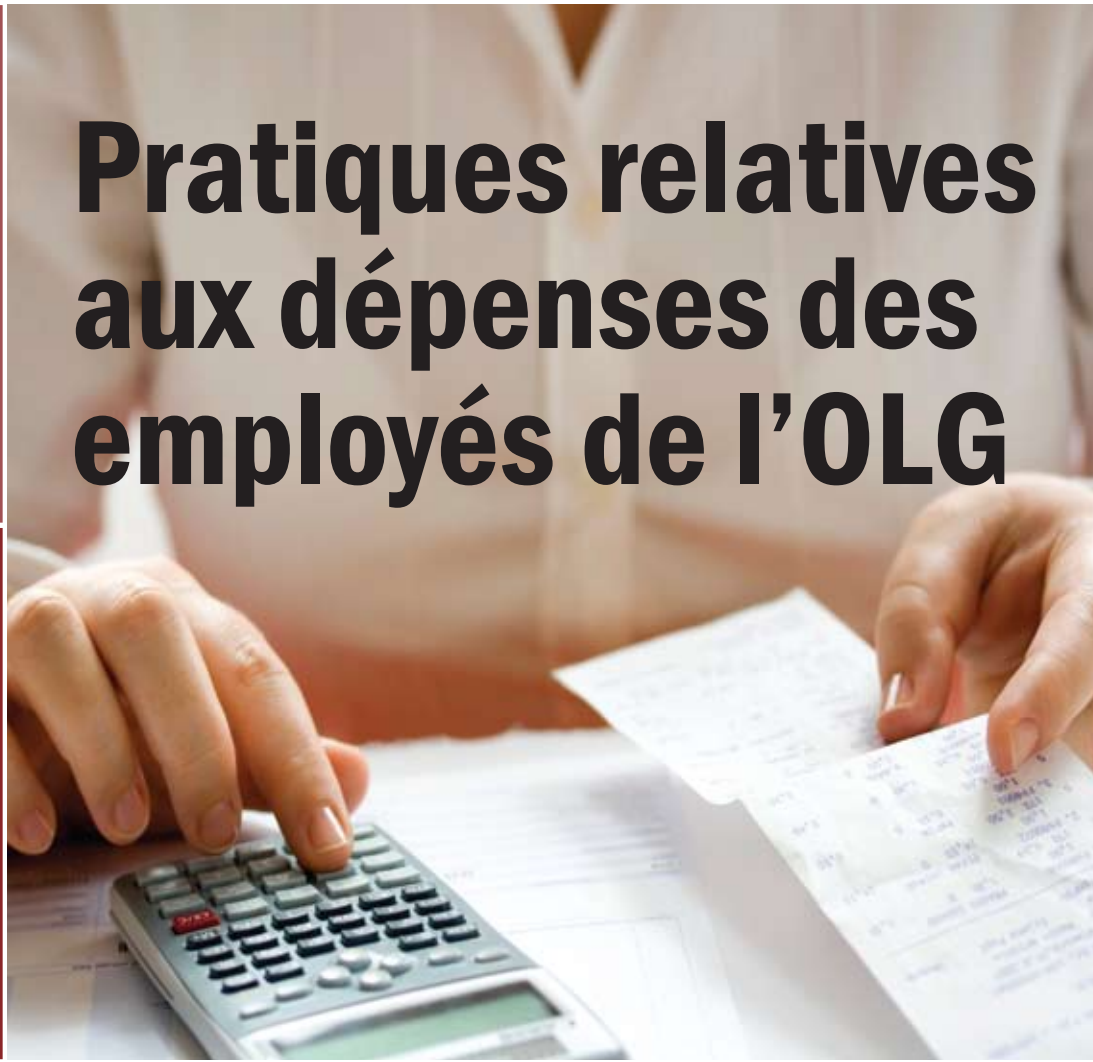




Rapport spécial

Juin 2010

Pratiques relatives aux dépenses des employés de l'OLG



Bureau du
vérificateur
général de
l'Ontario



Bureau du vérificateur général de l'Ontario

À Son Honneur le Président
de l'Assemblée législative

J'ai le plaisir de vous soumettre mon Rapport spécial au sujet des Pratiques relatives aux dépenses des employés de l'OLG, que le ministre des Finances avait demandé conformément à l'article 17 de la *Loi sur le vérificateur général*.

