'Hydro-Québec se trouve à la [section 4. La haute direction](#).

Sources : Communiqué de presse d'Hydro-Québec du 24 février 2022.

Note interne - Évolution du groupe – Technologies numériques (GTN) du 22 juin 2022

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## DONNÉES FINANCIÈRES

### Actif total et produits en 2022

Hydro-Québec

- Actif total : 89 374 M\$
- Produits : 16 567 M\$

Source : *Rapport annuel 2022*, p. 89.

### Rétrospective quinquennale (en M\$)

	2022	2021	2020	2019	2018
Produits	16 567	14 526	13 594	14 021	14 370
Charges	9 716	8 594	8 688	8 403	8 466
Bénéfice avant frais financiers	6 851	5 932	4 906	5 618	5 904
Bénéfice net	4 557	3 564	2 303	2 923	3 192

Source : *Rapport annuel 2022*, p. 89.

### Historique des ratios financiers

	2022	2021	2020	2019	2018
Rendement des capitaux propres (%)	17,6	14,3	9,5	12,4	14,0
Taux de capitalisation (%)	34,6	32,0	31,0	32,3	31,8
Marge bénéficiaire (%)	27,5	24,5	16,9	20,8	22,2
Couverture des intérêts	2,94	2,52	1,89	2,07	2,18
Taux d'autofinancement (%)	55,3	52,2	12,8	48,6	63,9

Source : *Rapport annuel 2022*, p. 89.

### Taxes en 2022

Redevances hydrauliques <sup>a</sup>	780 M\$
Taxe sur les services publics <sup>b</sup>	330 M\$
Autres	120 M\$
Total :	1 230 M\$

- a) Les redevances hydrauliques payables au gouvernement du Québec ont atteint 780 M\$ en 2022 (757 M\$ en 2021), attribuable surtout à l'indexation du taux applicable et, dans une moindre mesure, à l'accroissement du volume de production.
- b) La taxe sur les services publics est payable au gouvernement du Québec.

Source : *Rapport annuel 2022*, p. 46 et 73.

### Dividende et taux de capitalisation

En vertu de la *Loi sur Hydro-Québec* (RLRQ, c. H-5), le dividende ne peut excéder 75 % du bénéfice net. Par ailleurs, le gouvernement du Québec ne peut déclarer, pour un exercice donné, un dividende dont le montant aurait pour effet de réduire à moins de 25 % le taux de capitalisation à la fin de l'exercice.

Le dividende à verser au gouvernement du Québec pour l'exercice 2022 s'élève à 3 418 M\$ (2 673 M\$ en 2021), soit le plus élevé à ce jour. Compte tenu de celui-ci, le taux de capitalisation s'établissait à 34,6 % au 31 décembre 2022.

Source : *Rapport annuel 2022*, p. 40 et 47.

## Plan d'affaires 2023

### Résultats financiers prévus en 2023

	Cible (G\$)
Produits	
Charges	
Frais financiers	
Bénéfice net	

Source : *Plan d'affaires 2023*, p. 8.

### Indicateurs financiers

	Cible (%)
Rendement des capitaux propres (%)	
Taux de capitalisation (%)	
Flux de trésorerie disponibles (G\$)	

Source : *Plan d'affaires 2023*, p. 58.

## GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES D'AFFAIRES

Depuis de nombreuses années, Hydro-Québec applique un processus de gestion intégrée des risques d'affaires qui fait partie de ses activités courantes. Ce processus s'appuie sur différents mécanismes de contrôle, de communication et d'évaluation visant à lui permettre d'exercer un suivi dynamique de l'évolution des risques.

Tous les groupes de l'entreprise participent au processus. Dans le cadre de leurs activités, ils gèrent les risques qui les concernent et les réévaluent à intervalles réguliers, au quotidien dans certains cas, à l'aide notamment des outils élaborés par le groupe – Planification intégrée des besoins énergétiques et risques. Concrètement, chaque groupe doit recenser et évaluer ses principaux risques, puis mettre en place et appliquer des mesures pour les atténuer de manière que les risques résiduels soient d'un niveau acceptable pour Hydro-Québec. Les groupes rendent compte périodiquement de leurs actions et de leurs suivis en matière de gestion des risques au Comité de direction qui, agissant à titre de comité de gestion des risques, assure la surveillance globale des risques. Grâce à cette approche, il est possible de constituer un portefeuille des risques d'entreprise lors de la planification annuelle. Ce portefeuille est présenté au CA avec le Plan d'affaires, qui comporte une analyse de sensibilité permettant d'évaluer l'impact de certains risques sur la capacité d'Hydro-Québec de réaliser son bénéfice net cible.

## Processus de gestion intégrée des risques d'affaires

	Annuellement	Mensuellement
<b>Groupes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination des risques de chaque groupe et validation par le ou la gestionnaire relevant de la présidente-directrice générale</li> <li>• Élaboration ou mise à jour de la liste des risques de chaque groupe devant être intégrés dans le portefeuille des risques d'entreprise</li> </ul>	Reddition de comptes sur le suivi des risques de chaque groupe intégrés dans le portefeuille des risques d'entreprise
<b>Comité de direction<sup>a</sup></b>	Revue du portefeuille des risques d'entreprise, de la carte des risques majeurs et de la probabilité de réalisation du bénéfice net cible	Revue de la reddition de comptes mensuelle consolidée sur le suivi du portefeuille des risques d'entreprise
<b>Conseil d'administration</b>	<p><b>Comité d'audit</b> Analyse du processus de gestion intégrée des risques, du portefeuille des risques d'entreprise et de la carte des risques majeurs</p> <p><b>Comité des investissements et des affaires financières</b> Analyse du Plan d'affaires et de la probabilité de réalisation du bénéfice net cible</p> <p><b>Conseil d'administration</b> Examen du Plan d'affaires, du portefeuille des risques d'entreprise, de la carte des risques majeurs et de la probabilité de réalisation du bénéfice net cible</p>	

Source : *Rapport annuel 2022*, p. 55.

## FILIALES ET PARTICIPATIONS D'HYDRO-QUÉBEC

Hydro-Québec détient 151 filiales et participations. En novembre 2022, l'entreprise a adopté une politique sur la gouvernance des filiales. Un portrait complet et détaillé des filiales est présenté en [annexe](#).



---

## 2. Environnement d'affaires

---

### NOTIONS DE BASE

L'électricité se mesure de plusieurs façons. On peut en effet mesurer la quantité d'électricité, le courant, la tension, la puissance. On peut aussi évaluer l'énergie électrique et la résistance électrique.

#### Courant

- Le courant électrique, c'est la quantité d'électricité qui passe dans une matière en un temps donné. Autrement dit, c'est le nombre de coulombs qui passe dans une matière en un temps donné.
- L'unité de courant électrique s'appelle l'**ampère** : un ampère équivaut à un coulomb passant dans une matière en une seconde.

#### Tension

- La tension est la différence de potentiel qui existe entre les bornes positive et négative d'un circuit électrique. La tension est relative, elle ne représente pas une quantité, mais une différence de niveau, ou de potentiel, qui s'exprime en volts.
- Un **volt** équivaut à la différence de potentiel entre deux points d'un conducteur parcouru par le courant d'un ampère, lorsque la puissance dissipée entre ces points égale un watt.

#### Puissance

- On définit la puissance comme la capacité d'effectuer un travail. Dans le cas de l'électricité, la puissance est le produit de la tension et du courant. Elle s'exprime en watts. Un **watt** équivaut au produit d'un courant d'un ampère et d'une tension d'un volt.
- Dans les centrales d'Hydro-Québec, la puissance est généralement mesurée en milliers de watts, c'est-à-dire en kilowatts (kW), ou en millions de watts, c'est-à-dire en mégawatts (MW).

#### Énergie

- L'énergie correspond à la puissance utilisée : il s'agit donc d'une donnée cumulative et non instantanée. On exprime l'énergie en **wattheures** (Wh), c'est-à-dire le produit du nombre de watts et du nombre d'heures. Un kilowattheure (kWh) est le résultat de l'utilisation d'un kilowatt pendant une heure. Ainsi, un térawattheure (TWh) est le résultat de l'utilisation d'un térawatt pendant une heure, soit l'équivalent d'un milliard de kilowatts (kW) pendant une heure.

#### Résistance

- Toutes les matières s'opposent au courant électrique, c'est-à-dire au mouvement des électrons. Certaines s'y opposent plus que d'autres. On appelle cette opposition la résistance.
- Ainsi, on utilise les matières qui offrent très peu de résistance pour transporter ou conduire l'électricité, ce qui est le cas du cuivre et de l'aluminium. En revanche, les matières qui offrent une grande résistance conviennent pour bloquer le passage de l'électricité, elles deviennent des isolants.

Par exemple, c'est le cas de la céramique, du verre et du caoutchouc, qui laissent passer une quantité de courant si minime qu'elle est presque nulle.

- Pour évaluer la résistance de différentes matières, on se sert d'une unité de mesure appelée **ohm**. Un ohm indique la résistance d'une matière qui est traversée par un courant d'un ampère, à une tension d'un volt.

## BLOC PATRIMONIAL ET MARCHÉ DE GROS

En 1997, la promulgation de la *Loi sur la Régie de l'énergie* a permis la création **de la Régie de l'énergie dont le mandat est de réglementer le Transporteur et le Distributeur d'Hydro-Québec sur la base des coûts**. Cette loi a également permis l'ouverture du réseau de transport au marché de gros le 1<sup>er</sup> mai 1997.

Cette loi a été modifiée en 2000 et la *Loi modifiant la Loi sur la Régie de l'énergie et d'autres dispositions législatives* a prévu l'introduction d'un volume annuel maximal d'électricité patrimoniale de 165 TWh :

- obligation pour le Producteur d'offrir 165 TWh au Distributeur à un prix moyen de fourniture de 2,79 cents le kilowattheure (kWh). À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, le coût moyen de fourniture d'électricité patrimoniale est indexé selon l'inflation;
- au-delà de ce volume de 165 TWh et à l'extérieur du Québec, l'activité du Producteur est en libre concurrence;
- le recours aux appels d'offres par le Distributeur pour répondre à la demande excédant ce volume de 165 TWh.

Sous réserve des orientations gouvernementales, tous les producteurs intéressés, y compris le Producteur d'Hydro-Québec, peuvent répondre aux appels d'offres.

## TARIFS D'ÉLECTRICITÉ AU QUÉBEC

### Indexation annuelle des tarifs d'électricité

Adoptée en décembre 2019 par l'Assemblée nationale du Québec, la *Loi visant à simplifier le processus d'établissement des tarifs de distribution d'électricité* prévoyait un gel des tarifs en 2020, puis une augmentation en fonction de l'inflation jusqu'à l'établissement de nouveaux tarifs fondés sur le coût du service par la Régie de l'énergie en 2025, et aux cinq ans par la suite. Par ailleurs, afin de limiter les effets de l'inflation sur la hausse des tarifs pour les années où la Régie n'interviendra pas, le gouvernement du Québec a adopté, en février 2023, le projet de loi n° 2 visant à limiter les effets de l'inflation sur la hausse des tarifs domestiques.

2020	2021-2022	2023-2024	2025	2026-2029
Gel tarifaire	Indexation en fonction de l'inflation	Indexation en fonction de l'inflation avec plafonnement de 3 % pour les tarifs domestiques	Établissement des tarifs par la Régie de l'énergie en fonction du coût du service pour une année et début d'un nouveau cycle	Indexation en fonction de l'inflation avec plafonnement de 3 % pour les tarifs domestiques

Ainsi, conformément à l'annonce faite par le gouvernement du Québec lors de l'adoption du projet de loi n° 2, le taux d'indexation des prix des tarifs domestiques applicables aux clientèles résidentielle et agricole est plafonné à 3 %. Ce plafond vise à limiter les effets de l'inflation sur la hausse des tarifs domestiques et correspond au taux supérieur de la cible de maîtrise de l'inflation de la Banque du Canada, qui se situe actuellement à 3 %.

Pour la clientèle résidentielle, l'impact mensuel de l'augmentation de 3 % à compter du 1<sup>er</sup> avril 2023 est de 2,28 \$ par mois pour un logement de cinq pièces et demie, de 4,27 \$ par mois pour une petite maison de 111 m<sup>2</sup>, de 5,65 \$ par mois pour une maison moyenne de 158 m<sup>2</sup> et de 6,97 \$ par mois pour une grande maison de 207 m<sup>2</sup>.

### Impact sur la facture de la clientèle résidentielle qui se chauffent à l'électricité



Les tarifs de la clientèle d'affaires augmentent quant à eux de 6,5 %. Cette hausse correspond à la variation de l'IPC au Québec entre le 30 septembre 2021 et le 30 septembre 2022, exclusion faite des boissons alcoolisées, des produits du tabac et du cannabis récréatif. Rappelons qu'au cours des 50 dernières années, les tarifs d'électricité d'Hydro-Québec, qui comptent parmi les plus bas de l'Amérique du Nord, ont connu une évolution similaire à celle de l'IPC.

La hausse applicable à la clientèle industrielle de grande puissance (tarif L) est établie à 4,2 %. Elle résulte du produit du taux de 0,65, retenu dans une récente décision de la Régie de l'énergie, et du facteur

d'indexation de référence de 6,5 %. Ce calcul permet d'assurer le maintien de la compétitivité du tarif L, comme le prévoit la législation en vigueur.

### **Des outils et des mesures pour soutenir la clientèle**

Hydro-Québec invite sa clientèle résidentielle à consulter [l'outil de performance énergétique](#) pour mieux comprendre sa consommation et savoir comment économiser, de même qu'à s'inscrire à la [tarification dynamique](#) pour profiter d'économies en contrepartie de la diminution de sa consommation d'électricité pendant les heures les plus froides de l'hiver.

Il est à noter qu'Hydro-Québec maintient la suspension des frais d'administration pour factures impayées qu'elle a instaurée dans le contexte de la crise sanitaire, à la condition qu'une entente de paiement ait été conclue.

Enfin, Hydro-Québec recommande à la clientèle d'affaires qui souhaite atténuer l'impact de la hausse de prendre connaissance des [appuis financiers existants](#). Ceux-ci visent la mise en place de mesures en efficacité énergétique qui aident les entreprises à réduire leur consommation et à économiser.

Source : [Communiqué de presse du 31 mars 2023](#).

## **ÉVOLUTION DE LA DEMANDE D'ÉLECTRICITÉ AU QUÉBEC**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

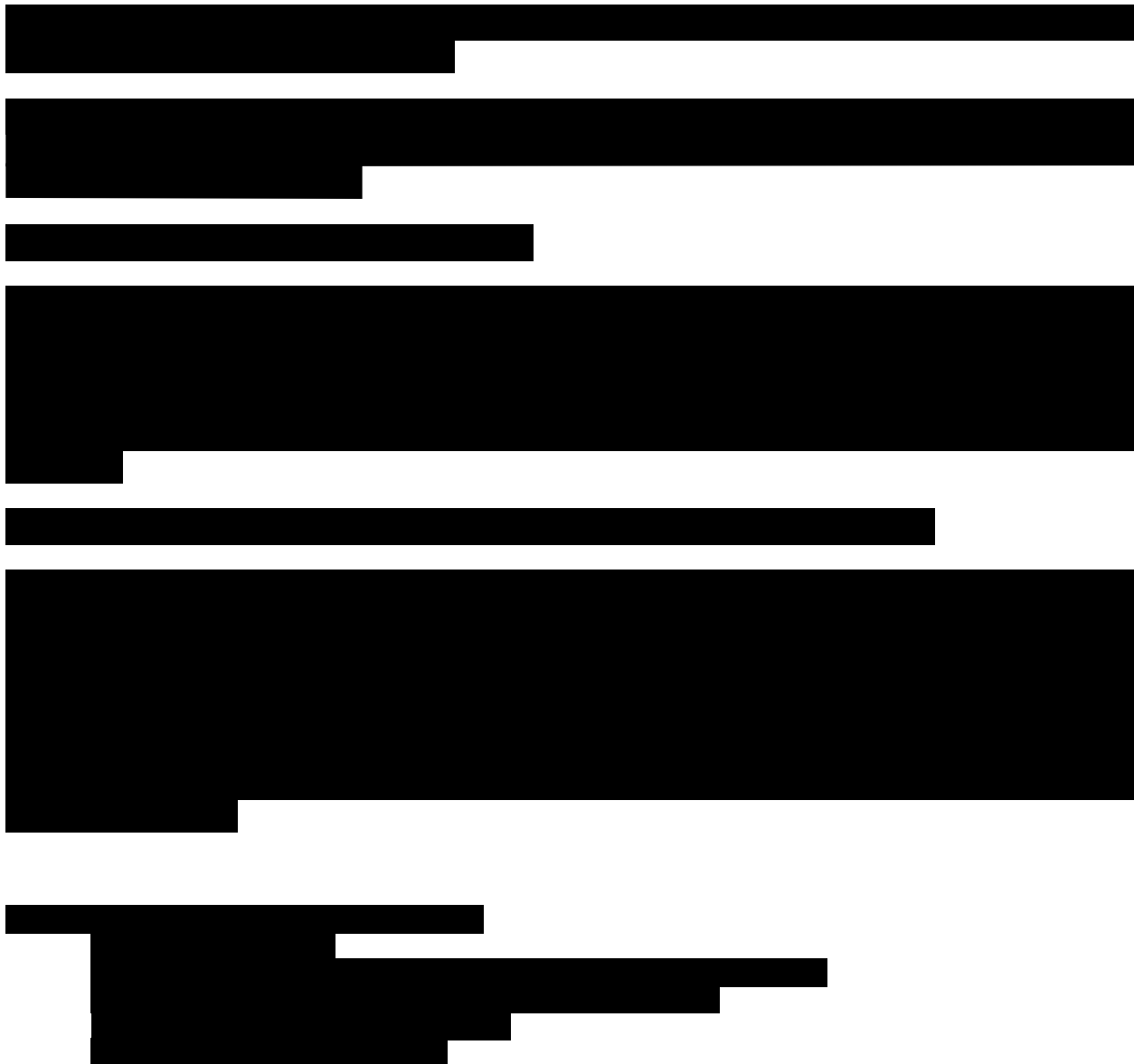
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

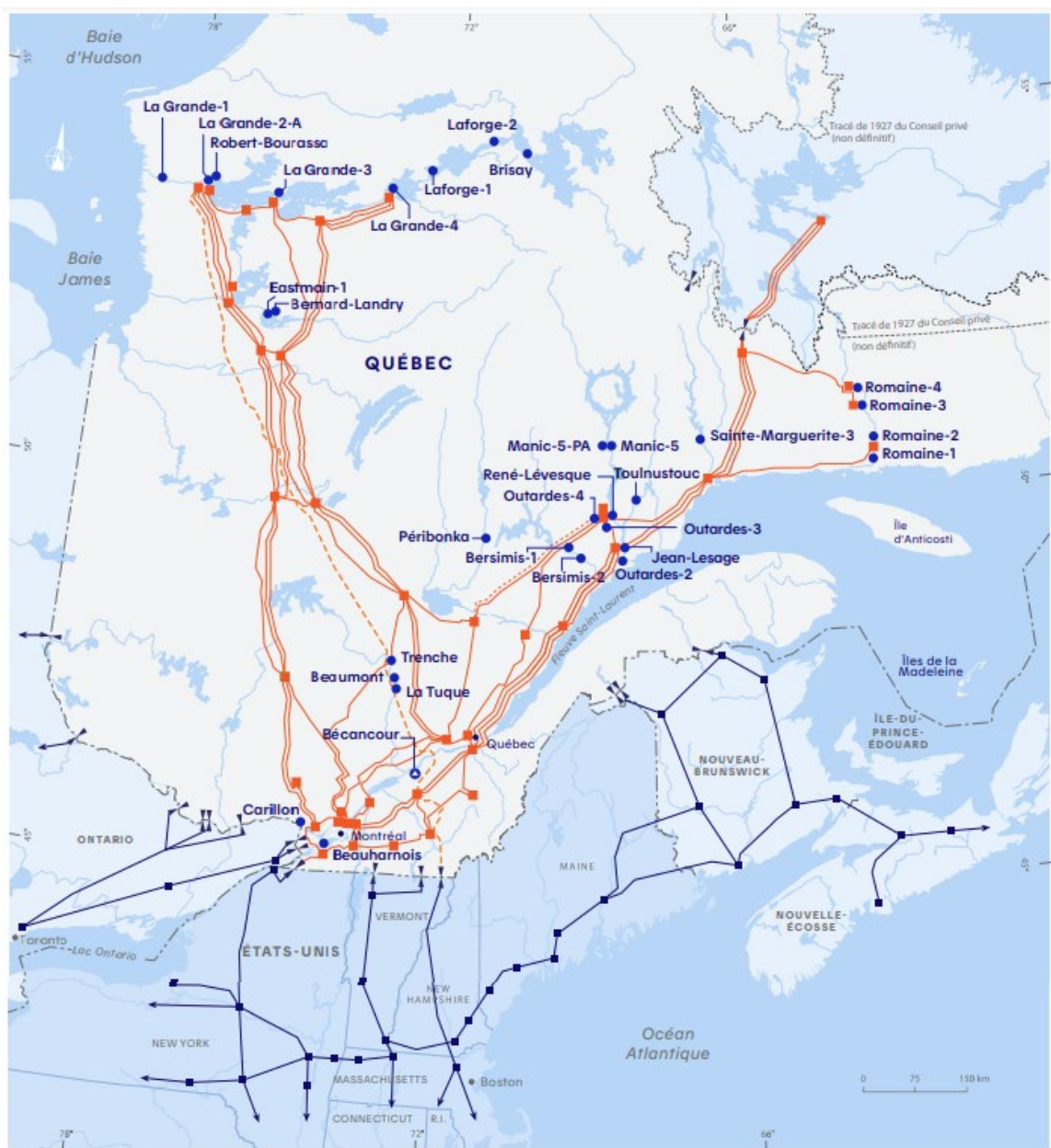


## PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ AU QUÉBEC

Hydro-Québec produit de l'électricité pour approvisionner en priorité le marché québécois et commercialise l'énergie disponible sur les marchés de gros du nord-est du continent nord-américain afin de réduire les émissions de GES des réseaux voisins. À cette fin, elle exploite 62 centrales hydroélectriques.

