

Rapport de la firme Deloitte
**Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la
conformité aux Normes de conduite de Transport**



Hydro-Québec

Évaluation de la responsabilité de l'évaluation de la conformité aux
Normes de conduite de Transport

26 Mai 2022

Table des matières

Sommaire exécutif	3
Contexte réglementaire	5
Balisage référentiel	7
Analyse de la structure	13
Balisage sectoriel	18
Annexes	21

Sommaire exécutif

Objectifs, portée et approche du mandat



Hydro-Québec a retenu les services de Deloitte afin d'évaluer la pertinence de la responsabilité d'évaluer la conformité aux Normes de conduite de Transport par la Direction Conformité. Plus précisément, Deloitte a été chargé d'évaluer si la structure organisationnelle actuelle ainsi que la répartition des travaux de vérification du respect des normes de conduite entre les différentes équipes impliquées, permettent d'obtenir une cohérence organisationnelle en même temps que d'assurer que les ressources adéquates sont mobilisées pour répondre aux attentes du régulateur.



Les travaux réalisés portaient sur l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite.



L'approche utilisée pour ce mandat repose sur le modèle des trois lignes, tel que présenté ci-après, qui vise à clarifier les rôles et responsabilités des parties prenantes dans la gestion et la surveillance des risques et dans les activités de conformité d'une organisation telle qu'Hydro-Québec.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons:

- Identifié et revu la documentation pertinente d'Hydro-Québec en lien avec la production des rapports de conformité aux Normes,
- Identifié les différentes parties prenantes impliquées dans la production des rapports de conformité et où elles se trouvent dans l'organisation,
- Comparé la structure en place pour les travaux de production des rapports de conformité au cours des dernières années par rapport au modèle des trois lignes,
- Rencontré des représentants de la Direction Conformité, de la fonction Finances et la personne en charge de fournir les encadrements aux équipes du Transporteur.

Nos travaux ont été réalisés entre le 28 avril et 18 juin 2021 et du 8 mars au 26 mai 2022.

Sommaire exécutif

Conclusion



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

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

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

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

Suite à la comparaison des structures organisationnelles mises en place chez Hydro-Québec ces dernières années, incluant la plus récente réorganisation (2022), plus précisément en lien avec la production des rapports de conformité aux Normes de conduite de Transport, il ressort que la structure actuelle mise en place par Hydro-Québec apparaît comme la plus pertinente.

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

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

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

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

Contexte réglementaire



Contexte réglementaire

Extrait des attentes des régulateurs

Federal Energy Regulatory Commission (FERC)

131 FERC 61,045 – Ordonnance n° 717 – 16 avril 2010

Partie 358 de la section 18 du Code de réglementations fédérales (*Code of Federal Regulations*) dédiée aux normes de conduite.

Définition de principes fondamentaux :

- Exigence de non-discrimination (§ 358.4) : Un transporteur doit traiter tous les clients du transport, affiliés et non affiliés, sur une base non indûment discriminatoire, et ne doit pas accorder de préférence ou avantage indu à quiconque, ni soumettre quiconque à un préjudice ou désavantage indu pour le service de transport de l'électricité.
- Règle de fonctionnement indépendant (§ 358.5) : Les employés de la fonction de transport doivent fonctionner indépendamment des employés de la fonction de marketing ou de commercialisation d'électricité.
- Règle de non-communication (§ 358.6) : Il est interdit à un transporteur et à ses employés, sous-traitants, consultants et agents de divulguer ou d'utiliser un canal pour divulguer des informations non publiques sur la fonction de transport aux employés de la fonction de marketing ou de commercialisation d'électricité.
- Règle de transparence (§ 358.7) : Un transporteur doit, hormis des exceptions limitées, fournir un accès égal aux informations de transport non publiques à tous ses clients de transport, affiliés et non affiliés, et une déclaration systématique et obligatoire est requise en cas de divulgation inappropriée d'information non-publique touchant la fonction de transport.

Sources :

<https://cms.ferc.gov/sites/default/files/2020-06/order-71717c.pdf>

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/CFR-2012-title18-vol1/pdf/CFR-2012-title18-vol1-part358.pdf>

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Régie de l'énergie

Attentes définies dans la *Loi sur la Régie de l'énergie* désignant le Coordonnateur de la fiabilité au Québec

Références : L.R.Q., c. R-6.01 ; Code de conduite du coordonnateur de la fiabilité

- Priorisation de la fiabilité du réseau de transport d'électricité par le personnel du Transporteur.
- Traitement équitable et non discriminatoire des utilisateurs du réseau.
- Indépendance des employés du Transporteur de ceux des entités affiliées.
- Non-divulgence d'information accordant un traitement préférentiel.
- Comptabilité distincte et financement distinct des opérations du Transporteur et de celles des entités affiliées.