Le vérificateur général,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jim McCarter'.

Jim McCarter
1 juin, 2010

© 2010, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario

This document is also available in English.

ISBN 978-1-4435-2661-6 (imprimé)

ISBN 978-1-4435-2662-3 (PDF)

Photos en couverture : © iStockphoto.com/Damir Cudic

Table of Contents

Contexte	5
Objectif et portée de la vérification	5
Résumé	6
Constataions détaillées de la vérification	9
OBLIGATION DE L'ORGANISME DE RENDRE COMPTE AU MINISTÈRE	9
DÉPLACEMENTS, RÉUNIONS ET ACCUEIL	9
Hébergement	10
Transports	11
Dépenses associés aux réunions de personnel	11
Réunions d'entreprise et de division	12
Accueil	12
Cartes de crédit professionnelles	13
AUTRES DÉPENSES LIÉES AUX EMPLOYÉS	14
Programmes de récompense, de reconnaissance et autres à l'intention des employés	14
Véhicules attribués à des employés	15
Véhicules attribués	15
Véhicules des cadres supérieurs	15
SURVEILLANCE DES DÉPENSES DES EMPLOYÉS	16
CHANGEMENTS EN COURS	16
Annexe – Comparaison des politiques en matière de voyages du Conseil de gestion du gouvernement et de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario	19

Pratiques relatives aux dépenses des employés de l'OLG

Contexte

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) est née de la fusion, le 1er avril 2000, de deux organismes de la Couronne — la Société des casinos de l'Ontario (établie en 1994) et la Société des loteries de l'Ontario (établie en 1975) — en vertu de la *Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario* (la Loi). La division des loteries d'OLG propose un éventail de loteries nationales et provinciales telles que *Lotto 649* et *Lottario*, en plus de vendre des billets de loterie instantanée et de loterie sportive. La division des jeux est directement responsable de 22 sites de jeu, dont cinq casinos et 17 salles de machines à sous dans des hippodromes. OLG a également conclu des contrats avec des entreprises privées qui emploient leur propre personnel et qui exploitent quatre casinos de villégiature en Ontario (Fallsview Casino Resort, Casino Niagara, Casino Rama à Orillia et Caesars Windsor) ainsi que les machines à sous du casino de bienfaisance Great Blue Heron à Port Perry.

En juillet 2009, OLG comptait environ 7 700 employés à temps plein et à temps partiel. Son conseil d'administration surveille ses activités et rend compte au ministre des Finances. La Loi exige que les bénéficiaires d'OLG soient affectés à des fins publiques telles que la fourniture de soins de santé ainsi que la promotion et le développement de la

bonne condition physique, des sports, des loisirs et des activités culturelles à travers la province. OLG octroie également plus de 100 millions de dollars par an à la Fondation Trillium de l'Ontario pour distribution à des organismes de bienfaisance et sans but lucratif.

Objectif et portée de la vérification

Le 31 août 2009, le ministre des Finances (le ministre) a confié une mission spéciale au vérificateur général de l'Ontario en vertu de l'article 17 de la *Loi sur le vérificateur général* : « examiner les pratiques relatives aux dépenses des employés de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario, y compris le processus d'approbation, et déterminer si ces dépenses ont été engagées conformément aux politiques établies ». La demande du ministre faisait suite à la diffusion des rapports de dépenses de certains membres de la haute direction d'OLG dans le cadre d'une demande d'accès à l'information, qui a mené au congédiement du PDG d'OLG et à la démission de tous les membres du conseil d'administration.