Source : [Rapport annuel 2020](#), p. 33.

# GRANDS ÉQUIPEMENTS



Centrales de 245 MW et plus	
● Centrale hydroélectrique	▲ Centrale thermique
Autres installations	
■ Poste à 735 kV	— Ligne à 735 kV
↔ Interconnexion	- - - Ligne à 735 kV en construction
— Réseaux voisins schématisés	- - - Ligne à 450 kV à courant continu

Source : Rapport annuel 2022, p. 116.

## ACQUISITION DE GREAT RIVER HYDRO

Hydro-Québec a fait l'acquisition de Great River Hydro, propriétaire de 13 centrales hydroélectriques et des réservoirs associés dans les rivières Connecticut et Deerfield, en Nouvelle-Angleterre. Cette acquisition constitue non seulement un investissement en phase avec les objectifs de notre Plan stratégique, mais aussi une occasion d'accroître nos activités dans un marché où nous avons déjà des liens bien ancrés.

Avec cet investissement à long terme, Hydro-Québec acquiert le parc hydroélectrique le plus important de la Nouvelle-Angleterre, où les objectifs de décarbonation et d'électrification sont ambitieux et où la production d'électricité de source renouvelable variable est en forte hausse.

Les actifs ont une puissance installée de 589 MW, une capacité de stockage de 38 GWh et une production annuelle moyenne à long terme de 1,6 TWh. Les centrales hydroélectriques de Great River Hydro sont situées sur les rivières Connecticut et Deerfield dans les États du Vermont, du New Hampshire et du Massachusetts. La production de ces centrales alimente annuellement plus de 213 000 foyers en Nouvelle-Angleterre.

L'acquisition de Great River Hydro a été conclue le 10 février 2023 à la suite de l'obtention de toutes les approbations réglementaires requises, notamment de la Commission des services publics du Vermont et de la FERC.

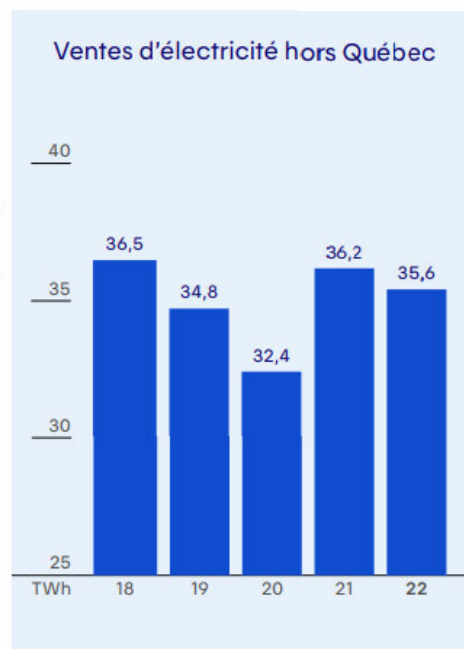
*Source : [Rapport annuel 2022](#), p. 14.*



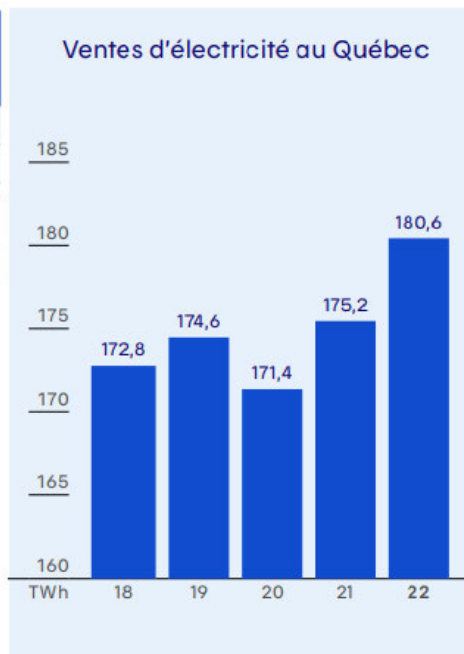
## 2022 EN CHIFFRES

VENTES TOTALES
<b>216,2 TWh</b>
2 % <sup>1</sup> ↑

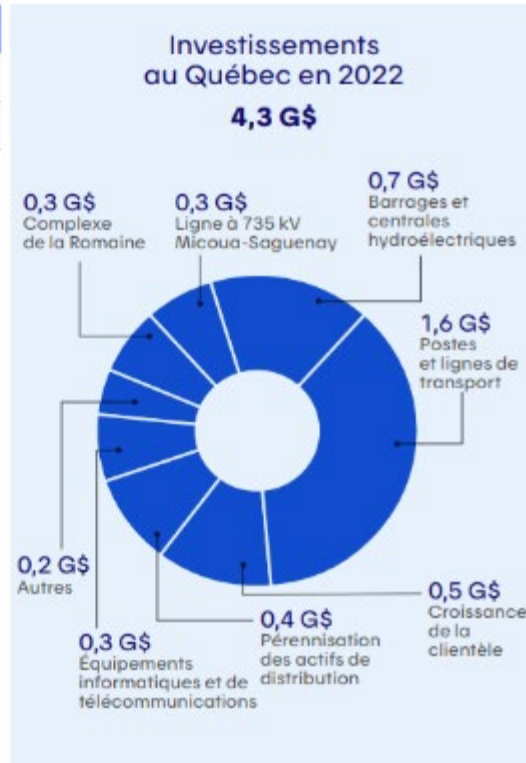
VENTES D'ÉLECTRICITÉ HORS QUÉBEC
<b>2 912 M\$</b>
59 % <sup>1</sup> ↑
PRIX MOYEN OBTENU <sup>2</sup>
<b>8,2 ¢/kWh</b>
62 % <sup>1</sup> ↑



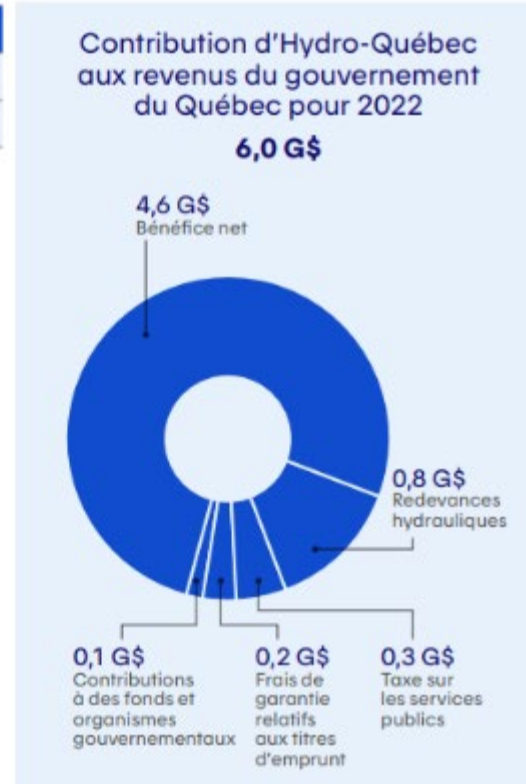
VENTES D'ÉLECTRICITÉ AU QUÉBEC
<b>180,6 TWh</b>
3 % <sup>1</sup> ↑
PRIX MOYEN <sup>1</sup>
<b>7,59 ¢/kWh</b>



INVESTISSEMENTS
4,3 G\$
1 % <sup>2</sup> ↑



BÉNÉFICE NET
4 557 M\$
28 % <sup>1</sup> ↑



Source : *Rapport annuel 2022*, p. 40-42

## NOS ÉQUIPEMENTS DE PRODUCTION, DE TRANSPORT ET DE DISTRIBUTION EN 2022

### Production

Puissance installée				37 439 MW	
62 centrales hydroélectriques				36 882 MW	
Robert-Bourassa	5 616	Sainte-Marguerite-3	882	Péribonka	385
La Grande-4	2 779	Laforge-1	878	Laforge-2	319
La Grande-3	2 417	Bersimis-2	845	Trenche	302
La Grande-2-A	2 106	Outardes-4	785	La Tuque	294
Beauharnois	1 864	Bernard-Landry	768	Romaine-1	270
Manic-5	1 596	Carillon	753	Beaumont	270
La Grande-1	1 436	Romaine-2	640	Romaine-4	245
René-Lévesque	1 326	Toulouste	526	McCormick	235
Jean-Lesage	1 229	Outardes-2	523	Rocher-de-Grand-Mère	230
Bersimis-1	1 178	Eastmain-1	480	Paugan	216
Manic-5-PA	1 064	Brisay	469	Rapide-Blanc	211
Outardes-3	1 026	Romaine-3	395	Shawinigan-2	200
				Shawinigan-3	194
				Manic-1	184
				Rapides-des-Îles	176
				Chelsea	152
				Sarcelle	150
				La Gabelle	131
				Première-Chute	131
				Les Cèdres	113
				Rapides-des-Quinze	109
				Rapides-Farmer	104
				Autres (16 centrales de moins de 100 MW)	680
24 centrales thermiques				547 MW	
Bécancour (à turbines à gaz)			411		
Autres (23 centrales diesel des réseaux autonomes)			136		
2 centrales photovoltaïques				10 MW	
Gabrielle-Bodis			8		
Robert-A.-Boyd			2		
Autres sources				11 041 MW	
Centrale des Churchill Falls de la Churchill Falls (Labrador) Corporation Limited <sup>a</sup>			5 428	a) Hydro-Québec dispose de la quasi-totalité de la production jusqu'en 2041. b) Hydro-Québec achète la totalité de la production. c) Hydro-Québec achète la quasi-totalité de la production.	
44 parcs éoliens appartenant à des producteurs indépendants <sup>b</sup>			3 932		
56 centrales hydroélectriques appartenant à des producteurs indépendants <sup>b</sup>			708		
13 centrales de cogénération à la biomasse et 5 au biogaz appartenant à des producteurs indépendants <sup>c</sup>			419		
Autres			554		

### Transport

Tension	Lignes (km)	Postes (nombre)
765 et 735 kV	12 319 <sup>a</sup>	41
450 kV c.c.	1 218	2
315 kV	5 508	85
230 kV	3 252 <sup>b</sup>	54
161 kV	2 128	43
120 kV	6 995	223
69 kV et moins	3 258	91
<b>Total</b>	<b>34 678</b>	<b>539</b>
a) Dont 469 km de lignes à 735 kV exploitées à 315 kV.		
b) Dont 33 km de lignes à 230 kV exploitées à 120 kV.		

### Distribution

Moyenne tension	Lignes (km)
34 kV	825
25 kV	114 528
12 kV	4 476
4 kV et moins	197
<b>Total</b>	<b>120 026</b>
<b>Basse tension</b>	<b>107 770</b>
<b>Total</b>	<b>227 796</b>

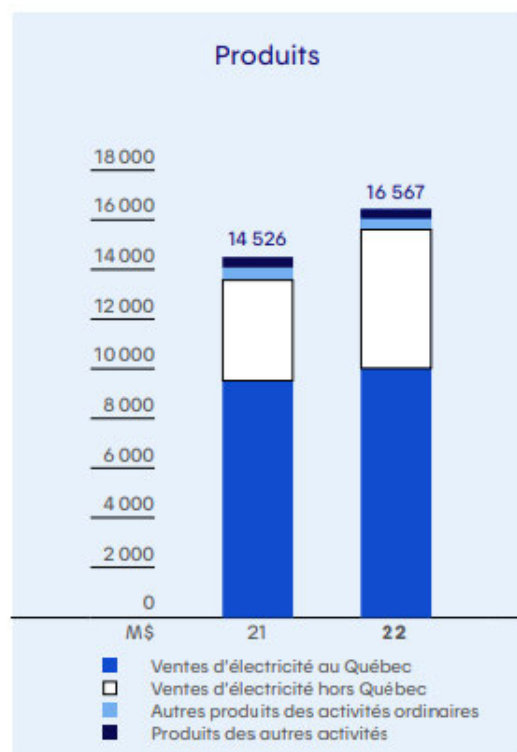
Source : *Rapport annuel 2022*, p. 115



## VENTES D'ÉLECTRICITÉ AU QUÉBEC EN 2022

Les ventes d'électricité au Québec ont progressé de 5,4 TWh pour atteindre un sommet historique, soit 180,6 TWh, contribuant à la hausse de 912 M\$ des produits associés qui résulte de l'effet conjugué de quatre facteurs ayant une incidence quasi équivalente :

- les températures ont eu une incidence favorable de 3,0 TWh ou 258 M\$,
- la demande de base a bondi de 2,4 TWh ou 202 M\$ en raison de l'accroissement des besoins en énergie,
- la hausse des cours de l'aluminium, qui ont une incidence sur les produits associés à certains contrats spéciaux, s'est soldée par une augmentation de 211 M\$,
- les indexations tarifaires entrées en vigueur les 1<sup>ers</sup> avril 2021 et 2022, conformément à la *Loi visant à simplifier le processus d'établissement des tarifs de distribution d'électricité*, ont donné lieu à un accroissement de 239 M\$ des produits.



Source : *Rapport annuel 2022*, p. 43-44.

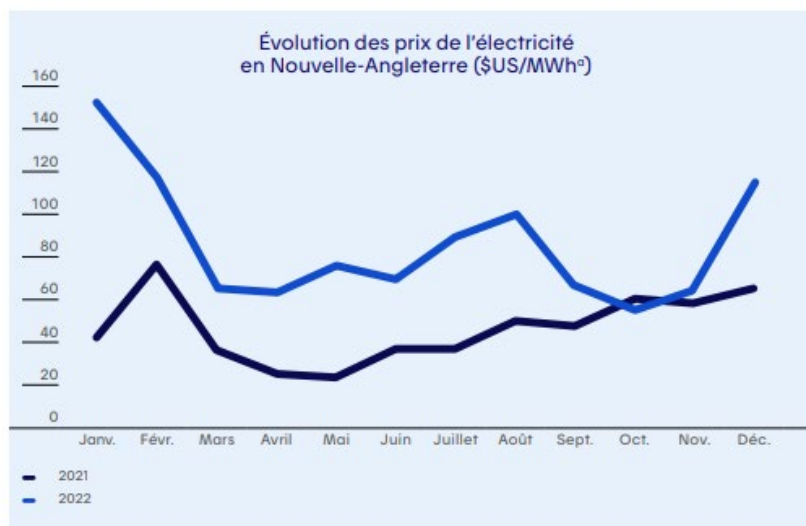
## VENTES D'ÉLECTRICITÉ HORS QUÉBEC EN 2022

Les produits des ventes d'électricité sur les marchés hors Québec ont frôlé 3 G\$, s'établissant à 2 912 M\$, contre 1 826 M\$ en 2021. Cette progression tient surtout aux conditions de marché favorables qui ont prévalu au cours de l'année, compte tenu de la flambée des prix sur les marchés mondiaux de l'énergie en 2022.

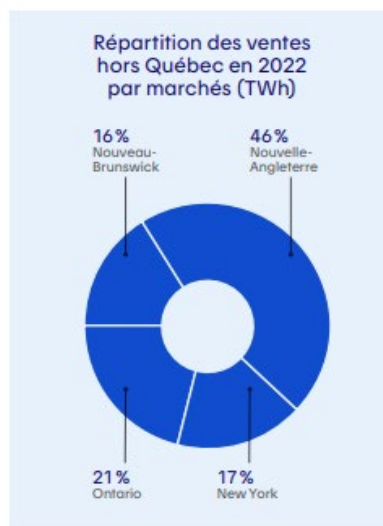
Plus précisément, la reprise économique et la crise énergétique ayant frappé l'Europe par suite du conflit en Ukraine ont fait grimper les prix du gaz naturel, ce qui a conduit à une hausse des prix de l'électricité dans les marchés du nord-est des États-Unis étant donné le recours important à cette filière dans la production d'électricité sur ces marchés. Résultat, la moyenne annuelle des prix de l'électricité en Nouvelle-Angleterre, le principal marché d'exportation d'Hydro-Québec, a presque doublé par rapport à 2021.

Cette situation a donné lieu à une forte augmentation des produits des ventes hors Québec, qui a été partiellement contrebalancée par l'incidence de la stratégie de gestion des risques mise en place par l'entreprise pour atténuer la volatilité des prix.

Quant au volume des exportations, il s'est maintenu à un niveau comparable à celui de 2021, soit à 35,6 TWh. La vigueur de l'activité économique, combinée à des conditions météorologiques favorables, particulièrement au cours de l'été, a en effet entraîné une demande soutenue sur les marchés externes.



a) Moyennes mensuelles des prix horaires de l'électricité sur le marché de la Nouvelle-Angleterre (Mass Hub - ISO-NE).



Source : *Rapport annuel 2022*, p. 45.

## MARCHÉ DE L'ÉLECTRICITÉ AU QUÉBEC EN 2022

Secteur	TWh	M\$	Abonnement
Résidentiel	70,9	5 974	4 178 346
Commercial, institutionnel et petits industriels	48,0	4 205	325 498
Grands clients industriels	55,4	2 674	194
Autres	6,3	378	4 868
<b>Total</b>	<b>180,6</b>	<b>13 231</b>	<b>4 508 906</b>

Source : *Rapport annuel 2022*, p. 90.

## CONTRIBUTION D'HYDRO-QUÉBEC AU PIB DU QUÉBEC EN 2022

Hydro-Québec a contribué au PIB du Québec à la hauteur d'environ 25,0 G\$ en 2022, ce qui fait de l'entreprise l'un des principaux agents économiques de la richesse collective de la province.

Source : *Rapport annuel 2022*, p. 111.

---

### 3. Cadre juridique et réglementaire et principaux encadrements internes

---

#### RÉGIE DE L'ÉNERGIE

La Régie de l'énergie est un tribunal spécialisé en matière de régulation économique, exerçant des fonctions administratives et quasi judiciaires, dont les membres, appelés régisseurs ou régisseuses, rendent des décisions sur les matières relevant de la compétence que le législateur a attribué à la Régie qui porte sur l'électricité, le gaz naturel et les produits pétroliers.

#### Mission

La mission de la Régie consiste à assurer la conciliation entre l'intérêt public, la protection des consommateurs et consommatrices et un traitement équitable du Transporteur d'électricité et des distributeurs. Elle favorise la satisfaction des besoins énergétiques dans une perspective de développement durable et d'équité sur le plan individuel comme sur le plan collectif.

À cette fin, elle fixe ou modifie les conditions et les tarifs auxquels l'électricité est transportée par le Transporteur d'électricité ou distribuée par le Distributeur d'électricité ou ceux auxquels le gaz naturel est fourni, transporté, livré ou emmagasiné par un distributeur de gaz naturel. Les tarifs sont fixés ou modifiés en favorisant des mesures ou des mécanismes incitatifs afin d'améliorer la performance du Transporteur d'électricité ou des distributeurs d'électricité ou de gaz naturel et la satisfaction des besoins des consommateurs et consommatrices.