Sources :

• [R-6.01 - Loi sur la Régie de l'énergie \(gouv.qc.ca\)](#)

• https://www.hydroquebec.com/data/transenergie/pdf/code_conduite.pdf

Responsabilité de l'évaluation de la conformité

Balisage référentiel

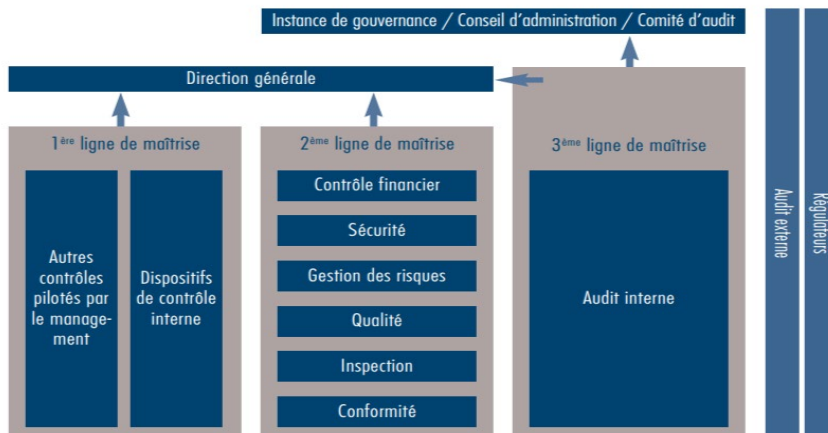


Balitage référentiel

Modèle des trois lignes – Présentation

Origine

- Modèle apparu il y a plus de 20 ans en Angleterre.
- Modèle d'abord défini pour le secteur des services financiers.
- En 2013, présentation d'une position commune entourant le modèle de maîtrise des risques par l'association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (AMRAE) et l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). Le document présente une version unifiée quant au modèle de gouvernance fondé sur les trois lignes de maîtrise (aussi appelées lignes de défense) qui deviendront ensuite, plus simplement, les « trois lignes ».
- Toujours en 2013, prise de position de l'IIA (*Institute of Internal Auditors*) qui met l'accent sur l'importance de bien définir les responsabilités de chaque acteur afin d'assurer une cohérence et efficacité dans leurs actions respectives.

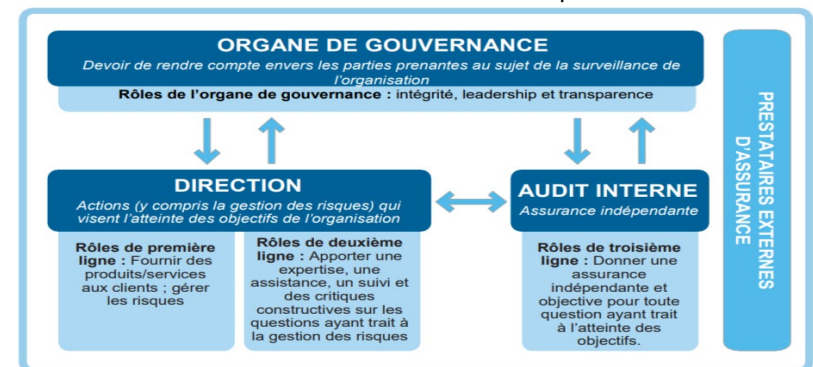


Source: Prise de position de l'IIA: Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces, janvier 2013, p.2

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Évolution

- Depuis 2013: Généralisation de l'application du modèle dans tous les types d'industrie et:
 - Éclatement des différentes lignes et identification de niveaux (c.-à-d., 1A, 1B, 2A, 2B) pour distinguer les activités mises en œuvre dans le cadre des opérations ou du rôle des équipes (par les groupes « A ») des activités de contrôle ou surveillance de la qualité (par les groupes « B ») – voir Annexe 1
 - Mise-à-jour du modèle pour permettre plus de flexibilité dans sa mise en œuvre.
- Dernière mise à jour en juillet 2020: Le changement le plus important porte sur la définition de 6 principes sous-tendant le modèle (voir page suivante). L'objectif est de mettre l'accent sur l'identification et la structuration des relations et des responsabilités des principaux intervenants d'une organisation dans la gouvernance et la gestion des risques, afin de parvenir à un meilleur équilibre, plus de flexibilité et une meilleure relation au devoir de rendre compte.



CLÉ : ↑ Devoir de rendre compte et de rapporter ↓ Délégation, direction, ressources, supervision ↔ Alignement, coordination de la communication, collaboration

Source: Le modèle des trois lignes de l'IIA, Version 2020 des Trois Lignes de Défense, p.4

Balisage référentiel

Modèle des trois lignes – Principes

Bien que la structure et la répartition des responsabilités puissent varier d'une organisation à une autre, certains principes du modèle des 3 lignes restent immuables, et son efficacité est d'autant plus grande lorsque ces principes sont appliqués.