OLG et le gouvernement ont reconnu que certaines des dépenses rapportées dans les médias étaient effectivement discutables. Nous avons donc

décidé de ne pas axer notre vérification sur ces dépenses particulières, mais plutôt de déterminer si les dépenses des employés étaient généralement conformes aux politiques et procédures applicables, comme le demandait le ministre.

Nous avons élaboré des critères de vérification et nous en avons discuté avec le PDG intérimaire d'OLG. Nous avons mis l'accent sur les frais liés aux déplacements, aux réunions d'affaires et à l'accueil engagés par les employés d'OLG au cours de la période de 18 mois s'étendant d'avril 2008 à septembre 2009. Nous avons également examiné deux autres secteurs de dépenses, soit les programmes de récompense et reconnaissance des employés et les véhicules. Nous n'avons pas examiné les dépenses aux quatre casinos de villégiature ni aux salles de machines à sous du Great Blue Heron, parce que leurs employés travaillent pour des exploitants sous contrat.

Notre vérification a été effectuée aux bureaux d'OLG à Toronto et à Sault Ste. Marie. Nous avons notamment comparé les politiques et procédures d'OLG concernant les dépenses des employés à la directive du Conseil de gestion du gouvernement à l'intention des ministères de l'Ontario et examiné un échantillon relativement large de rapports de dépenses des employés, de registres de paiement et d'autres documents pertinents. Nous avons également interviewé des membres du personnel et de la direction d'OLG, ainsi que le président en poste et l'ancien président du conseil d'administration.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes des missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, et comprenait, en conséquence, les contrôles par sondages et autres procédés de vérification que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

Le service de vérification interne d'OLG a examiné les dépenses remboursées par certains services ainsi que les dépenses effectuées par le conseil d'administration au cours des dernières années, et ses examens nous ont aidés à délimiter

la portée de notre travail. Nous tenons également à remercier le personnel d'OLG pour la collaboration exemplaire dont il a fait preuve tout au long de notre vérification.

Résumé

Dans notre *Rapport annuel 2009*, nous rappelions aux ministères et organismes provinciaux qu'ils devraient dépenser l'argent des contribuables avec autant de prudence que s'il s'agissait de leurs propres fonds. Comme OLG tire ses revenus d'activités commerciales, la province lui a laissé une marge de manoeuvre considérable dans la prise des décisions en matière de finances, de ressources humaines et d'administration. Par ailleurs, OLG étant un organisme public, il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elle gère les ressources publiques avec prudence dans la poursuite de ses objectifs opérationnels.

Notre examen de la politique d'OLG concernant les dépenses des employés (*Business Travel*) révélait qu'elle était raisonnablement comparable à la directive du Conseil de gestion du gouvernement (*Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil*) établie pour la fonction publique de l'Ontario. En ce qui concerne la conformité, nous avons remarqué que certaines dépenses n'étaient pas étayées par des reçus détaillés ou des explications écrites, mais que les politiques étaient généralement respectées.

La politique d'OLG ne couvrait toutefois pas certains types de dépenses. Par exemple, elle ne plafonnait pas le coût des repas servis aux réunions de personnel ni le tarif des hôtels situés à l'extérieur de la province. Nous avons constaté que, dans bon nombre de ces cas, les fonds publics n'étaient pas dépensés avec prudence.