La Régie examine les plaintes des personnes insatisfaites des décisions rendues par le Transporteur d'électricité et par les distributeurs d'électricité ou de gaz naturel concernant l'application d'un tarif ou d'une condition de service.

La Régie exerce également un pouvoir de surveillance sur les prix des produits pétroliers et de la vapeur.

#### Rôles et pouvoirs (électricité)

La Régie a compétence pour fixer, à la suite d'audiences publiques, les conditions et les tarifs auxquels l'électricité est transportée par le Transporteur d'électricité ou distribuée par le Distributeur d'électricité.

Elle a également pour fonction de surveiller les opérations des distributeurs d'électricité afin de s'assurer que les consommateurs et consommatrices aient des approvisionnements suffisants ainsi que les opérations du Transporteur et du Distributeur d'électricité afin de s'assurer que la clientèle paie selon un juste tarif. Elle approuve les plans d'approvisionnement du Distributeur d'électricité et les projets d'investissement, de construction des immeubles ou des actifs destinés au transport d'électricité ou à la distribution d'électricité.

La *Loi sur la Régie de l'énergie* confère à Hydro-Québec un droit exclusif de distribution d'électricité sur l'ensemble du territoire du Québec, à l'exclusion de territoires desservis par un distributeur exploitant un



système municipal ou privé d'électricité. Les systèmes municipaux se voient également attribuer un droit exclusif de distribution d'électricité sur le territoire qu'ils desservent.

La Régie est seule compétente pour examiner les plaintes de la clientèle insatisfaite des décisions rendues par le Transporteur d'électricité et par les distributeurs d'électricité à l'égard d'un tarif ou d'une condition de service. Ceux-ci doivent appliquer une procédure interne d'examen de plaintes des consommatrices et consommateurs, approuvée par la Régie.

Source : [http://www.regie-energie.qc.ca/energie/electricite\\_role.html](http://www.regie-energie.qc.ca/energie/electricite_role.html)

## Composition

La Régie de l'énergie est formée de dix régisseurs et régisseuses, soit sept permanents et trois en surnombre. Une équipe de près de 80 gestionnaires, professionnelles et professionnels ainsi que le personnel de soutien leur fournissent les analyses, opinions juridiques et suivis de dossiers. Organisme autonome, la Régie de l'énergie est financée par les redevances et les droits des distributeurs réglementés selon le principe de l'utilisateur payeur.

Pour rendre la meilleure décision, les régisseuses et régisseurs qui sont issus des milieux de l'industrie de l'énergie, de l'environnement, du droit, des affaires gouvernementales et des tribunaux administratifs entendent les personnes qui participent et leurs témoins, soit en audience publique ou sur dossier. Le soutien reçu par les services techniques et juridiques permet d'analyser la preuve déposée avant de rédiger les décisions requises. Ces personnes exercent leur pouvoir quasi judiciaire en toute autonomie et impartialité.

### Régisseurs et régisseuses en fonction (février 2023)

Jocelin Dumas (président et régisseur)	François Émond
Louise Rozon (vice-présidente et régisseuse)	Esther Falardeau
Pierre Dupont	Françoise Gagnon
Lise Duquette	Nicolas Roy
Sylvie Durand	Simon Turmel

Source : <http://www.regie-energie.qc.ca/regie/composition.html>

## Interventions

Dans le cadre de l'étude d'un dossier, toute personne intéressée peut demander à la Régie, par écrit, d'intervenir devant elle. Toute partie à qui le statut d'intervenant ou d'intervenante est accordé par la Régie peut présenter une preuve et une argumentation. Pour ce faire, les intervenants et intervenantes sont généralement représentés par un procureur ou une procureure.

Une personne intéressée ayant demandé le statut d'observateur ou d'observatrice peut déposer des commentaires écrits.

Ces personnes peuvent être regroupées selon les intérêts qu'elles représentent et défendent :

- les clients ou groupe de clients, c'est-à-dire les consommateurs et consommatrices résidentiels, la petite et moyenne entreprise, la grande entreprise et la clientèle du service de transport ;
- les fournisseurs de biens et services d'Hydro-Québec ;

- les regroupements d'employés et d'employées ;
- les groupes environnementaux ;
- les redistributeurs d'électricité au Québec ;
- les entreprises gazières.

Les frais engagés à la suite d'une intervention sont remboursés par le demandeur, soit le Distributeur ou le Transporteur d'Hydro-Québec, après autorisation de la Régie.

## TARIFICATION

Différents tarifs existent pour assurer l'équité tarifaire en facturant au même prix la clientèle qui présente des caractéristiques similaires de consommation, donc de coûts.

Hydro-Québec applique des tarifs distincts selon que l'usage est domestique, général ou industriel. Les **tarifs domestiques** s'appliquent quand l'électricité est utilisée par nos clientèles résidentielle et agricole, le **tarif L industriel** s'applique quand l'électricité est utilisée pour une activité industrielle alors que les **tarifs d'usage général** visent tous les autres cas. À l'intérieur de ces catégories, on retrouve des tarifs de base et des tarifs optionnels.

### Usage domestique (résidentiel et agricole)

Tarifs de base – Usage domestique	
<b>Tarif D</b> : s'applique à la majorité de la clientèle résidentielle.	<b>Tarif DP</b> : s'applique à la clientèle domestique avec appel de puissance de 50 kW ou plus.
<b>Tarif DM</b> : vise les immeubles d'habitation où le mesurage est collectif.	<b>Tarif DN</b> : s'applique à la clientèle domestique dans les réseaux autonomes situés au nord du 53 <sup>e</sup> parallèle.
Tarification dynamique et biénergie – Usage domestique	
<b>Tarif Flex D</b> : tarif dynamique qui permet de réaliser des économies. En hiver, le prix est moins élevé que celui du tarif de base, sauf pendant les événements de pointe, où le prix est plus élevé.	<b>Tarif DT</b> : s'applique à la clientèle disposant d'un système de chauffage biénergie qui utilise l'électricité comme source d'énergie principale et un combustible, comme source d'appoint.

## Usage général et usage industriel :

Tarifs de base – Usage général et usage industriel	
<b>Tarif G</b> : s'applique à l'abonnement de petite puissance pour usage général. Ex. : dépanneur, salon de coiffure.	<b>Tarif expérimental BR</b> : s'applique à un abonnement visant l'alimentation de bornes de recharge de véhicules électriques de 400 volts ou plus à courant continu, ou de bornes de 240 volts.
<b>Tarif G9</b> : s'applique à tout abonnement de moyenne ou de grande puissance qui se caractérise par une faible utilisation de la puissance appelée. Ex. : entreprise qui utilise des équipements exigeant une quantité importante de puissance sur de courtes périodes (pompes d'irrigation de terrain de golf, canons à neige de station de ski, etc.).	<b>Tarif CB</b> : s'applique à l'abonnement de moyenne ou de grande puissance pour un usage cryptographique appliqué aux chaînes de blocs, si la puissance installée destinée à cet usage est d'au moins 50 kW. Plus précisément, il concerne tout abonnement qui vise le minage ou le maintien d'un réseau de cryptomonnaie contre rémunération.
<b>Tarif M</b> : s'applique à l'abonnement de moyenne puissance pour usage général. Ex. : PME, petite industrie, centre commercial.	<b>Tarifs d'affaires au nord du 53<sup>e</sup> parallèle</b> : s'appliquent à la clientèle d'affaires dans les réseaux autonomes situés au nord du 53 <sup>e</sup> parallèle.
<b>Tarif L</b> : s'applique à l'abonnement de grande puissance principalement lié à une activité industrielle.	<b>Tarifs d'éclairage public</b> : tarifs généraux offerts aux gouvernements fédéral et provincial, aux administrations municipales.
<b>Tarif LG</b> : s'applique à l'abonnement de grande puissance, à l'exclusion de tout abonnement principalement lié à une activité industrielle. Ex. : hôpital, université, tour à bureaux et redistributeurs d'électricité.	
Tarification dynamique – Usage général et usage industriel	
<b>Tarif Flex G</b> : tarif dynamique qui permet de réaliser des économies. En hiver, le prix est moins élevé que celui du tarif de base, sauf pendant les événements de pointe, où le prix est plus élevé.	

Source : Dossier d'entreprise, Les tarifs à Hydro-Québec.

## GESTION DE LA DEMANDE ET TARIFICATION DYNAMIQUE

La hausse prévue de la demande d'électricité renouvelable au Québec requerra de nouveaux apports en puissance à moyen terme. Dès maintenant, nous pouvons toutefois compter sur divers moyens pour faire face à cette situation, dont :

- la tarification dynamique, une offre destinée aux clientèles résidentielle, agricole et d'affaires;
- notre filiale Hilo, qui propose un service clés en main destiné aux entreprises souhaitant gérer leur demande de puissance de façon automatisée en période de pointe l'hiver, celles-ci acceptant qu'Hilo module le chauffage, la ventilation et l'humidification des bâtiments;
- la gestion de la demande de puissance et l'option d'électricité interruptible.

Les offres tarifaires et les services d'énergie intelligents Hilo nous permettront ainsi de libérer de la capacité sur le réseau en période de pointe hivernale.

### Bilan de la troisième année de la tarification dynamique



Source : *Rapport annuel 2022*, p. 27.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## ENCADREMENTS D'ENTREPRISE

Hydro-Québec est une société d'État à vocation commerciale tournée vers l'avenir et la création de richesse. L'entreprise et son personnel doivent exercer leurs fonctions conformément aux lois, aux règlements et aux encadrements de la Société.

C'est dans cet esprit qu'a été élaborée la *Norme d'entreprise sur la structure documentaire et les encadrements d'entreprise* qui met en place la structure documentaire à utiliser et encadre les processus d'élaboration et de gestion des politiques, des directives et des normes d'entreprise.

Ainsi, les politiques, les directives et les normes d'entreprise expriment des engagements concrets et traduisent une culture d'affaires que chaque membre du personnel est invité à respecter et à faire vivre dans son environnement de travail.

Les politiques sont des principes généraux guidant Hydro-Québec dans l'exercice de ses activités et elles s'inspirent de la mission, des orientations inscrites dans le plan stratégique et des valeurs de l'entreprise. Elles sont élaborées par les unités administratives concernées et sont adoptées par le CA.

Les directives fixent les règles à observer dans la réalisation des activités de l'entreprise et, au besoin, pour assurer l'application d'un encadrement ou d'une résolution du CA.

Les normes d'entreprises décrivent un ensemble de règles fonctionnelles ou d'exigences qui uniformisent l'utilisation des procédés, des produits ou des moyens de mise en œuvre dans le but de fournir une certaine garantie de performance, de qualité et d'interchangeabilité.

La direction – Affaires corporatives et gouvernance est responsable de tenir à jour le registre des encadrements d'entreprise et d'assurer leur publication dans l'intranet.

Source : site intranet Direction – Affaires corporatives et gouvernance.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## RÉPERTOIRE DES POUVOIRS DE DÉCISION

Le *Répertoire des pouvoirs de décision* établit les pouvoirs décisionnels exercés par les membres du Conseil d'administration ou délégués vers les différents niveaux de gestion. La délégation des pouvoirs est basée sur différents critères, dont le risque, la régie d'entreprise, les besoins de coordination des ressources et la séparation fonctionnelle. La collaboration entre les membres de l'organisation permet de mieux faire les choses, car l'autonomie d'action accroît la productivité; les décisions sont ainsi prises aux bons niveaux.

Le déploiement de l'autorité décisionnelle se fait par délégation à partir du CA, qui exerce l'autorité globale sur les activités et les ressources de l'entreprise. Il s'étend aussi loin que l'exige l'efficacité recherchée par la Société, sous réserve des restrictions imposées par les lois ou les règlements en vigueur.

Concrètement, les décisions soumises à l'approbation du CA ont trait à l'un des éléments suivants :

- gouvernance des activités;
- volet stratégique pour l'entreprise (impacts sur le cadre financier, les orientations et la gestion des risques);



- image de l'entreprise.

Le déploiement des pouvoirs de décision reconnaît le besoin de latitude des unités en ce qui a trait à la gestion des ressources et la nécessité que celles-ci s'appuient sur l'expertise de certaines unités fonctionnelles, au besoin, notamment en matière de finances, de ressources humaines et d'approvisionnement.

À noter : Un projet de refonte complète du répertoire est présentement en cours.

*Source : Répertoire des pouvoirs de décision, p. i et B1.*

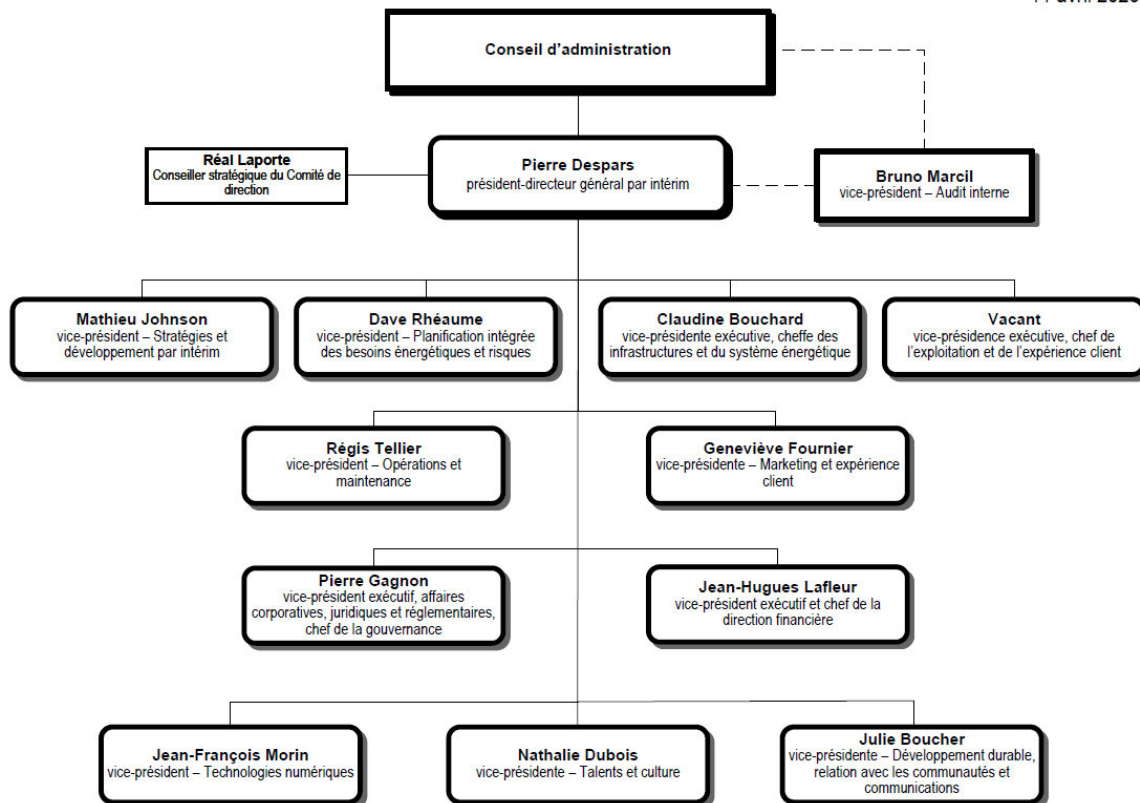
## 4. Haute direction

### DIRECTION GÉNÉRALE



#### Haute direction

11 avril 2023



## POSTES, MEMBRES ET FONCTIONS DE LA HAUTE DIRECTION

### Présidente du Conseil d'administration

*Photo à venir*

**Titulaire : Manon Brouillette**

#### Fonction

La personne qui occupe la présidence du Conseil d'administration assume les responsabilités mentionnées dans la *Loi sur Hydro-Québec*. Sans limiter la portée de ce qui précède, cette personne :

- a) analyse avec la présidente-directrice générale ou le président-directeur général les questions à soumettre à l'attention du CA ou du Comité exécutif ;
- b) conseille la présidente-directrice générale ou le président-directeur général sur la conduite générale des affaires de la Société incluant les grandes orientations et le plan stratégique de l'entreprise ;
- c) signe conjointement avec le président-directeur général ou la présidente-directrice générale le rapport annuel et les rapports trimestriels ;
- d) propose l'établissement et la composition des comités du CA ;
- e) s'assure que le CA agisse dans le respect des règles de gouvernance et des meilleures pratiques qui prévalent en la matière ;
- f) conduit un exercice périodique d'évaluation du CA et de ses membres ;
- g) s'assure que les membres reçoivent l'information pertinente à l'exercice de leurs fonctions ;
- h) établit à l'avance, en collaboration avec le président-directeur général ou la présidente-directrice générale et le ou la secrétaire, le calendrier annuel des réunions du CA ;
- i) veille à ce que le CA s'acquitte de ses fonctions et de ses responsabilités comme le prévoient la loi et les règlements ;
- j) favorise des relations constructives entre le CA et la direction de la Société.

*Source : R773 Règlement concernant les fonctions et les pouvoirs du président et du vice-président du Conseil d'administration ainsi que des dirigeants et d'autres cadres d'Hydro-Québec, art. 2 (13 mai 2022).*

## Vice-président du Conseil d'administration

**Titulaire : Paul Stinis**

### Fonction

Le Conseil d'administration, sur recommandation de son président ou de sa présidente, peut nommer un vice-président ou une vice-présidente du CA choisi parmi les présidents ou présidentes de comité. Le ou la titulaire de ce poste assume les responsabilités que la présidence du CA peut lui confier de temps à autre.

*Source : R773 Règlement concernant les fonctions et les pouvoirs du président et du vice-président du Conseil d'administration ainsi que des dirigeants et d'autres cadres d'Hydro-Québec, art. 3 (13 mai 2022).*

## Président-directeur général par interim



**Titulaire : Pierre Despars**

### Fonction

Le président-directeur général ou la présidente-directrice générale assume les responsabilités mentionnées dans la *Loi sur Hydro-Québec*. Sans limiter la portée de ce qui précède, cette personne :

- a) voit à l'exécution des décisions du CA et du Comité exécutif ;
- b) recommande au président ou à la présidente du CA les questions à soumettre à l'attention du CA ou du Comité exécutif ;
- c) recommande au CA la nomination des dirigeants et dirigeantes relevant directement de son autorité, la détermination de leurs fonctions, pouvoirs et responsabilités, et la fixation de leurs traitements et autres conditions de leur emploi.

En cas d'urgence, le président-directeur général ou la présidente-directrice générale peut exercer tous les pouvoirs qui ne sont pas spécifiquement réservés au CA par la *Loi sur Hydro-Québec* ou la *Loi sur les compagnies* ; elle ou il doit, en l'occurrence et dans les plus courts délais, faire rapport de ses décisions au CA ou au Comité exécutif, selon le cas.

*Source : R773 Règlement concernant les fonctions et les pouvoirs du président et du vice-président du Conseil d'administration ainsi que des dirigeants et d'autres cadres d'Hydro-Québec, art. 4 (13 mai 2022).*

## Dirigeants et dirigeantes relevant directement de la présidence-direction générale

### Responsabilités et pouvoirs généraux

Les dirigeants et dirigeantes de la Société qui relèvent directement du président-directeur général ou de la présidente-directrice générale sont énumérés à l'article 6 du règlement numéro 773 d'Hydro-Québec. Leurs titres et fonctions sont établis également audit article.

Les dirigeantes et dirigeants sont responsables des unités administratives dont elles ou ils sont les cheffes ou chefs hiérarchiques et possèdent les attributions et l'autorité qui leur sont confiées par la Société. Elles et ils rendent compte de leur gestion à la présidence-direction générale.

Leurs pouvoirs et leur autorité sont généralement de :

- a) concevoir, planifier, diriger, contrôler, surveiller et coordonner les activités des unités administratives relevant directement de leur autorité pour assurer une gestion efficace de la Société, le tout conformément aux encadrements de cette dernière ;
- b) orienter, développer, encadrer les activités des unités administratives sous leur autorité dans le respect des exigences juridiques et des encadrements d'entreprise en matière d'environnement ;
- c) nommer des vice-présidents ou vice-présidentes, des directeurs ou directrices et d'autres cadres de la Société qui relèvent directement de leur autorité sous réserve des approbations requises et de déterminer leurs fonctions ;
- d) recommander à la présidente-directrice générale ou président-directeur général les budgets annuels et les programmes requis pour une saine gestion des unités administratives dont elles et ils sont responsables ;
- e) sans restreindre leurs responsabilités, déléguer, avec l'approbation de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général, la totalité ou une partie de leurs pouvoirs et autorité aux cadres ou membres du personnel des unités administratives relevant d'eux .