Principes

Description

La gouvernance

La gouvernance a pour rôle de s'assurer de l'existence de structures et de processus appropriés qui permettent la reddition de comptes, l'atteinte des objectifs organisationnels à travers une prise de décision fondée sur les risques, et la certification et le conseil par une fonction d'audit interne indépendante.

Les rôles de l'organe de gouvernance

La direction et les rôles de la 1^{ère} et de la 2^{ème} ligne

Les rôles de la 1^{ère} ligne sont plus directement liés à la fourniture de produits et/ou services aux clients de l'organisation et incluent les fonctions supports. La 2^{ème} ligne recouvre quant à elle des activités d'appui à la gestion des risques. Les rôles de la 2^{ème} ligne peuvent couvrir autant la gestion des risques au niveau de l'entreprise que divers domaines connexes tels que la conformité aux lois et règlements, le contrôle interne, le développement durable ou la sécurité des systèmes d'information.

Les rôles de la 3^{ème} ligne

L'audit interne a pour mission de fournir une assurance objective et indépendante à la Haute direction (HD) et au Conseil d'administration (CA) à l'effet que les 1^{ère} et 2^{ème} lignes opèrent de façon conformes aux politiques et procédures de l'organisation et de l'environnement dans lequel elle opère. À la demande du CA, la 3^{ème} ligne peut également intervenir pour assurer que les activités et opérations sont exécutées de façon efficace et efficiente.

L'indépendance de la 3^{ème} ligne

La création et le protection de la valeur

La collaboration et coopération des différents intervenants des 3 lignes du modèle permettent de contribuer à la création et à la protection de la valeur, grâce à une prise de décision fondée sur les risques.

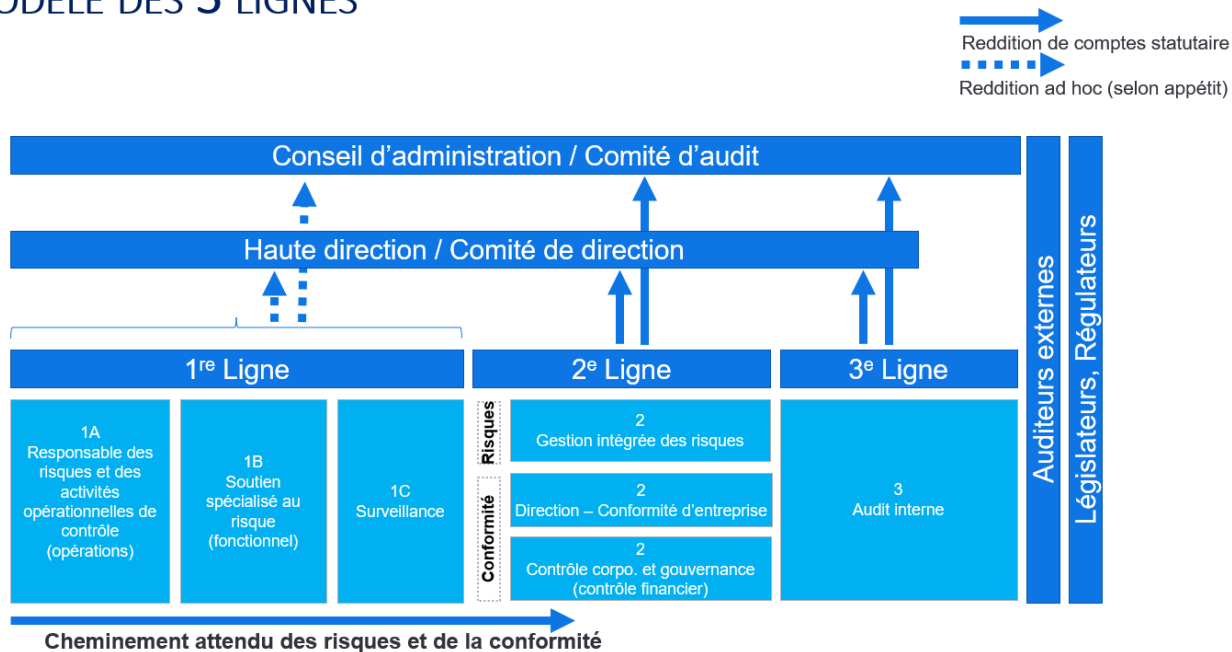
Balisage référentiel

Modèle des trois lignes – Application du modèle chez Hydro-Québec

Hydro-Québec a adopté le modèle des trois lignes et a documenté la façon dont l'organisation est structurée dans le modèle ci-dessous.