Si le processus d'approbation des dépenses d'OLG avait fonctionné de façon efficace, il aurait été raisonnable de s'attendre à ce que les demandes de remboursement non étayées par la documentation requise et les dépenses jugées excessives ou inhabituelles fassent l'objet d'un

suivi. Or, les rapports de dépenses de ce genre étaient systématiquement approuvés, ce qui indiquait que le processus d'approbation n'était pas aussi efficace qu'il aurait dû l'être.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- *Manque de reçus ou d'explications détaillés* — Nous avons noté un certain nombre de cas où les demandes de remboursement des employés pour des dépenses associées au transport, comme les taxis, les péages et le stationnement, n'étaient pas étayées par des reçus ou des explications détaillés. Par ailleurs, les cadres supérieurs d'OLG payaient souvent des frais de repas pour les réunions de personnel et l'accueil, mais plus de 20 % des demandes de remboursement connexes que nous avons examinées n'étaient pas accompagnées par des reçus détaillés et, dans 10 % des cas, le demandeur n'avait pas annexé la liste de participants, comme il aurait dû le faire conformément à la politique d'OLG.
- *Hébergement* — Dans la plupart des cas, les employés d'OLG ont pris des arrangements d'hébergement économiques durant leurs déplacements. Nous avons toutefois remarqué des cas récurrents de demandes approuvées malgré l'absence d'explication écrite, même lorsque les frais d'hôtel étaient supérieurs aux tarifs négociés par OLG ou que le personnel avait choisi des hôtels plus chers.
- *Dépenses associées aux réunions de personnel* — Il arrivait souvent aux cadres supérieurs d'OLG d'engager des dépenses dans le cadre de réunions tenues à l'interne ou hors site dans des restaurants ou ailleurs. La plupart des dépenses se rapportaient à des repas et le reste des coûts, à la location de salles de réunion, d'équipement audio, etc. OLG n'avait pas de politique précisant des montants raisonnables pour les repas liés aux réunions. Cependant, beaucoup des repas servis à ces réunions coûtaient considérablement plus cher que l'indemnité de repas prévue dans la politique d'OLG. Le total des dépenses de réunion et

d'accueil s'élevait à environ 1 million de dollars en 2008-2009. Cependant, comme OLG ne faisait pas de distinction entre les deux types de dépenses, il n'y avait pas suffisamment d'information pour déterminer le coût des repas associés aux réunions de personnel.

- *Réunions d'entreprise et de division* — OLG a dépensé plus de 1 million de dollars pour ses réunions d'entreprise et de division et engagé des coûts excessifs pour certaines de ces réunions. Par exemple, un congrès de quatre jours à l'intention d'environ 250 cadres supérieurs de l'industrie du jeu, qui s'est tenu en 2009 dans un des casinos de villégiature, a coûté environ 551 000 \$ en sus des frais de déplacement. Nous avons également constaté que des réunions de promotion du travail d'équipe avaient eu lieu dans des spas et des centres de villégiature, dans un complexe de jeux d'arcade et à bord d'une croisière.
- *Accueil* — La division des loteries a acheté des billets de saison et des loges corporatives pour pouvoir amener d'importants détaillants d'OLG à des manifestations sportives. Ces dépenses représentent plus de 100 000 \$ par an, en sus du coût des aliments et boissons, qui dépasse habituellement 100 \$ par personne. Rien ne prouvait que des sites de divertissement moins coûteux n'auraient pas fait l'affaire, d'autant plus qu'OLG est essentiellement le seul grand fournisseur de billets de loterie au détail en Ontario. Nous craignons aussi que le traitement spécial accordé à certains détaillants ne soit perçu comme injuste, étant donné la nature des activités de l'industrie des loteries.
- *Cartes d'achat* — OLG avait mis en place des mesures efficaces pour contrôler l'utilisation des cartes de crédit professionnelles et des cartes d'achat.

Outre les déplacements, les réunions, l'accueil et l'utilisation des cartes d'achat, nous avons examiné deux autres types de dépenses associées aux employés :

Programmes de récompense, de reconnaissance et autres à l'intention des employés — OLG a introduit différents programmes au fil des ans. Certaines formes de reconnaissance n'étaient pas traitées de la même manière d'un service à l'autre, tandis que certaines récompenses étaient généralement décernées à tous les employés au lieu de reconnaître ceux qui affichent un rendement exceptionnel. Nous craignons que ces pratiques ne soient perçues comme injustes et ne suscitent un sentiment d'attente. Nous avons également mis en doute la nécessité continue d'une subvention introduite par OLG en 2001, qui offrait aux employés jusqu'à 500 \$ tous les trois ans en vue de l'achat d'un ordinateur neuf pour leur usage personnel.