Ces personnes demeurent en fonction jusqu'à leur démission ou leur remplacement.

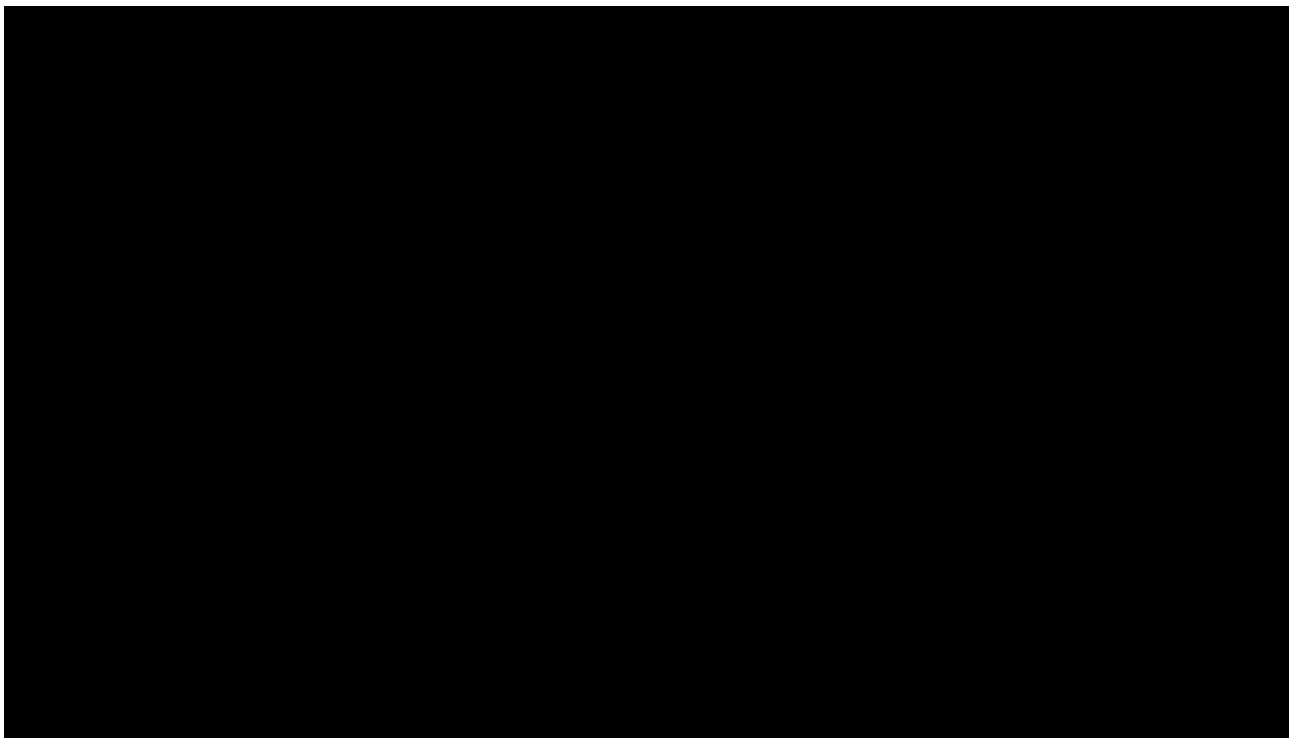
*Source : R773 Règlement concernant les fonctions et les pouvoirs du président et du vice-président du Conseil d'administration ainsi que des dirigeants et d'autres cadres d'Hydro-Québec, art. 5 (13 mai 2022).*

## Vice-président par interim – Stratégies et développement



**Titulaire : Mathieu Johnson**

Définir et élaborer le plan stratégique et d'évolution globale de l'entreprise basé sur sa mission fondamentale et les technologies innovantes du marché.

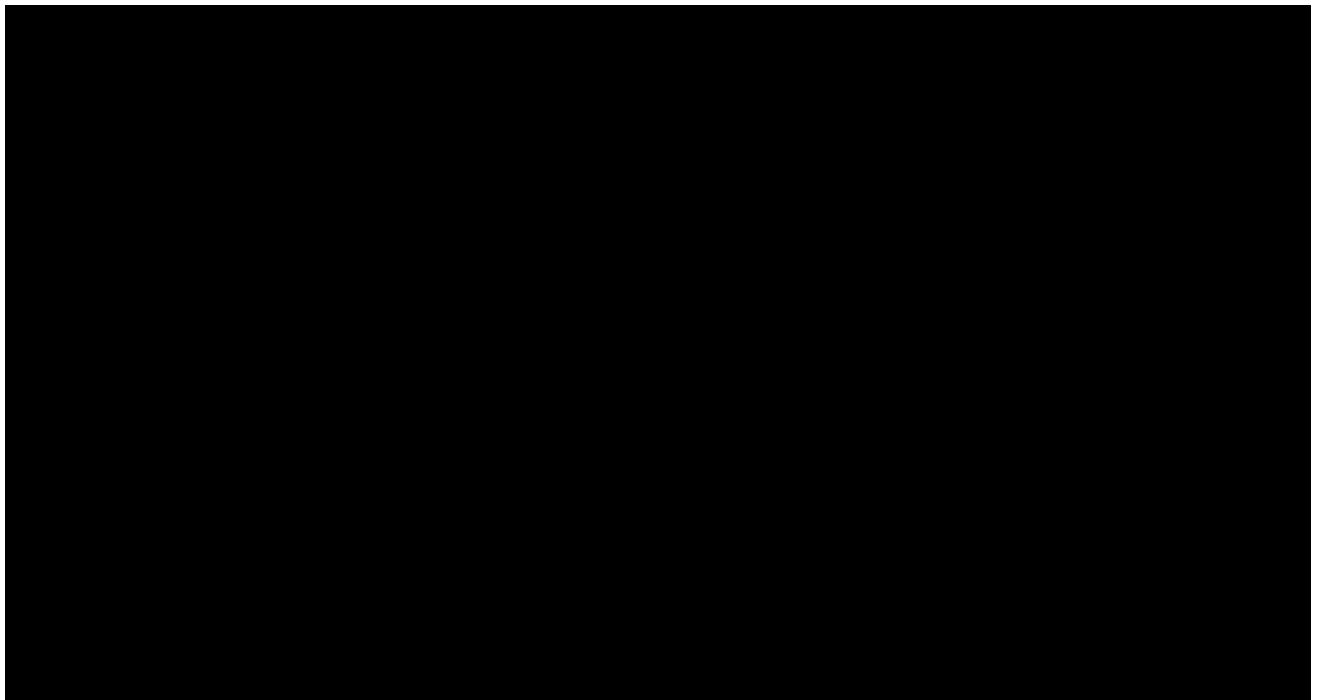


## Vice-président – Planification intégrée des besoins énergétiques et risques



**Titulaire : Dave Rhéaume**

Évaluer l'évolution des besoins en services énergétiques et des risques sous-jacents basée sur la trajectoire stratégique d'Hydro-Québec.

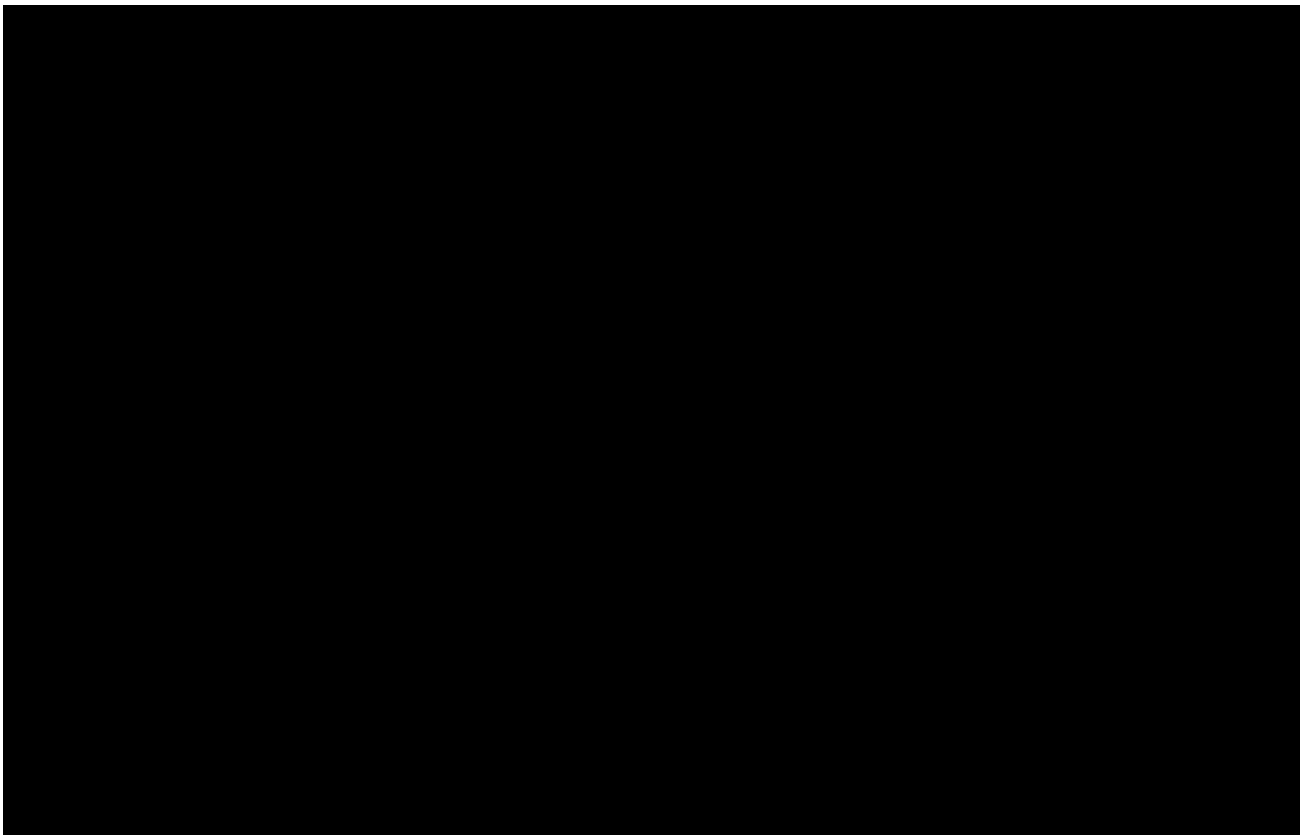


**Vice-présidente exécutive, cheffe des infrastructures et du système énergétique**



**Titulaire : Claudine Bouchard**

Assurer l'évolution du système énergétique, la gestion optimale des infrastructures, des actifs et de l'expertise nécessaire à la réalisation du plan stratégique et au soutien des besoins énergétiques anticipés.

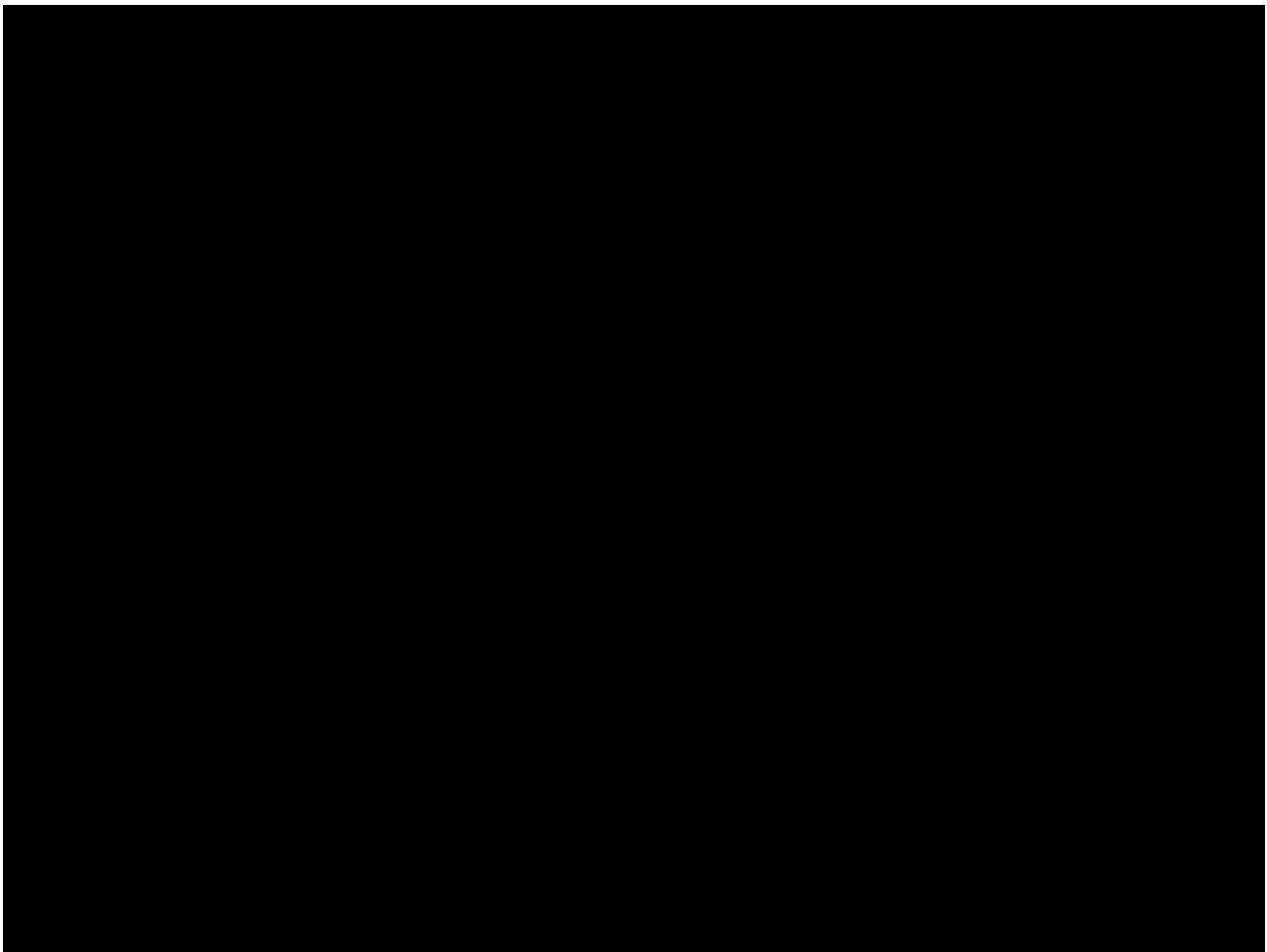




**Vice-président exécutif, chef de l'exploitation et de l'expérience client ou vice-présidente exécutive, cheffe de l'exploitation et de l'expérience client**

**Titulaire : *poste vacant***

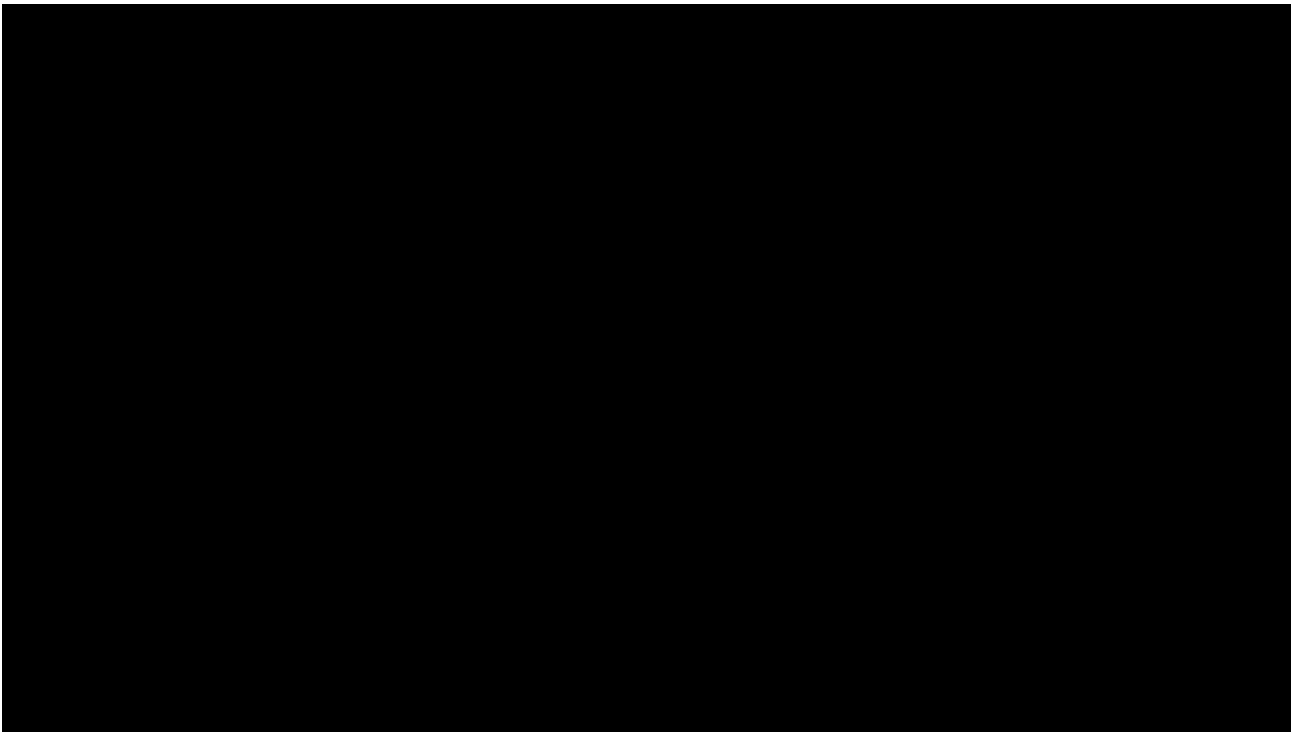
Assurer un service de qualité répondant aux besoins de la clientèle québécoise et des marchés voisins par une exploitation et une maintenance optimale du système énergétique, de la goutte d'eau à Hilo.