Les principaux intervenants des 3 lignes impliqués dans la conformité aux Normes et dans la production des rapports afférents de conformité sont décrits à la page suivante.

MODÈLE DES 3 LIGNES



Source: Hydro-Québec – Représentation du modèle des trois lignes, mis à jour le 21 octobre 2022

Balisage référentiel

Modèle des trois lignes – Application du modèle chez Hydro-Québec



1^{ère} ligne

Dans le cadre de la conformité aux Normes de conduite, la 1^{ère} ligne est constituée des groupes en charge des opérations liées au transport d'électricité, incluant celles susceptibles de générer des risques, au sens des Normes de conduite, et des activités de surveillance continue.

C'est au sein de la 1^{ère} ligne que les différentes activités et contrôles nécessaires pour réduire les risques de non-conformité aux Normes sont conçus et mis en œuvre.

2^{ème} ligne

Conformément au modèle des trois lignes défini par l'IIA, la 2^{ème} ligne d'Hydro-Québec est notamment constituée des groupes ci-dessous.

La Direction Conformité

La Direction Conformité vise à rendre compte à la HD et au CA sur l'efficacité des pratiques en gestion des risques liées aux normes et réglementations auxquelles Hydro-Québec doit se conformer. Cette direction est notamment responsable d'examiner et d'attester du degré de conformité de la 1^{ère} ligne aux Normes de conduite, et de produire le rapport annuel de conformité aux Normes à la Régie de l'Énergie. Pour y parvenir, la direction exécute elle-même les travaux et a recours à des équipes de la Vice-présidence (VP) Finances pour l'exécution des travaux liés aux aspects comptables et financiers des Normes.

La Vice-présidence Gestion intégrée des risques (VP GIR)

La GIR, indiquée dans le modèle d'Hydro-Québec, a pour objectif de maintenir de saines pratiques en matière de gestion des risques et d'élaborer des outils d'aide à la prise de décision et de quantification intégrée des risques par rapport aux enjeux stratégiques d'Hydro-Québec. Dès lors, elle n'a pas de rôle particulier au niveau de l'évaluation de la conformité aux Normes de conduite.

3^{ème} ligne

Le vérificateur interne, seul acteur de la 3^{ème} ligne, fournit une opinion indépendante, professionnelle et objective sur les activités de la 1^{ère} et de la 2^{ème} ligne.

La différence principale entre la 2^{ème} et la 3^{ème} ligne réside dans le fait que l'équipe du vérificateur interne effectue des travaux sur un sujet donné sur une base ponctuelle, en fonction de son plan d'audit fondé sur les risques pour l'ensemble de l'organisation alors que la 2^{ème} ligne va effectuer des travaux sur une base plus régulière et continue.

Balisage référentiel

Conclusion

Suite à la comparaison du modèle de référence des trois lignes et du modèle en place chez Hydro-Québec, il ressort que:

- ✓ Le modèle défini au sein de la société est conforme au modèle de référence reconnu,
- ✓ La présentation des représentants de chaque ligne chez Hydro-Québec et de leurs rôles respectifs sont également conformes aux principes de référence.

Analyse de la structure



Analyse de la structure

Introduction

À la page suivante, nous présentons trois des différentes structures qui ont été mises en place au sein d'Hydro-Québec au cours des dernières années afin de fournir les rapports de conformité aux Codes de conduite liés au transport d'électricité, désormais regroupés sous les Normes de conduite de Transport. Plus précisément, pour chacune des structures présentées, nous avons identifié :

- Les directions impliquées dans le respect des Normes de conduite et dans la production des rapports de conformité et leur positionnement dans l'organisation selon le modèle des trois lignes vu précédemment
- Les rôles et responsabilités de ces équipes
- Les bénéfices et inconvénients associés à leur positionnement dans l'organisation
















De plus, dans le contexte de la mise en place d'une fonction de conformité aux Normes de conduite de Transport, nous avons également évalué chacune des ces structures au regard des facteurs suivants :