Véhicules des cadres supérieurs — OLG a loué un parc de véhicules pour 26 cadres supérieurs, et 16 autres ont opté pour une allocation allant de 17 000 \$ à 24 000 \$ par an. OLG nous a informés que cet avantage était prévu dans le régime de rémunération des cadres introduit lorsque la Société des casinos de l'Ontario et la Société des loteries de l'Ontario ont fusionné en 2000. Ce régime de rémunération diffère beaucoup de celui en place dans les ministères de la fonction publique ontarienne, où seuls les sous-ministres reçoivent des véhicules. De plus, le coût plafond des voitures (non hybrides) que la plupart des cadres supérieurs d'OLG conduisaient variait entre 41 519 \$ et 57 512 \$, ce qui est substantiellement plus élevé que le maximum de 30 000 \$ établi par la province pour les voitures (non hybrides) des sous-ministres.

Nous avons également passé en revue l'examen des dépenses du conseil d'administration par le service de vérification interne d'OLG et conclu comme lui que ces dépenses étaient conformes à la politique et aux lignes directrices d'OLG.

OLG a commencé à apporter des changements : elle a notamment adopté la politique du Conseil de gestion du gouvernement sur les frais de déplacement et sa division des loteries n'achète plus de billets de saison et de loges corporatives dans des stades sportifs. Nous faisons une recommandation détaillée à la fin de ce rapport, qui est censée

compléter les changements déjà en cours pour améliorer les pratiques relatives aux dépenses des employés d'OLG.

RÉPONSE GLOBALE DE LA SOCIÉTÉ DES LOTERIES ET DES JEUX DE L'ONTARIO

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) a examiné le rapport spécial du vérificateur général sur les pratiques relatives aux dépenses des employés d'OLG et souscrit à ses conclusions. OLG apprécie les efforts déployés par le vérificateur général pour entreprendre un processus d'examen équitable et équilibré tout en formulant des recommandations utiles dans les domaines pouvant bénéficier d'un examen plus systématique.

Le rapport du vérificateur général révèle certains domaines dans lesquels OLG pourrait apporter d'importantes améliorations. En fait, depuis octobre 2009, OLG a apporté un certain nombre de changements prudents à ses politiques et lignes directrices internes en matière de dépenses, dont l'adoption intégrale de la *Directive sur les frais de déplacement*, de repas et d'accueil du Conseil de gestion du gouvernement. OLG a également réalisé des économies en annulant ou en éliminant graduellement plusieurs programmes.

Les politiques et lignes directrices actuelles d'OLG sont compatibles avec son rôle d'organisme du gouvernement de l'Ontario engagé dans l'entreprise commerciale qu'est le jeu et évoluant dans un environnement concurrentiel. Dans l'exécution de son mandat, OLG cherche à respecter les directives internes et pratiques exemplaires adoptées par le gouvernement pour répondre aux attentes en matière de divulgation publique et de transparence.

Les constatations du vérificateur général aideront le nouveau conseil d'administration d'OLG à continuer d'améliorer l'obligation de rendre compte et à contrôler ses dépenses.

Constatations détaillées de la vérification

OBLIGATION DE L'ORGANISME DE RENDRE COMPTE AU MINISTÈRE

La *Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes* du Conseil de gestion du gouvernement (la Directive) classe les organismes établis par le gouvernement de l'Ontario en différentes catégories selon la nature de leur activités et précise les comptes qu'ils doivent rendre. OLG est considérée comme une « entreprise opérationnelle », c'est-à-dire un organisme qui tire ses revenus de ses activités commerciales et qui jouit donc d'une marge de manoeuvre considérable dans la prise de ses décisions en matière de finances, de ressources humaines et d'administration. Il reste qu'un principe clé de la Directive est que les organismes doivent gérer les ressources publiques avec sagesse et prudence dans l'exécution de leur mandat.