**Vice-président exécutif et chef de la direction financière**



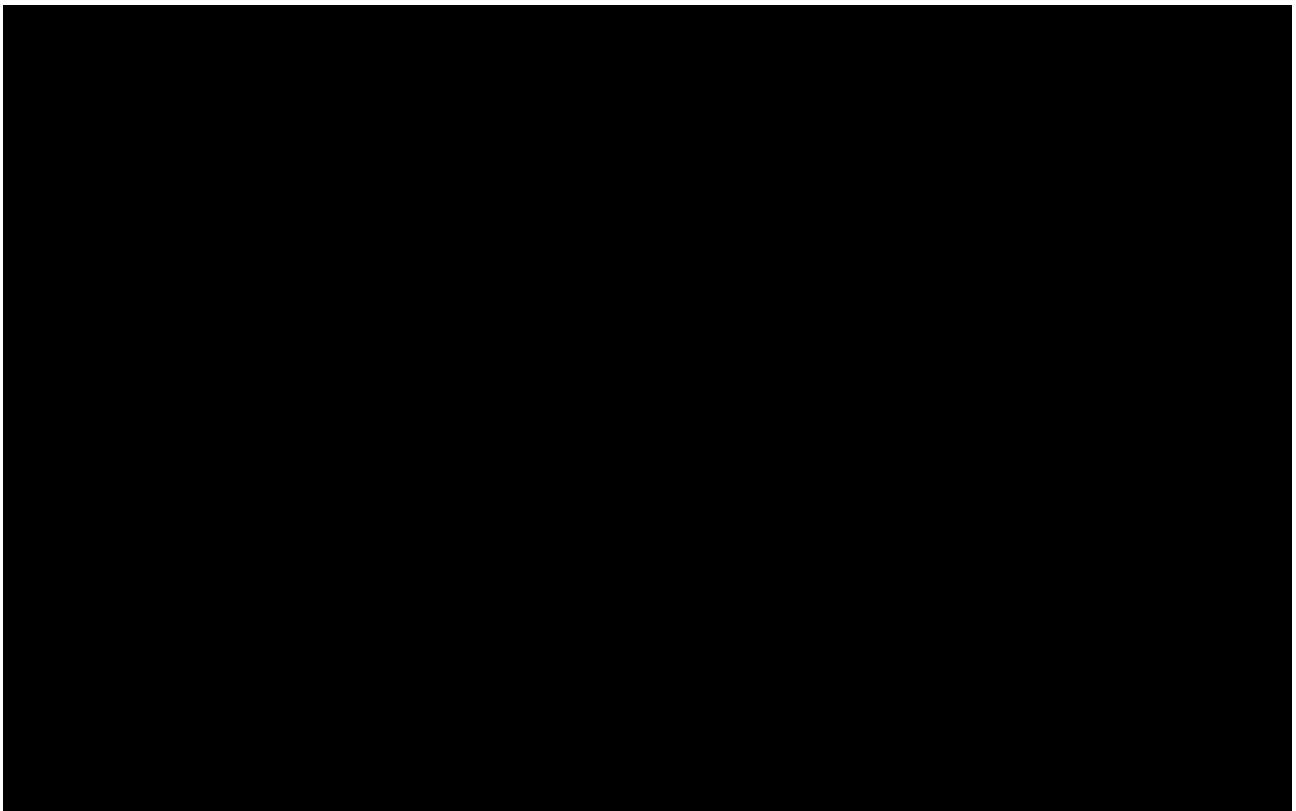
**Titulaire : Jean-Hugues Lafleur**



**Vice-président exécutif – Affaires corporatives, juridiques et réglementaires, chef de la gouvernance**



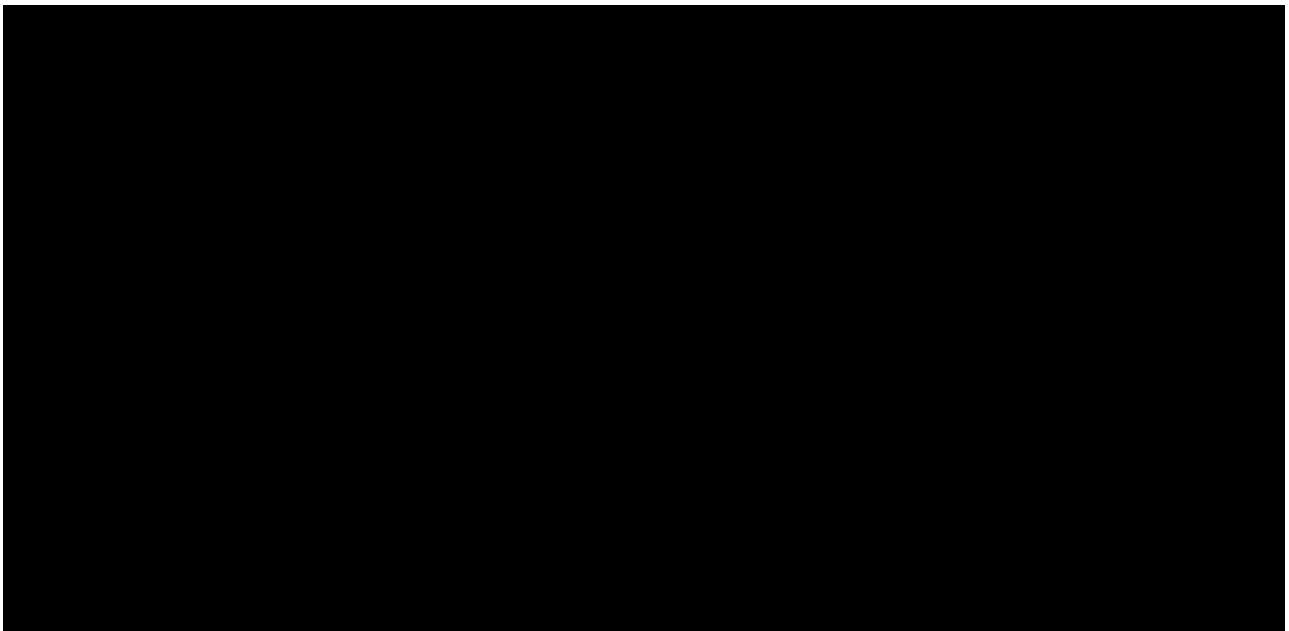
**Titulaire : Pierre Gagnon**



**Vice-présidente – Talents et culture**



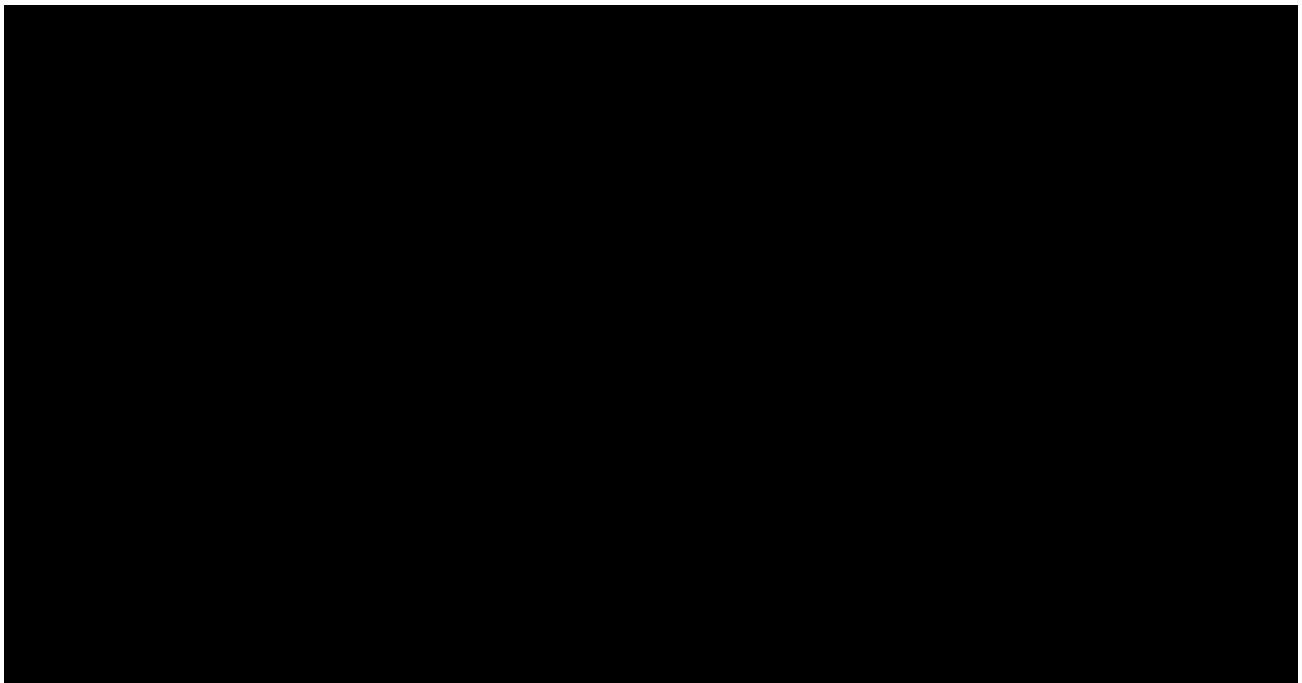
**Titulaire : Nathalie Dubois**



**Vice-présidente – Développement durable, relations avec les communautés et communications**



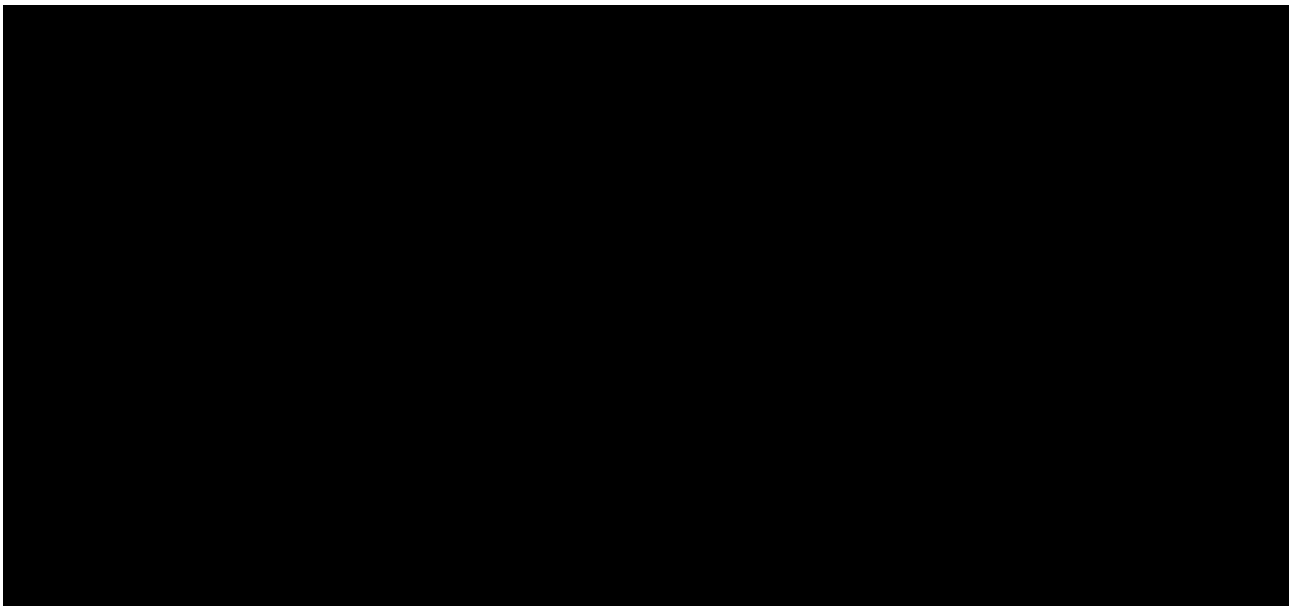
**Titulaire : Julie Boucher**



## **Vice-président – Technologies numériques**



**Titulaire : Jean-François Morin**



## **Vice-président – Audit interne**



### **Titulaire : Bruno Marcil**

Bruno Marcil exerce les fonctions de vice-président – Audit interne à Hydro-Québec depuis octobre 2021. Son équipe a pour mandat d'évaluer l'efficacité des principaux processus de gestion, de contrôle et de gouvernance, de manière à assurer la fiabilité et l'intégrité de l'information financière et opérationnelle, la protection des actifs ainsi que le respect des lois, des règlements et des engagements contractuels de l'entreprise. Elle veille également à l'optimisation des ressources en mettant l'accent sur l'innovation, les technologies de pointe et la gestion des risques.

*Source : site intranet - Au bureau du pdg, Mon équipe de gestion.*

## **Conseiller stratégique du Comité de direction**



### **Titulaire : Réal Laporte**

Réal Laporte agit à titre de conseiller stratégique auprès du Comité de direction d'Hydro-Québec depuis juin 2020.

*Source : site intranet - Au bureau du pdg, Mon équipe de gestion.*

## SECTION B – RÈGLES DE GOUVERNANCE

- 5. Conseil d'administration et ses membres
- 6. Comités du Conseil d'administration
- 7. Devoirs et responsabilités des membres du Conseil d'administration
- 8. Codes d'éthique et de conduite



---

## 5. Conseil d'administration et ses membres

---

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

Hydro-Québec est administrée par un Conseil d'administration composé d'au plus 17 membres, incluant le président ou présidente du CA et le président-directeur général ou la présidente-directrice générale, tous et toutes nommés par le gouvernement. Les responsabilités et les fonctions du CA sont prévues à la section II.1 de la *Loi sur Hydro-Québec*.

Le président ou présidente du CA préside les réunions du CA et voit à son bon fonctionnement. En cas d'égalité des voix, il ou elle a un vote prépondérant. Par ailleurs, le CA est imputable des décisions de la Société auprès du gouvernement et le président ou la présidente du CA en répond auprès de la ministre ou du ministre désigné.

Le CA se réunit sur une base régulière, environ 8 fois par année, et des réunions extraordinaires sont ajoutées au calendrier, au besoin. Une partie des réunions du CA se tient à huis clos, sans la présence de membres de la direction. Selon la teneur de certaines discussions, il pourrait être demandé aux membres du CA qu'aucun équipement informatique ou de télécommunication ne soit introduit dans la salle où se tient la rencontre. Les appareils pourront être déposés dans des casiers sécuritaires, spécifiquement conçus à cet effet, et installés à l'extérieur de la salle du Conseil.

Les membres du CA peuvent retenir les services de conseillers ou de conseillères, de comptables ou d'autres spécialistes indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de leur mandat.

Périodiquement, le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale procède à l'évaluation du fonctionnement du CA.

#### Fonctions

Le CA établit les orientations stratégiques de la Société, s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante. De plus, le CA exerce notamment les fonctions suivantes :

1. adopter le plan stratégique ;
2. approuver le plan d'immobilisation, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel d'activités et le budget annuel de la Société ;
3. approuver des règles de gouvernance de la Société ;
4. approuver le code d'éthique applicable aux membres du CA et les codes applicables aux dirigeants et dirigeantes nommés par la Société et au personnel de celle-ci et de ses filiales en propriété exclusive, sous réserve d'un règlement pris en vertu des articles 3.0.1 et 3.0.2 de la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif* (chapitre M-30) ;
5. approuver les profils de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du CA ;

6. approuver les critères d'évaluation des membres du CA et ceux applicables au président-directeur général ou à la présidente-directrice générale ;
7. approuver les critères d'évaluation du fonctionnement du CA ;
8. établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la Société ;
9. s'assurer que le Comité d'audit exerce adéquatement ses fonctions ;
10. déterminer les délégations d'autorité ;
11. approuver, conformément à la loi, les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail des employées et employés et des dirigeantes et dirigeants de la Société ;
12. approuver le programme de planification de la relève des membres de la direction nommés par la Société ;
13. approuver la nomination des membres de la direction autres que la présidente-directrice générale ou le président-directeur général et la dirigeante ou le dirigeant principal de chaque filiale en propriété exclusive de la Société ;
14. approuver les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail des employées et employés et des dirigeantes et dirigeants de chaque filiale en propriété exclusive de la Société ;
15. adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires ; ces mesures sont réalisées tous les trois ans par une firme indépendante.

Source : [\*Loi sur Hydro-Québec\*](#), art. 7.1 et 7.2.

## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le gouvernement nomme les membres du Conseil d'administration autres que le président ou la présidente du CA et le président-directeur général ou la présidente-directrice générale, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience établis par le CA. Le président ou la présidente du CA et le président-directeur général ou la présidente-directrice générale sont nommés pour au plus 5 ans, tandis que les autres membres du CA sont nommés pour au plus 4 ans. Le mandat des membres du CA peut être renouvelé deux fois à ce seul titre, consécutivement ou non. Les membres du CA sont régis par le *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants d'Hydro-Québec et de ses filiales en propriété exclusive*.

Les fonctions de la présidente ou du président du CA et de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général ne peuvent être exercées par la même personne et au moins les deux tiers des membres du CA, dont la présidente ou le président, doivent de l'avis du gouvernement se qualifier comme administratrices ou administrateurs indépendants.

Au moins tous les deux ans, la présidente ou le président du CA procède à l'évaluation des membres du CA.

## Indépendance

À l'exception du président-directeur-général ou de la présidente-directrice-générale, et de David Bahan, sous-ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, les membres du CA sont des administratrices ou administrateurs indépendants, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de relations ni d'intérêts directs ou indirects, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptible de nuire à la qualité de leurs décisions à l'égard des intérêts de la Société.

## Nomination

Le gouvernement du Québec nomme les membres du CA en se fondant sur les profils de compétence et d'expérience établis par la Société. Les administrateurs et administratrices sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans, et le président ou la présidente du CA, pour un mandat d'au plus cinq ans ; leur mandat peut être renouvelé deux fois, consécutivement ou non.

## RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS

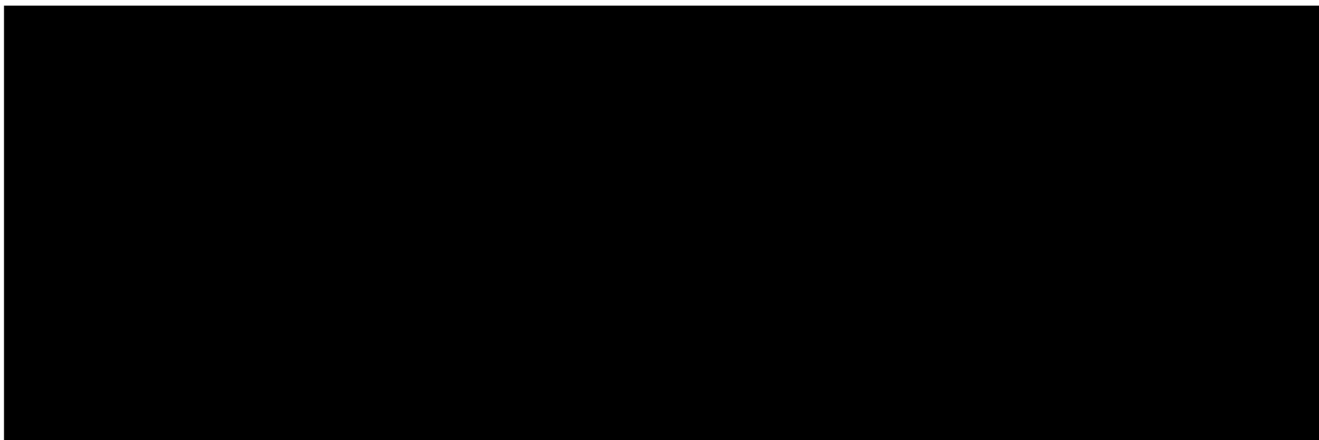
La rémunération des administratrices et administrateurs indépendants est fixée par le décret 610-2006 et indexée périodiquement par le gouvernement.

Elle se compose d'un montant annuel de base, auquel s'ajoute un jeton de présence pour chaque réunion du CA et de ses divers comités. Un montant annuel est versé aux présidentes ou présidents du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et du Comité des ressources humaines.

En vertu du décret 1342-2018, la présidente ou le président du CA reçoit une rémunération annuelle et bénéficie de la même rémunération que les autres administratrices et administrateurs indépendants pour la participation aux réunions du CA et de ses comités ainsi que pour la présidence d'un comité.

Les membres du CA ont également droit au remboursement des frais de déplacement qu'ils ou elles engagent dans l'exercice de leurs fonctions.

Source : [Rapport annuel 2022](#), p. 103.



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## Assurance vie

## PROGRAMME D'ACCUEIL ET DE FORMATION DES ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATRICES

Au moment de son entrée en fonction, chaque membre du CA reçoit une formation concernant son rôle et ses responsabilités, la nature et le contexte commercial des principales activités d'Hydro-Québec ainsi que le cadre juridique et réglementaire de la Société. Le nouvel administrateur ou la nouvelle administratrice suit également une formation lui permettant de bien saisir les notions de base de

l'électricité. Il ou elle est invité à visiter le Centre de conduite du réseau, le Centre de surveillance de cybersécurité et le Parquet de transactions énergétiques. Au terme du programme d'accueil, les personnes nouvellement nommées cumulent environ une vingtaine d'heures de formation.

Par la suite, les membres bénéficient du programme de formation continue. À titre d'exemple, en 2022, les membres du CA ont assisté à des présentations portant notamment sur les enjeux environnementaux, les enjeux liés à l'interface entre le réseau et la clientèle, les changements climatiques, les Autochtones ainsi que sur les tensions géopolitiques impliquant l'Ukraine, la Russie et les membres de l'OTAN. Les membres du Comité d'audit ont notamment suivi une formation sur l'évaluation des conséquences d'un scénario catastrophique associé à des feux de forêt dans la zone de protection nordique.

*Source : [Rapport annuel 2022](#), p. 103.*

### **Visite d'installations**

Hydro-Québec ouvre au public les portes de ses installations en offrant des visites guidées et gratuites de 16 centrales, barrages et lieux d'interprétation, répartis sur tout le territoire québécois. Un portrait de chacune des installations accessibles au public est disponible sur le site Internet [Visite des installations](#) d'Hydro-Québec.

Dans le cadre du programme de formation continue, des visites de ces installations ou d'autres sites d'intérêt sont organisées pour les membres du conseil d'administration.

### **Calendrier des réunions du CA**

Le calendrier des réunions du CA est constamment mis à jour et remis aux membres à chaque réunion.

---

## 6. Comités du Conseil d'administration

---

### COMITÉS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration est appuyé dans son rôle par cinq comités composés chacun d'un minimum de trois membres, à l'exclusion du Comité exécutif qui ne se réunit qu'au besoin. Parmi ces comités, trois sont obligatoires en vertu de la *Loi sur Hydro-Québec*. Il s'agit du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale, du Comité d'audit et du Comité des ressources humaines. Ces comités statutaires ne sont composés que de membres indépendants et leur mandat minimal est prévu dans ladite loi. Le CA peut toutefois constituer d'autres comités pour l'étude de questions particulières ou pour faciliter le bon fonctionnement de la Société. Il approuve les mandats de chaque comité et les révisé au besoin.