Facteur évalué	Définition	Motif
Indépendance	Capacité à agir et opérer de façon distincte des fonctions en charge de la mise en œuvre des Normes de conduite	Attente du régulateur envers le Transporteur et les entités affiliées – également une bonne pratique dans le cas de vérifications de la conformité à des lois, normes ou règlements
Connaissances	Étendue des compétences, de l'expérience et de l'expertise à disposition pour la production effective des rapports de conformité	Attente du régulateur, notamment en matière d'expertise comptable
Ressources	Capacité à disposer des ressources adéquates et suffisantes (p.ex., allocation de budget et d'Équivalents Temps Complet (ETC), attraction de talents et rétention)	Sans être une exigence en soi, disposer des ressources adéquates et suffisantes est requis pour être en mesure de fournir les rapports de conformité et effectuer les travaux sous-jacents en temps opportun
Engagement	Capacité à échanger activement et remettre en question les fonctions en charge de la mise en œuvre des Normes de conduite	Sans être une exigence en soi de la part du régulateur, ces deux facteurs sont des caractéristiques généralement attendues de la 2 ^{ème} ligne dans ses activités et interactions avec la 1 ^{ère} ligne
Influence	Capacité à motiver, persuader ou pousser une équipe à l'action pour assurer la conformité aux Normes de conduite et la production des attestations de conformité ou lorsque des manquements aux Normes de conduite sont identifiés	

Analyse de la structure

Évaluation

Légende:  Faible  Modéré  Élevé

Structure évaluée	Principales observations	Indépendance	Connaissances	Ressources	Engagement	Influence
Avant 2017	<ul style="list-style-type: none"> Structure simplifiée, dans laquelle toutes les activités en lien avec l'application des Codes de conduite liés au transport d'électricité et la préparation des attestations de conformité sont effectuées par des équipes du Transporteur, dont les contrôleurs financiers. Les équipes en charge des activités liées aux Normes de conduite liés au transport d'électricité (p.ex., application des Normes, accompagnement des équipes, évaluation de la conformité) sont dans la même division et relèvent de ce fait de la même vice-présidence. 					
2017-2019	<ul style="list-style-type: none"> Centralisation des équipes de contrôleurs au niveau corporatif au sein du groupe Finances. L'équipe en charge des travaux et des attestations annuelles de conformité fait désormais partie de la VP Finances. Les travaux de vérification du respect des requis comptables et financiers sont toujours effectués par des ressources possédant un profil de compétences et une expertise adéquats (p.ex., titre de comptable professionnel agréé (CPA)). Bien que les Normes incluent un volet comptable, la centralisation de l'intégralité des travaux de préparation des attestations de conformité au niveau de la VP Finances comporte certaines limites (p.ex., absence d'expertise en matière d'environnement réglementaire). 					
2019-2022	<ul style="list-style-type: none"> Maintien au niveau de la 2^{ème} ligne de la responsabilité d'émission des rapports de conformité aux Normes. La Direction Conformité et Développement Durable (DCDD) rend compte à la Haute direction et au Conseil d'administration. La DCDD possède l'expertise réglementaire et les ressources adéquates et a recours à des équipes de la VP Finances pour l'exécution des travaux liés aux aspects comptables et financiers des Normes. Alllocation efficace des ressources pour réaliser les travaux de vérification dans les délais impartis. 					

Analyse de la structure

Évaluation

Légende:  Faible  Modéré  Élevé

Structure évaluée

Principales observations

Indépendance
Connaissances
Ressources
Engagement
Influence

- La DCDD devient Direction Conformité: Les activités associées au développement durable et les équipes qui en sont responsables relèvent désormais d'un groupe distinct. Les activités liées à la conformité et les équipes qui y sont affectées restent inchangées. En d'autres termes:

- Maintien au niveau de la 2^{ème} ligne de la responsabilité d'émission des rapports de conformité aux Normes.
- La Direction Conformité:
 - Rend compte à la Haute direction et au Conseil d'administration.
 - Possède l'expertise réglementaire et les ressources adéquates et a recours à des équipes de la VP Finances pour l'exécution des travaux liés aux aspects comptables et financiers des Normes.
 - Alloue efficacement les ressources pour réaliser les travaux de vérification dans les délais impartis.



Structure actuelle

Analyse de la structure

Conclusion

Suite à la comparaison des structures organisationnelles mises en place chez Hydro-Québec ces dernières années, plus précisément en lien avec la production des rapports de conformité aux codes de conduite liés au transport d'électricité qui seront désormais regroupés sous des Normes de conduite de Transport, il ressort que:

- ✓ Les modifications apportées ont permis d'améliorer les facteurs suivants:
 - Indépendance: alors que la direction autrefois en charge de la production des attestations de conformité était située au sein du Transporteur (1^{ère} ligne), c'est maintenant la Direction Conformité, une direction clairement indépendante du Transporteur, située au cœur de la 2^{ème} ligne, qui en est responsable
 - Influence: forte de sa position au sein de la 2^{ème} ligne, la Direction Conformité est en mesure de requérir des changements en cas de manquements aux Normes
- ✓ La structure en place continue d'assurer la disponibilité des compétences et de l'expertise requises pour effectuer les travaux de vérifications. En outre, considérant les délais d'émission des rapports de conformité, la séparation des activités non-comptables vs. comptables permet une meilleure allocation des ressources tout en respectant le champ d'intervention et d'expertise de chacun des groupes.
- ✓ La structure actuelle permet d'assurer que la direction ultimement responsable de la production des rapports de conformité (i.e. la Direction Conformité) est pleinement en mesure d'échanger avec les équipes du Transporteur en charge de la mise en œuvre des Normes puisque les membres de cette direction ont des profils adéquats, bien au fait des lois, des règlements et des attentes du régulateur (p.ex., profils juridiques ou d'économistes).
- ✓ La récente réorganisation annoncée en 2022 n'altère pas la capacité de la direction Conformité à exercer pleinement son rôle de 2^{ème} ligne.

Dès lors, la structure actuelle mise en place par Hydro-Québec apparaît comme celle la plus pertinente.

Balisage sectoriel



Balisage sectoriel

Introduction

À la page suivante, nous présentons les résultats du balisage effectué auprès de grandes entreprises du secteur énergétique nord-américaines qui ont une structure et une mission similaires à celles d'Hydro-Québec quant aux activités encadrées par les Normes de conduite de transport établies par la FERC.

Dans le cadre de nos rencontres, les discussions ont porté sur les aspects suivants:

- L'obligation pour le transporteur de se conformer à des Normes de conduite,
- L'organisation des fonctions et activités pour assurer le respect des Normes de conduite de la FERC,
- Les activités effectuées pour s'assurer de la conformité aux Normes de conduite de Transport.
- La reddition de comptes effectuée et, le cas échéant, la fréquence et l'organisme réglementaire destinataire,
- La fonction de la personne responsable de la conformité d'application des Normes de conduite et son positionnement dans l'organisation.

Balisage sectoriel

Constats et conclusion

Organisation	Hydro Québec	New Brunswick Power	Manitoba Hydro	British Columbia Hydro	Bonneville Power Administration	Tennessee Valley Authority
Normes de conduite de transport	Oui Le code de conduite du transporteur est actuellement en vigueur	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Obligation de reddition par rapport à des Normes de conduite de Transport.	Oui Dans les 60 jours après le dépôt des états financiers	Pas de reddition de comptes particulière attendue sur une base régulière (p.ex., rapport annuel). Toutefois, comme attendu selon la règle de transparence de la FERC, les transporteurs sont tenus de diffuser tout événement pertinent sur le site OASIS ainsi que sur leur propre site internet.				
Titre de la personne responsable de la conformité d'application des Normes de conduite	Directeur Conformité	Chef des Finances et VP principal, Services d'entreprise <i>Chief Financial Officer & SVP Corporate Services</i>	Chef de la conformité <i>Compliance Officer</i>	PVP Clients et Affaires corporatives <i>Senior Vice-President, Customer and Corporate Affairs</i>	Chef de la Conformité <i>Chief Compliance Officer</i>	Avocat Principal <i>Senior Attorney</i>
Positionnement du responsable dans l'organisation	2 ^{ème} ligne				2 ^{ème} ligne	