Les membres et le président ou la présidente de chaque comité sont désignés par le CA. Le Comité d'audit doit compter parmi ses membres des personnes ayant une compétence en matière comptable ou financière et au moins un ou une des membres de ce Comité doit être membre d'un ordre professionnel comptable mentionné au *Code des professions* du Québec.

Le président ou la présidente de chaque comité fait un rapport verbal des activités de son comité à chaque réunion du CA et, le cas échéant, il ou elle présente des recommandations au CA.

Chaque membre du CA peut agir comme membre substitut pour une réunion d'un comité.

Les comités du CA sont les suivants :

- Comité de gouvernance et de responsabilité sociale
- Comité d'audit
- Comité des ressources humaines
- Comité d'investissement et des affaires financières
- Comité des technologies numériques

## Comité de gouvernance et de responsabilité sociale

### Mandat

Le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale a notamment pour fonctions :

#### Concernant la gouvernance et l'éthique :

- d'élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la Société ;
- d'élaborer un code d'éthique applicable aux membres du CA, aux dirigeants et dirigeantes de la Société et au personnel de celle-ci et de ses filiales en propriété exclusive, sous réserve des dispositions d'un règlement pris en vertu des articles 3.0.1 et 3.0.2 de la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif*, L.R.Q., c. M -30 lorsque celles-ci s'appliquent ;
- d'élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du CA, à l'exception de la présidente ou du président du CA et de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général ; ces profils doivent inclure une expérience de gestion pertinente à la fonction ;
- d'élaborer les critères d'évaluation des membres du CA ;
- d'élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du CA et de ses comités et effectuer l'évaluation conformément aux critères approuvés par le CA ;
- d'élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du CA et veiller à sa mise en œuvre ;
- d'effectuer l'évaluation du fonctionnement du CA, selon les critères approuvés par ce dernier en mandatant la présidente ou le président du CA, membre du Comité, afin de piloter ce processus d'évaluation ainsi que ceux évaluant le fonctionnement des comités du CA et l'évaluation de la prestation des membres du CA ;
- de recommander au CA l'adoption du plan stratégique ; l'approbation du rapport annuel et de politiques d'entreprise, la nomination des dirigeantes et dirigeants principaux des filiales en propriété exclusive, de même que l'approbation des délégations d'autorité ;
- de recommander au CA l'adoption des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires ; ces mesures sont réalisées tous les trois ans par une firme indépendante ;
- de suivre l'actualité législative et réglementaire ayant des impacts significatifs sur la Société, ainsi que les dossiers juridiques majeurs ;
- de revoir, à la fréquence jugée utile, la pertinence des mandats des comités du CA, incluant le sien, et recommander au CA d'en approuver les modifications ;
- d'évaluer son efficacité et son fonctionnement, à la fréquence jugée utile.

#### Concernant la santé et sécurité du travail, l'environnement et le développement durable, les affaires publiques et les communications et les autres questions de société et gouvernance :

- de donner des avis et des conseils, de contribuer à la réflexion, ou de soumettre des recommandations au CA :



**à l'égard de la santé et de la sécurité du travail :**

- de l'évolution de la culture d'entreprise pour assurer la mise en œuvre efficace de politiques, de mesures, de processus et de pratiques en matière de santé et de sécurité du travail ;
- de la performance en matière de santé et de sécurité du travail et des mesures correctives requises, le cas échéant ;

**à l'égard de l'environnement et du développement durable :**

- de la gestion environnementale et de sa conformité aux lois, règlements et encadrements applicables ;
- des rapports sur les incidents environnementaux et les réclamations, avis, enquêtes et poursuites émanant d'organismes gouvernementaux ou de tiers ;
- des changements climatiques ;
- du développement durable ;
- des questions de santé humaine qui découlent des activités de la Société ;
- de la sécurité du public en lien avec les installations de l'entreprise ;

**à l'égard des affaires publiques et des communications :**

- des relations avec les Autochtones et les collectivités ;
- de la responsabilité sociale de la Société ;
- de la contribution de la Société à la communauté, incluant l'octroi de dons et commandites ;
- des communications à l'interne et avec l'ensemble des parties prenantes ;
- de la gestion des enjeux, défis, risques et opportunités liés à la perception du public et à la réputation de la Société.

De plus, le Comité supervise les risques d'entreprise découlant de ses responsabilités et coordonne avec le Comité d'audit leur intégration au portefeuille consolidé des risques de l'entreprise.

Le Comité peut retenir les services de conseillers ou de conseillères, de comptables ou d'autres spécialistes indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de son mandat. Au préalable, un avis de l'intention de retenir les services de spécialistes externes doit être donné au président ou à la présidente du CA. Cet avis doit être accompagné de la description du mandat à confier au spécialiste.

**Composition :** 6 membres indépendants

**Membres :**

bich, geneviève  
Biron, Geneviève  
Jacynthe Côté  
Doyon, Luc  
Gagnon, Hélène V. (P)  
Morency, Marie-Josée

La présidente-directrice générale ou le président-directeur général assiste aux réunions de ce Comité à titre d'invitée ou d'invité.

**Comité d'audit**

**Mandat**

Le Comité d'audit exerce notamment les fonctions suivantes :

**Concernant l'audit interne :**

- révisé annuellement les objectifs corporatifs de vérification interne et en recommande l'approbation au CA d'Hydro-Québec ;
- exerce la supervision des travaux de la vice-présidente ou du vice-président — Audit interne, aux fins de s'assurer que cette personne dispose de l'indépendance requise par rapport à la direction d'Hydro-Québec ;
- approuve le plan annuel d'audit interne ;
- procède à l'évaluation annuelle de l'ensemble des travaux d'audit interne et fait part de son niveau de satisfaction à cet égard ;
- s'assure du respect intégral du mandat de la vice-présidente ou du vice-président – Audit interne ;
- tient des séances à huis clos avec la vice-présidente ou le vice-président — Audit interne, lors des réunions du comité ;
- recommande au CA d'Hydro-Québec, au moins une fois tous les cinq ans, une personne occupant les fonctions d'examinatrice ou d'examineur externe et indépendant pour analyser les opérations et les activités d'audit interne, afin d'exprimer une opinion quant à leur conformité aux normes professionnelles et quant à leur efficacité, leur efficience et leur économie.

**Concernant l'utilisation optimale des ressources d'Hydro-Québec :**

- s'assure qu'un plan visant une utilisation optimale des ressources d'Hydro-Québec soit mis en place et en assure le suivi – un plan visant une utilisation optimale des ressources est un document contenant des indicateurs fixés par l'entreprise pour mesurer l'atteinte de ses objectifs stratégiques et le progrès réalisé avec les ressources dont elle dispose ;
- assure le suivi périodique des mandats de vérification de performance (optimisation des ressources) effectués de temps à autre par le Vérificateur général du Québec.

**Concernant l'audit externe des états financiers d'Hydro-Québec et de son Régime de retraite :**

- recommande au CA la rémunération des auditrices et auditeurs indépendants nommés par le gouvernement ;
- examine les états financiers consolidés d'Hydro-Québec et les états financiers annuels de son Régime de retraite avec le Vérificateur général du Québec et les auditrices et auditeurs indépendants et en recommande l'approbation au CA ;
- examine les rapports sur les constatations découlant de l'audit annuel applicable aux états financiers consolidés d'Hydro-Québec et aux états financiers annuels de son Régime de retraite ;
- rencontre annuellement, à huis clos, les représentantes et représentants du Vérificateur général du Québec ainsi que les auditrices et auditeurs indépendants aux fins de discuter des résultats de l'audit annuel et de confirmer leur indépendance, en conformité avec les règles en la matière ;
- examine les états financiers trimestriels d'Hydro-Québec, incluant les rapports d'examen intermédiaire des coauditrices et coauditeurs indépendants s'y rapportant, et recommande l'approbation de ces états financiers au CA ;

**Concernant la gestion financière du Régime de retraite :**

- donne son avis au CA et à ses membres sur les orientations, les politiques, les stratégies et les objectifs généraux d'Hydro-Québec concernant :
  - la Politique de financement du Régime de retraite, la Politique de gestion des placements de la Caisse de retraite, les évaluations actuarielles du Régime de retraite ;
  - la situation financière du Régime de retraite ;
  - l'évaluation de la performance du portefeuille de la Caisse de retraite ainsi que l'évaluation de la performance des gestionnaires de portefeuille spécialisés ;
  - la gestion des risques associés à la Caisse de retraite ;
  - les honoraires des auditeurs et auditrices externes ;
  - la création de sociétés pour les placements immobiliers de la Caisse de retraite ;
  - tout autre sujet du domaine de la gestion de la Caisse de retraite devant être porté à l'attention du CA ;
  - examine toute autre activité portée à son attention par le Comité directeur du Régime de retraite et prend connaissance de la reddition de comptes annuelle de ce comité.

**À l'égard des affaires financières d'Hydro-Québec :**

- Donne son avis au CA et à ses membres sur les orientations, les politiques, les stratégies et les objectifs généraux d'Hydro-Québec concernant :
  - les finances et le programme annuel de financement ;
  - les emprunts et la gestion des fonds d'Hydro-Québec ;
  - les assurances ;
  - les affaires bancaires ;
  - les prévisions d'inflation, de taux d'intérêt, de taux de change et de taux d'actualisation ;

- les enjeux financiers reliés aux dossiers réglementaires ;
- les obligations financières d’Hydro-Québec en tant que promoteur du Régime de retraite ;
- les programmes de couverture de risques financiers ;
- tout autre sujet découlant des éléments ci-dessus.

**En matière de contrôle et de gestion intégrée des risques d’entreprise :**

- veille à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et s’assure qu’ils soient adéquats et efficaces ;
- s’assure que l’entreprise ait une vision complète de ses risques d’affaires, de leurs impacts et des moyens mis en œuvre pour les gérer ;
- veille à ce qu’un processus de gestion intégrée des risques d’entreprise soit mis en place et à ce qu’une modélisation intégrée des risques soit développée pour la prise de décision organisationnelle ;
- supervise les risques d’entreprise découlant de ses responsabilités ainsi que les risques qui ne sont pas propres à un comité du CA ;
- s’assure que les comités du CA supervisent les risques d’entreprise découlant du mandat qui leur est confié par celui-ci, procède à leur intégration et en fait le suivi ;
- prend connaissance des rapports sur des activités ou sujets sur lesquels il juge opportun d’obtenir de l’information additionnelle et d’exercer une surveillance, dont les litiges, les réclamations ou les non-conformités à la réglementation;
- parmi les mécanismes suivis par le Comité d’audit pour s’assurer de la mise en place du processus de gestion intégrée des risques d’entreprise les personnes relevant de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général<sup>1</sup> assurent la mise en place et le maintien, au sein des unités qu’elles dirigent, des éléments de contrôle qui procurent à la direction une assurance suffisante concernant :
  - la protection des biens ;
  - le fonctionnement efficace et efficient d’Hydro-Québec ;
  - la fiabilité des informations utilisées dans la prise de décision et l’élaboration des rapports financiers ;
  - la prévention et la détection des erreurs et des fraudes ;
  - le respect de la réglementation interne et externe.

**Varia :**

- révisé toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la Société et qui est portée à son attention par le vérificateur ou vérificatrice interne ou un dirigeant ou dirigeante ;
- avise par écrit le CA dès qu’il découvre des opérations ou des pratiques de gestion qui ne sont pas saines ou qui ne sont pas conformes aux lois, aux règlements ou aux politiques de la Société ou de ses filiales en propriété exclusive.

---

<sup>1</sup> Voir l’annexe - Les responsabilités de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général et de la direction en matière de gestion globale des risques.

**Autres fonctions :**

Le Comité d'audit exécute également tout mandat que le CA peut lui confier de temps à autre relativement à Hydro-Québec, à l'une de ses filiales ou encore à une société dont Hydro-Québec détient les actions à titre de fiduciaire de la Caisse de retraite.

Le Comité d'audit revoit la pertinence de son mandat et évalue son efficacité et son fonctionnement, à la fréquence jugée utile, et ce, de concert avec le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale.

**Rétention de services de spécialistes :**

Le Comité d'audit peut retenir les services de conseillers ou conseillères, comptables ou autres spécialistes indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de son mandat. Au préalable, un avis de l'intention de retenir les services de spécialistes externes doit être donné à la présidente du CA. Cet avis doit être accompagné de la description du mandat à être confié au spécialiste.

**Composition : 6 membres indépendants****Membres :**

Brouillette, Geneviève (P)  
Jacynthe Côté  
Dagdougui, Hanane  
Fagnoule, Dominique  
Stinis, Paul  
Tessier, Claude

La présidente-directrice générale ou le président-directeur général assiste aux réunions de ce Comité à titre d'invitée ou d'invité.

## Comité des ressources humaines

### Mandat

Le Comité des ressources humaines a notamment pour fonctions :

- de s'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines ;
- de recommander au CA les normes et barèmes de rémunération, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail du personnel et des dirigeantes et dirigeants de la Société et de chacune de ses filiales en propriété exclusive ;
- de recommander au CA l'approbation des objectifs corporatifs aux fins de la rémunération variable ;
- d'élaborer et de proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général ;
- de proposer au CA, pour recommandation au gouvernement, une personne pour le poste de présidente-directrice générale ou de président-directeur général ;
- d'élaborer et de proposer les critères d'évaluation de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général, et de faire des recommandations au CA concernant sa rémunération, à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement, le cas échéant ;
- de contribuer à la sélection des dirigeantes et dirigeants de la Société, autres que la présidente-directrice générale ou le président-directeur général, et de la dirigeante principale ou du dirigeant principal de chacune des filiales en propriété exclusive et de formuler une recommandation au CA à cet égard ;
- d'examiner et de recommander au CA l'approbation de la structure de la haute direction de la Société ainsi que les descriptions de fonctions de ses dirigeantes et dirigeants ;
- de recommander au CA l'approbation d'un programme de planification de la relève des dirigeantes ou dirigeants de la Société et d'en assurer le suivi ;
- d'appuyer l'évolution positive de l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de la Société ;
- de passer en revue les indicateurs de performance et les tendances en talents et culture ;
- de tenir des discussions stratégiques sur les talents et la culture, notamment sur l'attractivité, la rétention et le développement de talents stratégiques ;
- de revoir la pertinence de son mandat et d'évaluer son efficacité et son fonctionnement, à la fréquence jugée utile, et ce, de concert avec le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale ;
- de recevoir toute reddition de compte en lien avec son mandat, dont le rapport de la protectrice de la personne ou du protecteur de la personne.

De plus, le Comité supervise les risques d'entreprise découlant de ses responsabilités et coordonne avec le Comité d'audit leur intégration au portefeuille consolidé des risques de l'entreprise.

Finalement, le Comité exécute les autres mandats que lui confie le CA.

Le Comité des ressources humaines peut retenir les services de conseillers ou conseillères, comptables ou autres spécialistes indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de son mandat.

Au préalable, un avis de l'intention de retenir les services de spécialistes externes doit être donné au président ou à la présidente du CA. Cet avis doit être accompagné de la description du mandat à être confié au spécialiste.

**Composition** : 6 membres indépendants

**Membres :**

bich, geneviève (P)  
Brouillette, Geneviève  
Jacynthe Côté  
Croteau, Anne-Marie  
Dodier, Marco  
Morency, Marie-Josée

La présidente-directrice générale ou le président-directeur général assiste aux réunions de ce Comité à titre d'invitée ou d'invité.

## **Comité des investissements et des affaires financières**

**Mandat**

Le Comité des investissements et des affaires financières exerce notamment les fonctions suivantes :

### **À l'égard des affaires financières de la Société**

- Donne son avis au CA et à ses membres sur les orientations, les politiques, les stratégies et les objectifs généraux d'Hydro-Québec concernant le plan d'affaires et le budget annuel en découlant et tout autre sujet relatif à ceux-ci, de même que sur les perspectives à plus long terme d'allocation du capital et les programmes d'investissements (y compris leurs impacts sur le plan financier et les tarifs).

### **À l'égard des projets d'investissement et du développement des affaires**

- Donne son avis au CA et à ses membres sur les orientations, les politiques, les stratégies et les objectifs généraux d'Hydro-Québec concernant :
  - le plan d'approvisionnement ;
  - les projets majeurs d'investissement (autres que les projets en technologies numériques inférieurs à 200 M\$), d'acquisition de participations ou de commercialisation des technologies. Au moins une réunion conjointe avec le Comité des technologies numériques aura lieu chaque année afin de revoir les grands projets au portefeuille consolidé des investissements (y compris leurs impacts financiers, notamment au niveau des charges) ;
  - les plans stratégiques et les plans d'affaires, de même que les redditions de comptes des filiales œuvrant à l'international et dans le domaine de la transition énergétique ;
  - le volet stratégique du programme de recherche et développement.

De plus, le Comité supervise les risques d'entreprise découlant de ses responsabilités et coordonne avec le Comité d'audit leur intégration au portefeuille consolidé des risques de l'entreprise, de même qu'il revoit la pertinence de son mandat et évalue son efficacité et son fonctionnement, à la fréquence jugée utile, et ce, de concert avec le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale.

Finalement, le Comité exécute les autres mandats que lui confie le Conseil d'administration.

#### **Composition : 6 membres**

##### **Membres :**

Jacynthe Côté  
Despars, Pierre  
Dodier, Marco  
Doyon, Luc  
Séguin, Claude  
Stinis, Paul (P)

#### **Comité des technologies numériques**

##### **Mandat**

Le Comité des technologies numériques donne son avis au CA et à ses membres sur les orientations, les politiques, les stratégies et les objectifs généraux d'Hydro-Québec concernant :

- l'alignement stratégique des technologies numériques et l'arrimage stratégique des technologies numériques avec les technologies opérationnelles (TO) d'Hydro-Québec ;
- la planification et l'évolution des technologies numériques et des TO, en lien avec les tendances de l'industrie ;
- la cybersécurité et la protection de la vie privée, ainsi que l'efficacité du plan de continuité ;
- la protection et la valorisation des données ;
- les engagements financiers requis pour le développement et la mise en œuvre des infrastructures et des systèmes informatiques ;
- le suivi des projets et des initiatives majeurs des technologies numériques identifiés.

De plus, le Comité supervise les risques d'entreprise découlant de ses responsabilités et coordonne avec le Comité d'audit leur intégration au portefeuille consolidé des risques de l'entreprise.

Finalement, le Comité exécute les autres mandats que lui confie le CA.

#### **Composition : 6 membres**

##### **Membres :**

Biron, Geneviève  
Jacynthe Côté  
Despars, Pierre  
Croteau, Anne-Marie (P)  
Dagdougui, Hanane  
Fagnoule, Dominique



## Comité exécutif

### Mandat

Exercer tous les pouvoirs du CA, sauf ceux qui sont réservés à ce dernier par la loi ainsi que les pouvoirs spécifiques inscrits dans le *Répertoire des pouvoirs de décision*.

Le Comité exécutif peut retenir les services de conseillers ou conseillères, comptables ou autres spécialistes indépendants afin d'obtenir un avis sur une question qui le requiert dans le cadre de son mandat. Au préalable, un avis de l'intention de retenir les services de spécialistes externes doit être donné au président ou à la présidente du CA. Cet avis doit être accompagné de la description du mandat à être confié au spécialiste.

**Composition :** 3 membres

### Membres :

Jacynthe Côté (P)  
Despars, Pierre  
Stinis, Paul

Il n'y a pas de calendrier de réunions du Comité exécutif ; il ne se réunit qu'au besoin.

Sources : [\*site Internet d'Hydro-Québec, section Gouvernance\*](#)  
[\*Rapport annuel 2022, p. 98-100.\*](#)

## PROGRAMME DE TRAVAIL DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les programmes de travail sont constamment mis à jour et remis aux membres des comités à chacune des réunions concernées.

---

[REDACTED]

---

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

---

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

---

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

---

[REDACTED]

---

## 8. Codes d'éthique et de conduite

---

### LE CODE D'ÉTHIQUE DU PERSONNEL

Le *Code d'éthique* d'Hydro-Québec tient lieu de Code d'éthique et de déontologie pour l'ensemble des membres du personnel de la Société incluant les dirigeants et dirigeantes. Il traite notamment du devoir de chacun et de chacune d'agir avec intégrité, loyauté et diligence ainsi que de la nécessité de respecter les personnes et le milieu et de protéger l'information confidentielle. Le Code aborde également l'importance de traiter la clientèle, les fournisseurs et fournisseuses et partenaires de la Société avec équité et courtoisie.