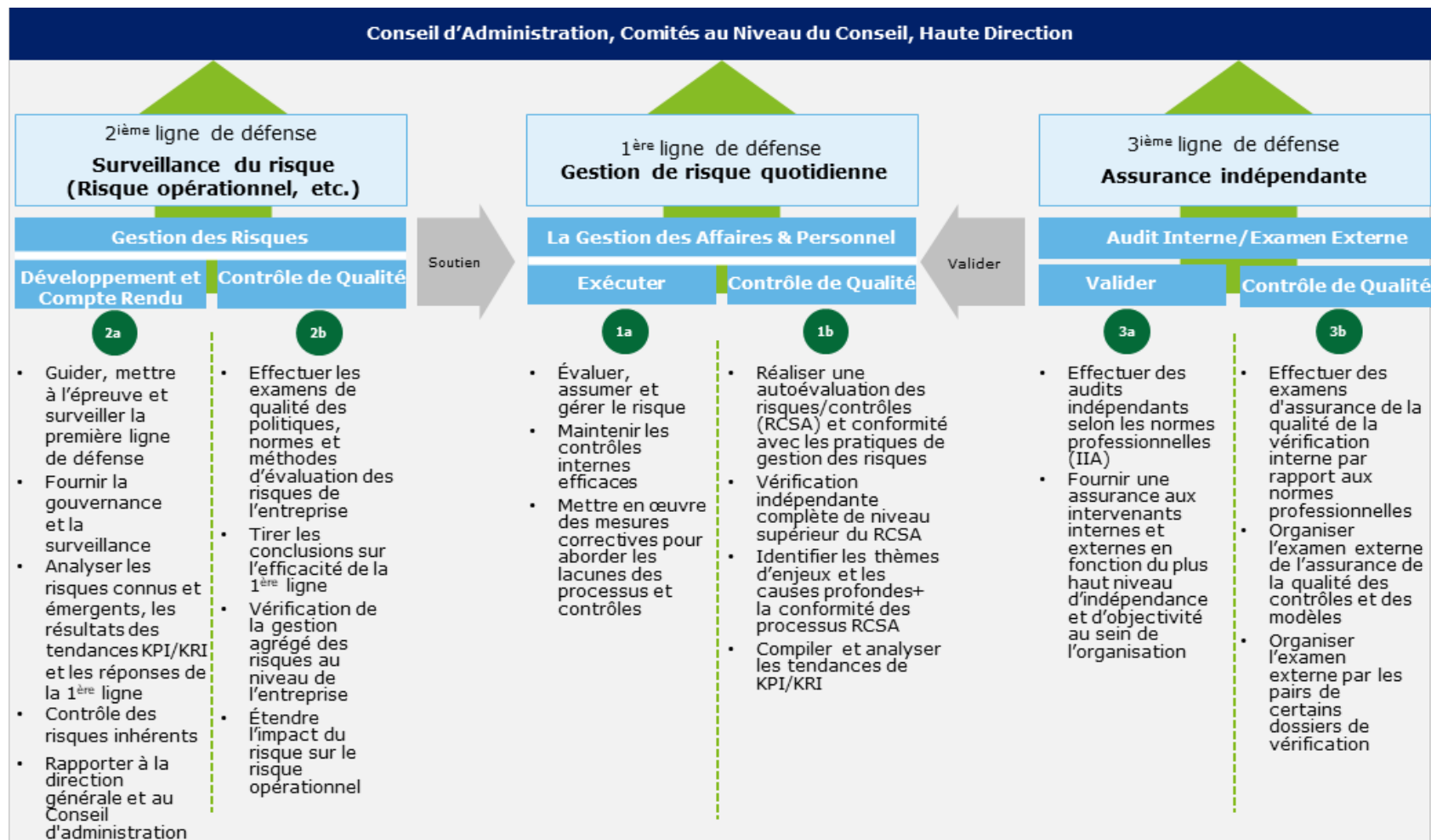
Conclusion

- ✓ Suite au balisage, il ressort que le positionnement de la direction en charge de la production des rapports de conformité est conforme aux pratiques observées chez les pairs d'Hydro-Québec, soit au niveau de la 2^{ème} ligne. En outre, cette direction, dédiée à la conformité, fait partie de la Vice-présidence exécutive Affaires corporatives, juridiques et réglementaire et gouvernance.
- ✓ De plus, la démarche mise en œuvre par Hydro-Québec se positionne avantageusement par rapport à ses pairs, entre autres du fait des travaux de vérification annuelle et de la reddition de comptes annuelle effectuée auprès de la Régie de l'énergie.

Annexes



Annexe 1 – Modèle des trois lignes de maîtrise



Annexe 2 – Documentation revue dans le cadre des travaux

Extrait de la documentation reçue d'Hydro-Québec

- Organigramme général détaillé d'Hydro-Québec – 2013, 2019, 2021, 2022
- Code de conduite du Transporteur
- Code de conduite du Coordonnateur de la fiabilité
- Attestation de conformité au Code de conduite du Transporteur – exercice 2019
- Attestation de conformité au Code de conduite du Transporteur – exercice 2021

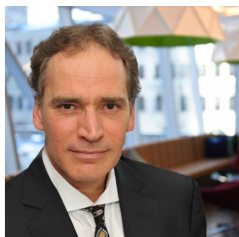
Autres documents pertinents

- *Three lines of Defense Exposure project: FAQs* <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/3LOD-IIA-Exposure-Document-FAQ.pdf>
- Trois lignes de Maîtrise pour une meilleure performance: https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/Trois_lignes_de_ma%C3%A9trise_pour_une_meilleure_performance.pdf
- *Leveraging COSO across the Three lines of defense*: <https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>
- Le modèle des trois lignes de l'IIA – Version 2020 des Trois lignes de Maîtrise: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-French.pdf>

Normes de conduite:

- New Brunswick Power: <http://tso.nbpower.com/Public/en/op/transmission/standards.aspx>
- Manitoba Hydro: https://www.hydro.mb.ca/regulatory_affairs/standards_pdfs/standards_of_conduct.pdf
- British Columbia Hydro: https://www.bchydro.com/toolbar/about/who_we_are/corporate_citizenship/standards_of_conduct_transmission.html
- Bonneville Power Administration: <https://www.bpa.gov/-/media/Aep/transmission/standards-of-conduct/policy-233-1-ferc-soc.pdf>
- Tennessee Valley Authority: https://www.oasis.oati.com/tva/tvadocs/TVA_StandardsOfConduct.pdf

Annexe 3 – Profils des ressources impliquées



Michel Maisonneuve

CPA, CA, CRMA

Associé

Conseils en gestion des risques

@ : mmaisonneuve@deloitte.ca

Tél. : 514-393-7820



Isabelle Piquet

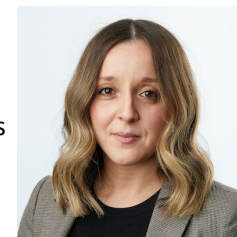
M. Sc., CIA

Directrice principale

Conseils en gestion des risques

@ : ipiquet@deloitte.ca

Tél. : 514-393-8484



Yamanda Khima

MBA, ACS, ALMI

Directrice

Conseils en gestion des risques

@ : ykhima@deloitte.ca

Tél. : 418-571-5217

Michel Maisonneuve, CPA, CA, CRMA, est associé au sein du service des Conseils en gestion des risques à Montréal et possède plus de 25 années d'expérience en gouvernance, gestion de risques, audit et en consultation, dont près de 20 années en gouvernance, gestion des risques, audit interne et contrôle interne. Il est responsable de la pratique du Secteur public pour le service des Conseils en gestion des risques.

M. Maisonneuve a acquis son expérience d'abord en travaillant auprès d'une clientèle diversifiée à titre d'auditeur externe de 1986 à 1990. De 1990 à 2000, il s'est spécialisé en réingénierie des processus d'affaires, incluant la mesure de performance, l'élaboration de tableaux de bord, l'étalonnage, la gestion du changement et l'implantation de technologies. Enfin, depuis 2000, il pratique dans les domaines de la gestion des risques, de la gouvernance et de l'audit interne.

M. Maisonneuve a obtenu le titre de CRMA "Certification in Risk Management Assurance" de l'Institut des auditeurs internes en 2012. Il possède un solide bagage théorique et pratique en matière de gestion des risques et de gouvernance. De plus, il est et a été responsable de nombreux projets de mise en œuvre de programmes de gouvernance, de gestion des risques et de conformité qui visent à répondre aux attentes des parties prenantes, y compris les conseils d'administration et les régulateurs.

Enfin, il siège au conseil d'administration de la section montréalaise de l'Institut des auditeurs internes depuis 2003.

Isabelle Piquet, M.Sc., CIA, est directrice principale au sein du service des Conseils en gestion des risques à Montréal et possède plus de 18 ans d'expérience dont près de 16 ans en services-conseils gestion des risques au niveau de l'entreprise, audit interne et contrôle interne.

Depuis qu'elle a rejoint Deloitte en 2013, Mme Piquet a travaillé avec des clients de secteurs d'activité variés et de différentes tailles pour les accompagner dans l'identification, l'évaluation ou la gestion de leurs risques. À ce titre, elle est intervenue sur plusieurs projets visant à établir ou renforcer le modèle des trois lignes et a participé et supervisé de nombreux projets auprès de chacune des trois lignes, que cela soit directement avec la 1^{ère} ligne (p.ex., évaluation des requis réglementaires et des contrôles à mettre en place), la 2^{ème} ligne (p.ex., évaluation de programme de conformité aux lignes directrices de l'Autorité des marchés financiers) ou la 3^{ème} ligne (p.ex., audit interne de la gestion de la conformité par la 2^{ème} ligne). De plus, elle a développé ses compétences et son expérience en matière de revue des principes de gouvernance et de gestion des parties prenantes, incluant les conseils d'administration, les organismes réglementaires et, le cas échéant, les paliers de gouvernement.

Mme Piquet a obtenu la certification en audit interne (CIA) de l'Institut des auditeurs internes en 2007.

Mme Piquet siège au conseil d'administration du Centre de la petite enfance Agathe la girafe de St-Lambert depuis 2015, d'abord à titre de parent utilisatrice, puis secrétaire et, depuis 2019, comme représentante de la communauté.

Yamanda Khima, MBA., ACS, ALMI, est directrice au sein du service des Conseils en gestion des risques à Québec et possède plus de 10 ans d'expérience en gestion des risques, en audit interne et en contrôle interne.

Depuis qu'elle a rejoint Deloitte, Mme. Khima a réalisé plusieurs mandats en audit interne, en accompagnement en gouvernance et en gestion des risques, entre autres en accompagnement dans l'identification, l'évaluation des risques, et la définition de l'appétit pour le risque. Mme. Khima a aussi réalisé des mandats d'audit interne et de gestion des risques pour le compte d'une multitude d'organisations de différents secteurs et met son expérience et son expertise au profit des organisations auprès desquelles elle intervient.

Mme. Khima est membre de l'Institut des auditeurs internes, Chapitre de Québec.



www.deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.