### LE CODE D'ÉTHIQUE DES ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS

Le *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants d'Hydro-Québec et de ses filiales en propriété exclusive* tient lieu de code d'éthique et de déontologie pour l'ensemble des administrateurs et administratrices ainsi que des dirigeants et dirigeantes de la Société et de ses filiales en propriété exclusive. Il traite notamment des principes d'éthique et des devoirs eu égard aux conflits d'intérêts.

### LE CODE D'ÉTHIQUE SUR LA GESTION DES APPELS D'OFFRES

Le *Code d'éthique sur la gestion des appels d'offres*, approuvé par la Régie de l'énergie, énonce les principes que le Distributeur doit respecter dans la conduite de ses appels d'offres ainsi que dans ses activités courantes afin d'éviter de conférer au Producteur, à une entité affiliée à Hydro-Québec qui agit à titre de fournisseur d'électricité ou à tout autre fournisseur, un avantage par rapport aux autres fournisseurs et fournisseuses. Le respect des principes énoncés au Code d'éthique assure notamment aux fournisseurs et fournisseuses que la confidentialité des informations qu'ils ou elles transmettent au Distributeur sera respectée par la mise en place d'une séparation fonctionnelle des activités touchant l'approvisionnement en électricité.

À cet égard, une copie du Code d'éthique est accessible en permanence dans le centre de documentation de l'outil Diligent.

### LE CODE DE CONDUITE DU DISTRIBUTEUR

Le *Code de conduite du Distributeur*, approuvé par la Régie de l'énergie, s'applique aux transactions entre le Distributeur et le Producteur, pour l'achat d'approvisionnements qui ne sont pas soumis à la procédure d'appel d'offres prévue à la *Loi sur la Régie de l'énergie* et ses règlements d'application, et vise à prévenir toute forme de traitement préférentiel par le Distributeur en régissant les comportements et les échanges de personnel et d'informations.

### SÉPARATION FONCTIONNELLE

En 1997, Hydro-Québec a mis en place une séparation fonctionnelle qui lui a permis d'obtenir l'autorisation de vendre, aux prix du marché, de l'électricité sur les marchés de gros aux États-Unis. Cette séparation assure entre autres un fonctionnement indépendant du Transporteur et de ses entreprises

affiliées. Des règles de conduite et d'éthique ont été édictées et intégrées par la suite dans des directives internes. Voici une brève description de chacune de ces directives :

- *Code de conduite du Transporteur* : Permet notamment de régir les relations entre le Transporteur et ses entités affiliées, et vise à prévenir toute forme de traitement préférentiel et d'interfinancement.
- *Code de conduite du Coordonnateur de la fiabilité* : Permet notamment de s'assurer que la fiabilité du réseau de transport demeure la priorité du Coordonnateur de la fiabilité et de prévenir toute forme de traitement préférentiel en faveur des entités affiliées du Transporteur et pour les autres utilisateurs du réseau.
- *Code d'éthique sur la gestion des appels d'offres* : Permet notamment de garantir l'équité de la procédure d'appel d'offres du Distributeur pour tous les fournisseurs d'électricité.
- *Code de conduite du Distributeur* : Permet notamment d'assurer que les transactions du Distributeur avec le Producteur concernant des approvisionnements qui ne sont pas soumis à la procédure d'appel d'offres ne confèrent aucun avantage au Producteur. Il encadre également les transactions entre le Distributeur et ses entités affiliées, l'objectif étant d'empêcher que les activités commerciales de ces entités soient financées, en tout ou en partie, par la clientèle à laquelle est fourni le service d'électricité.

L'application de chaque code fait l'objet d'une reddition de comptes annuelle auprès de la Régie de l'énergie.

Source : [\*Rapport annuel 2022\*](#), p. 103-104.

## SECTION C – ANNEXES

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

---

[REDACTED]

---

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



---

[REDACTED]

---

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

---

[REDACTED]

---

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

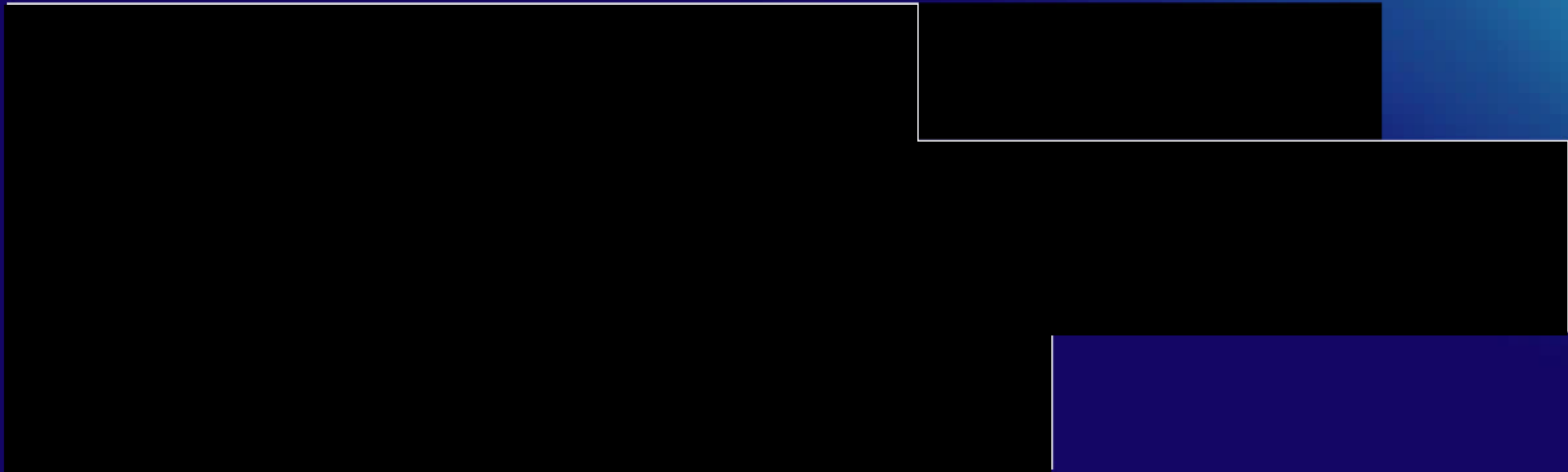
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

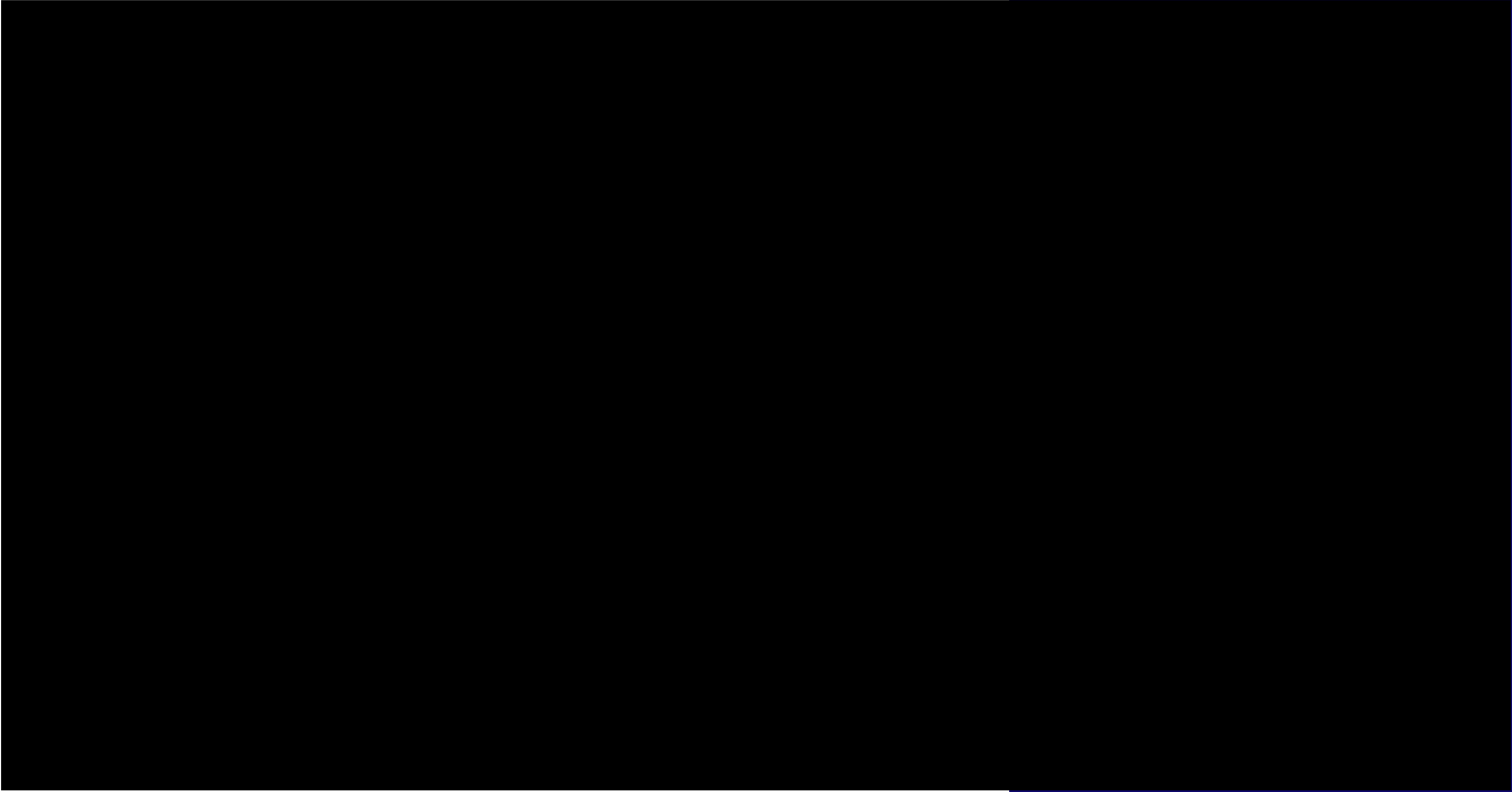
[REDACTED]

[REDACTED]

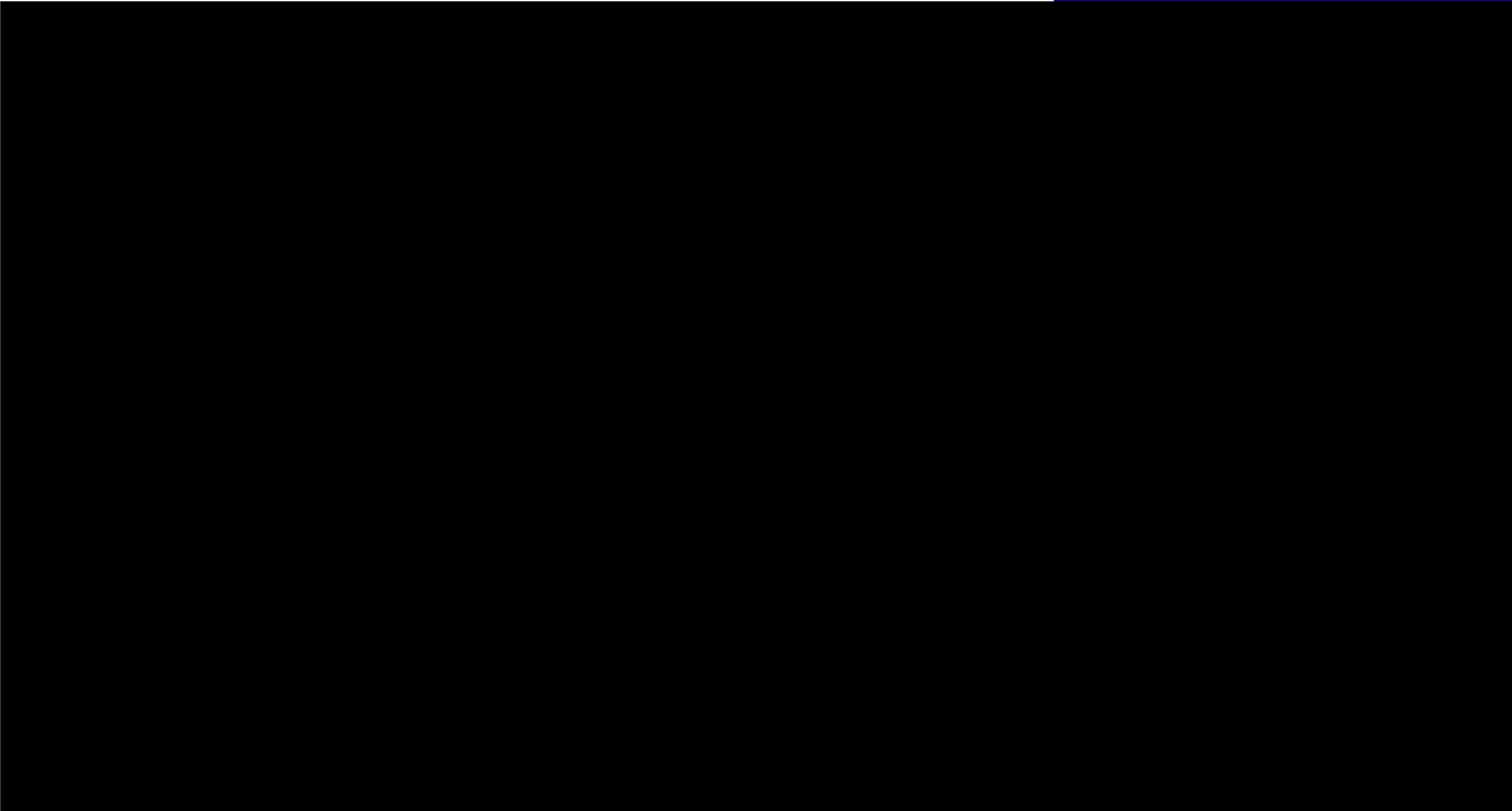


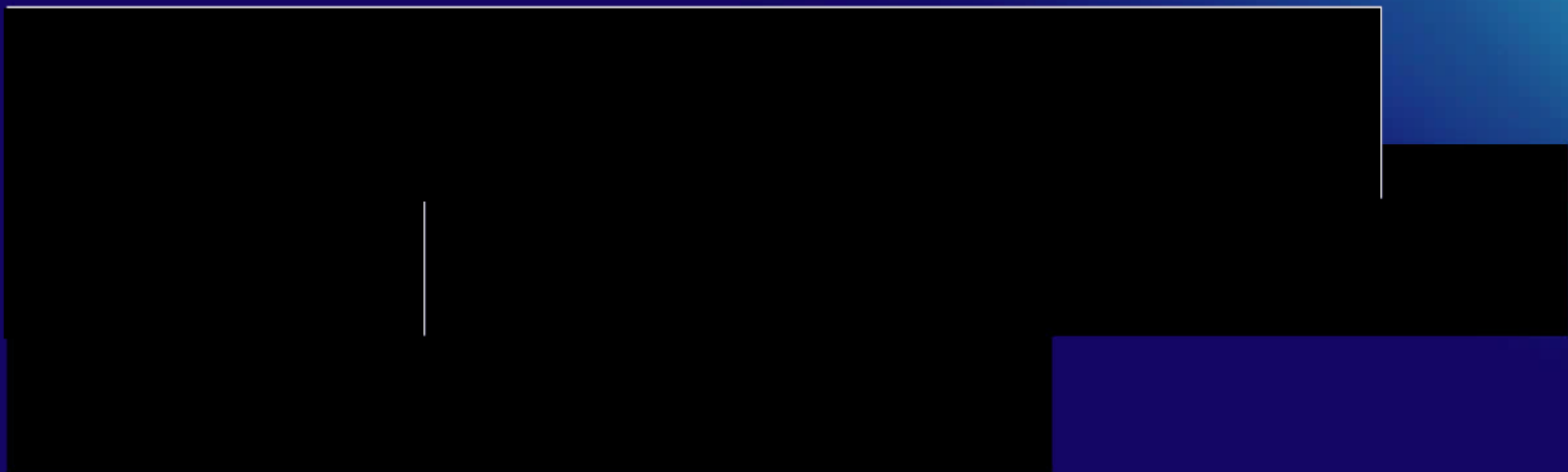
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_







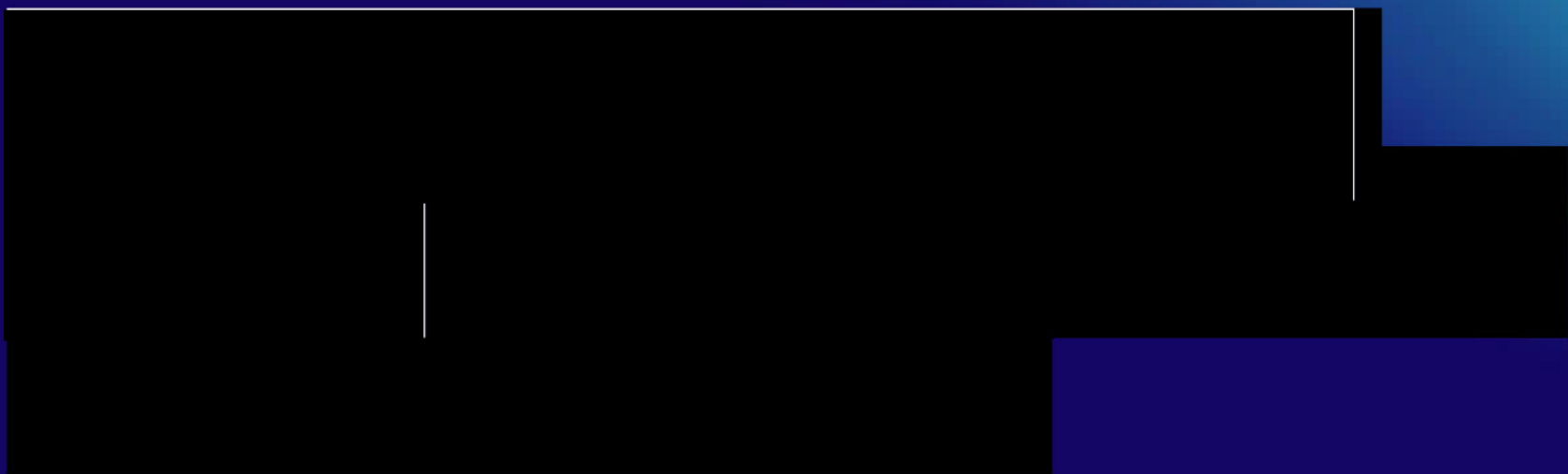


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

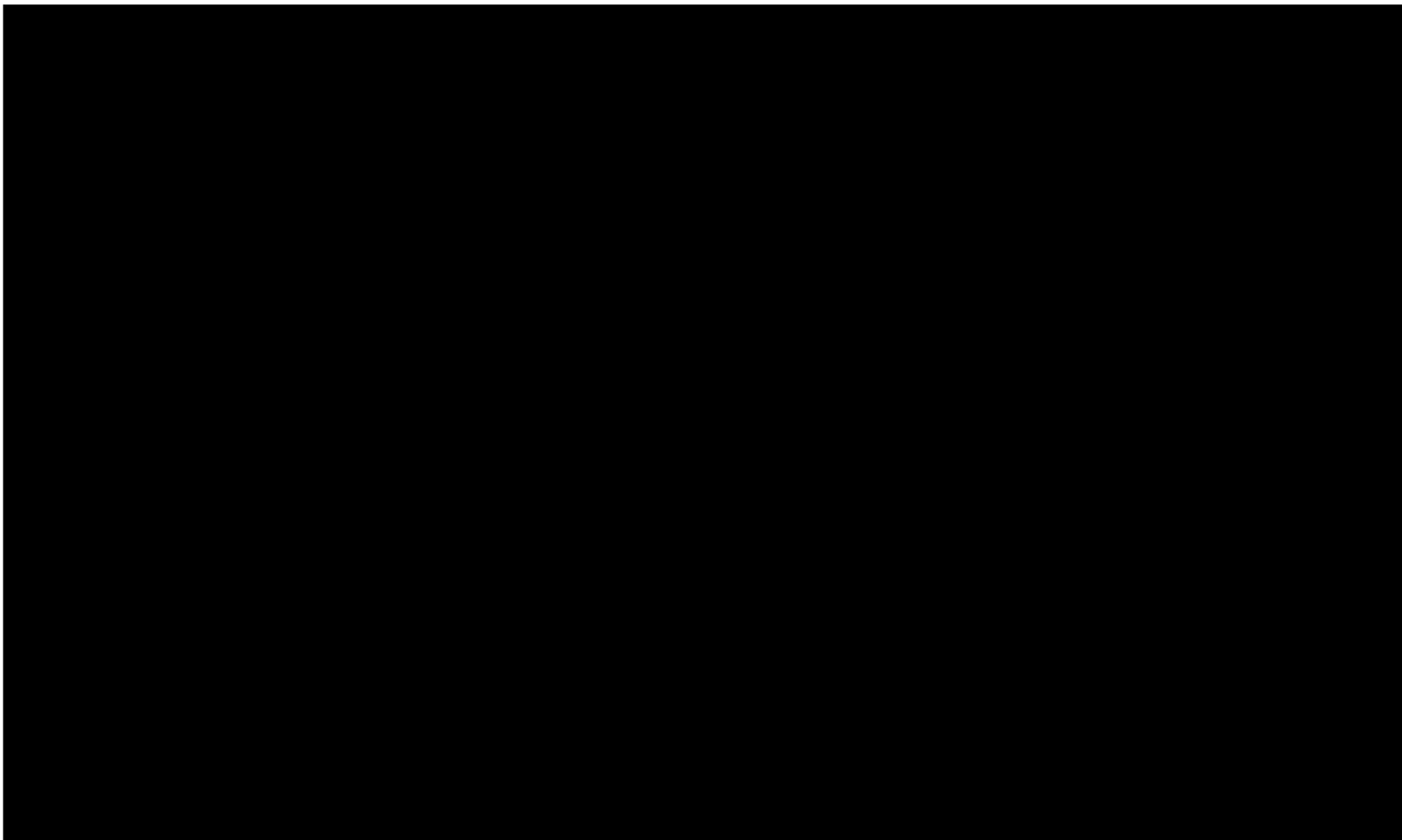
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]





[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

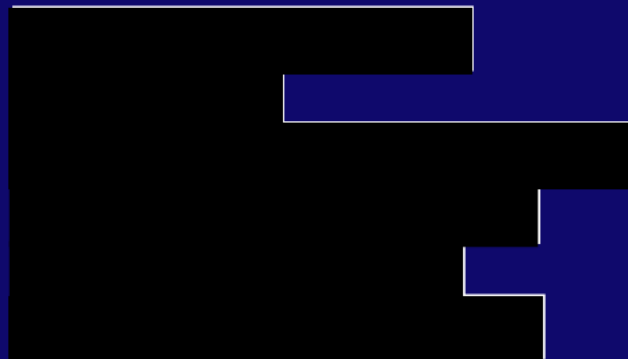
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]







[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

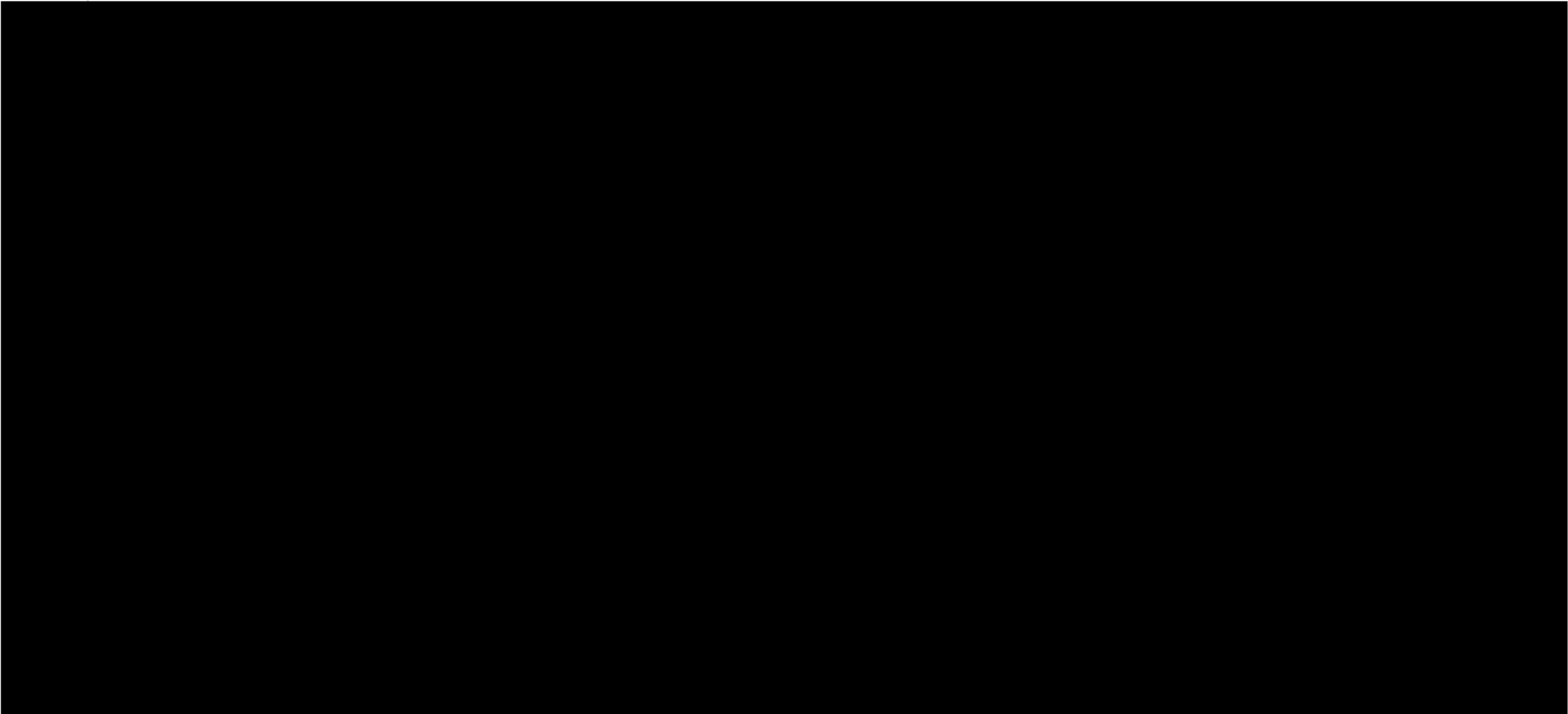
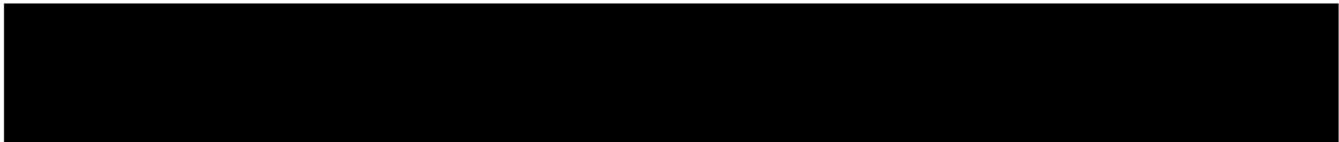
[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]





[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



[Redacted text block]

[Redacted text block]



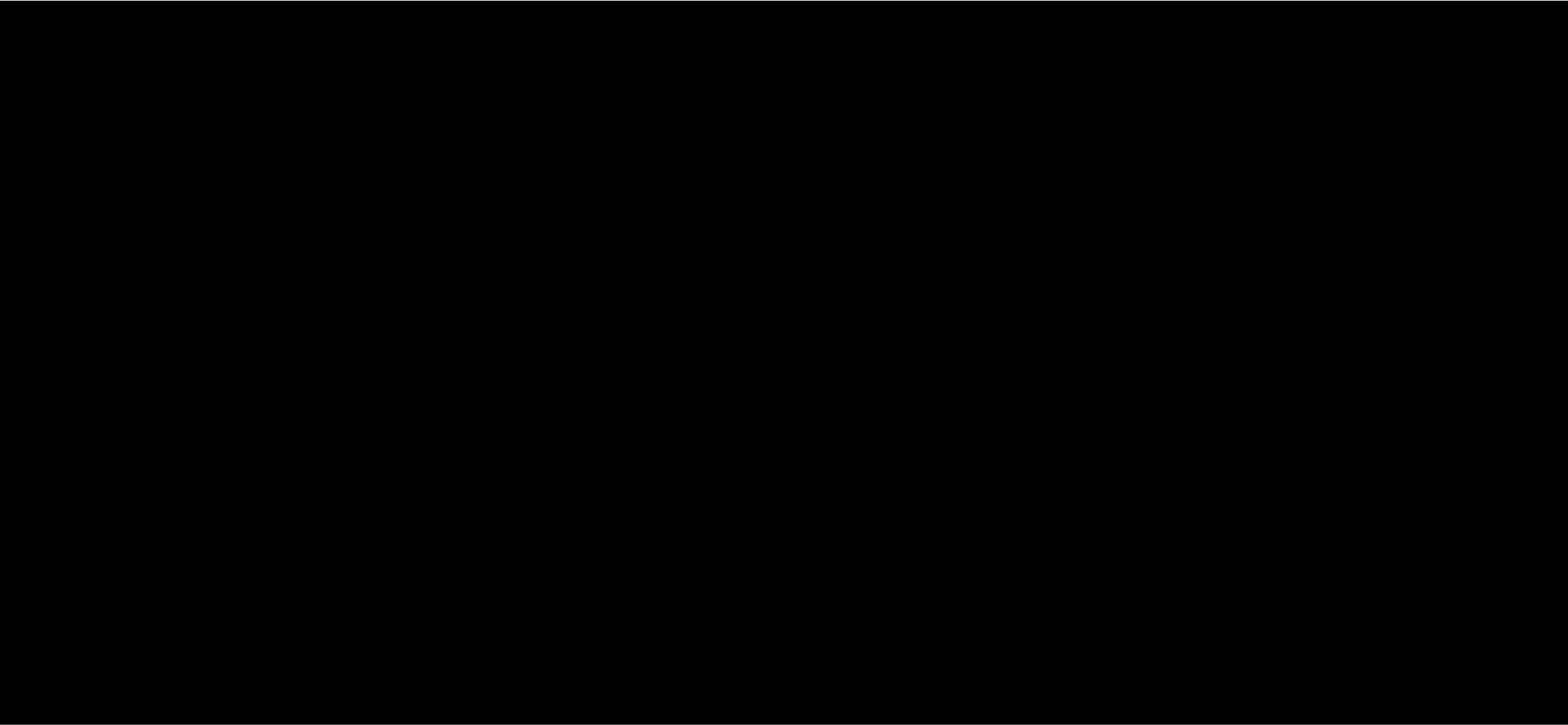
[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]





[Redacted text block]

[Redacted text block]

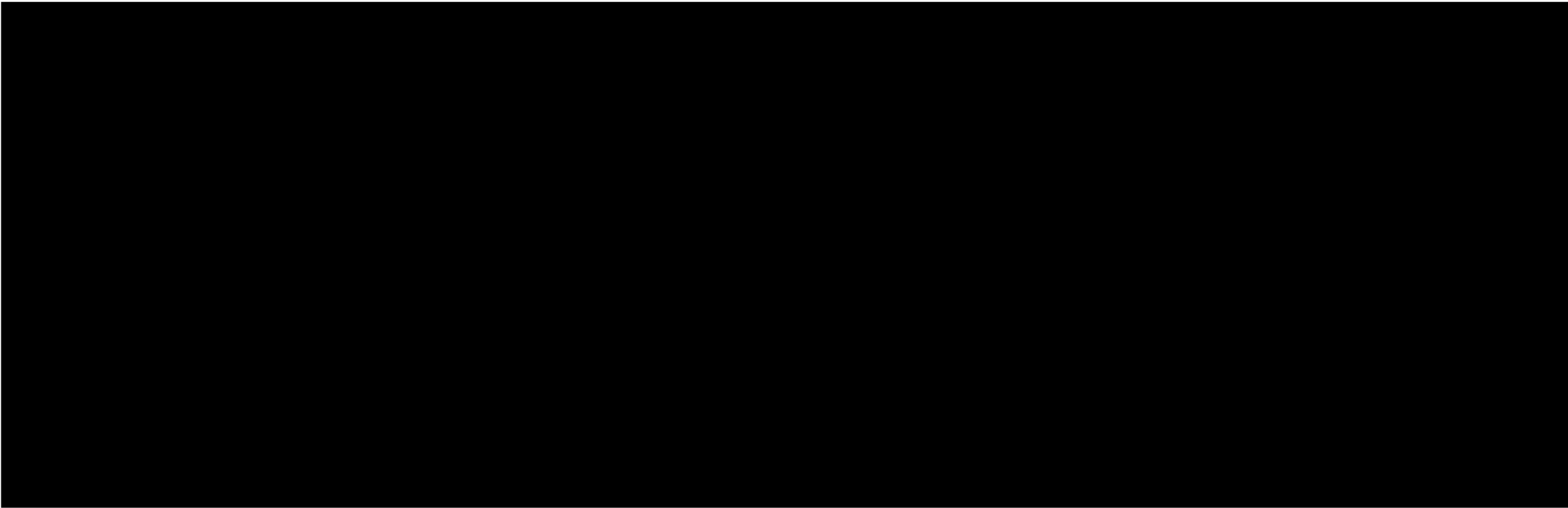
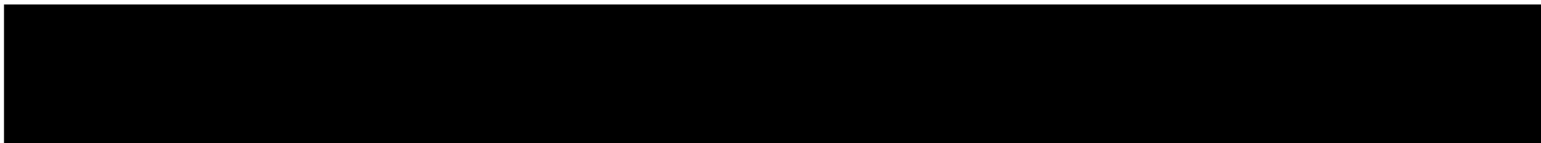
[Redacted text block]

- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]

[Redacted text block]

[Redacted text block]





[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

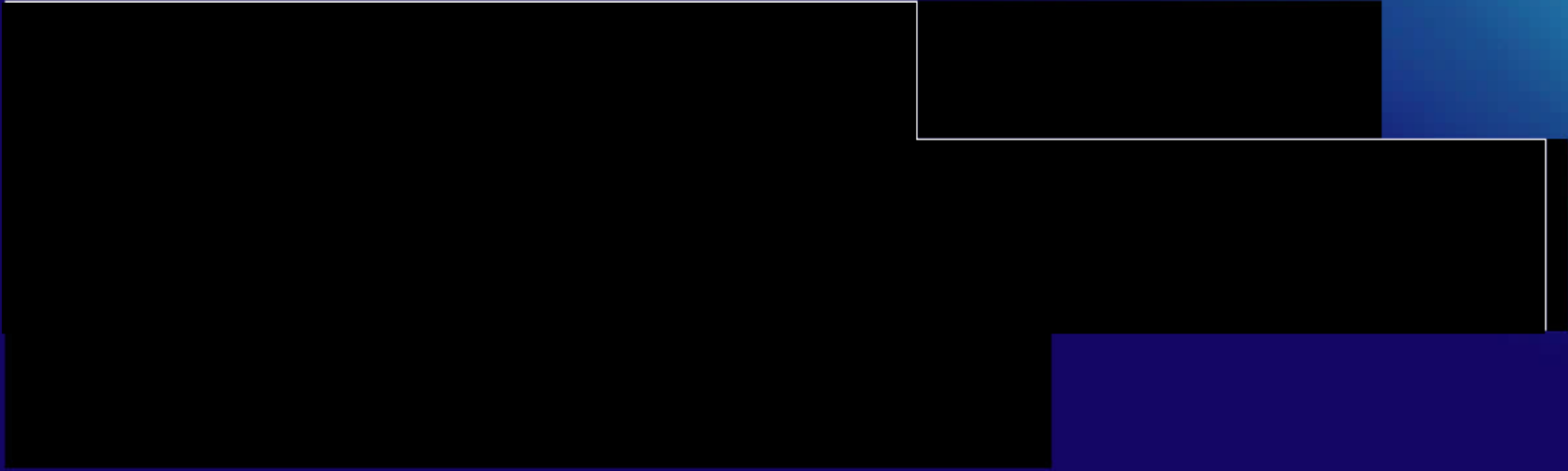
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

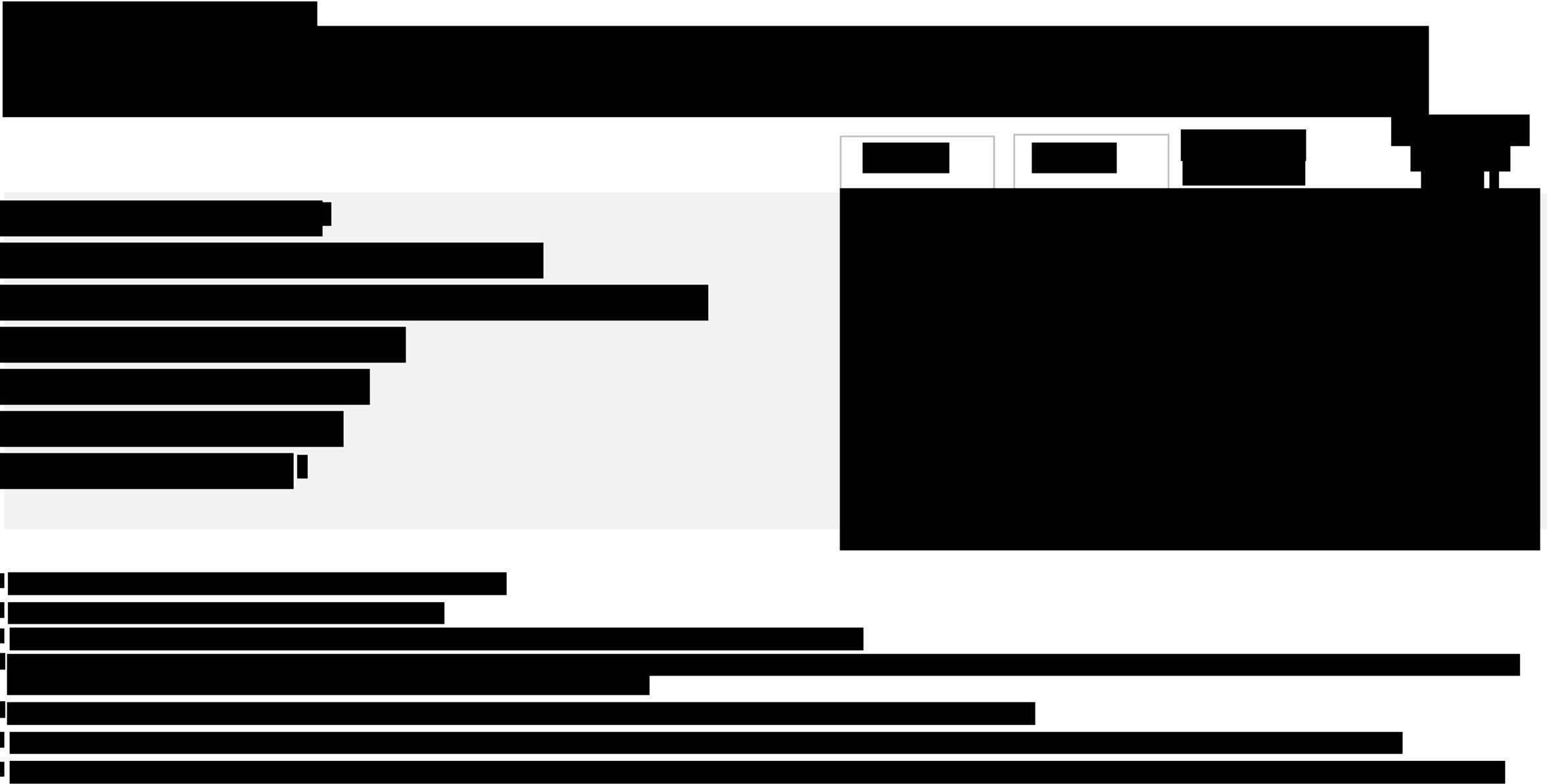
[REDACTED]

[REDACTED]



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