L'étendue des pouvoirs d'un organisme et les attentes de la province à son égard sont généralement précisées dans un protocole d'entente avec le ministre responsable. Ce protocole couvre différentes questions, dont le mandat de l'organisme, ses ressources financières, humaines et administratives, et les rapports qu'il doit produire. Il stipule également les directives en matière de dépenses du Conseil de gestion du gouvernement (CGG) qui s'appliquent à l'organisme.

En mai 2007, pour la première fois depuis sa création en 2000, OLG a conclu un protocole d'entente avec le ministre dont il relevait à ce moment-là, c'est-à-dire le ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique. Selon le protocole, OLG devait se conformer à la *Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil* que le CGG avait établie pour les ministères et organismes désignés, qui couvre les frais de transport, d'hébergement et de repas encourus par les employés ainsi que les dépenses d'accueil engagées

pour des personnes autres que les employés. OLG était alors régie par sa propre politique concernant les voyages d'affaires.

En janvier 2008, OLG a demandé à être exemptée de la directive du CGG sur les frais de déplacement. Son raisonnement était qu'elle constituait un organisme indépendant et que sa politique convenait mieux à la nature de ses activités et lui permettait déjà de contrôler ses frais de déplacement et dépenses connexes. Le ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique, alors responsable d'OLG, n'a pas répondu à sa demande et OLG a vu dans ce silence du gouvernement un signe de consentement. En fait, OLG n'a jamais adopté la directive du CGG sur les frais de déplacement et le ministre responsable n'a jamais cherché à déterminer s'il était approprié pour OLG d'appliquer sa propre politique.

OLG a fini par adopter la *Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil* du CGG dans son intégralité en octobre 2009, comme la province lui avait enjoint de le faire en septembre 2009. En janvier 2010, le CGG a introduit une nouvelle *Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes*, qui met davantage l'accent sur les risques liés à la gestion de cette obligation. Elle exige que tout écart par rapport aux directives soit explicitement signalé et justifié, et que les ministères assurent la conformité des organismes. La nouvelle directive est censée renforcer la reddition de comptes entre les organismes et les ministères responsables.

DÉPLACEMENTS, RÉUNIONS ET ACCUEIL

Nous avons comparé la *Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil* du CGG à la *Business Travel Policy*, qui est la politique interne d'OLG sur les voyages d'affaires, pour la période de 18 mois terminée en septembre 2009 (pour un aperçu de cette comparaison, voir l'annexe 1). Nous avons constaté que les plafonds de dépenses d'OLG étaient plus élevés que ceux du CGG dans certains secteurs (dont les repas et les distances parcourues

en voiture), mais conclu que la politique d'OLG était raisonnablement comparable à la directive du CGG. Quoi qu'il en soit, OLG a adopté la *Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil* du CGG dans son intégralité en octobre 2009.

L'ancienne politique d'OLG, qui était en vigueur pour la période de 18 mois que nous avons vérifiée, stipule que les employés doivent se demander si les dépenses envisagées sont légitimes, raisonnables et liées aux affaires de la société. Les employés doivent également prendre les arrangements les plus pratiques et les plus économiques possibles.

Pour se faire rembourser leurs frais de déplacement et autres dépenses liées aux affaires, les employés doivent présenter un rapport de dépenses signé qui a été approuvé par le cadre supérieur compétent. En 2008-2009, ils ont présenté plus de 13 600 rapports de dépenses pour un total de 5,5 millions de dollars à rembourser. En plus de rembourser les dépenses des employés, le service des finances d'OLG doit traiter et payer les frais associés à l'utilisation des cartes de crédit professionnelles et aux activités de la société.

Nous avons constaté que les employés se conformaient généralement à la politique en matière de dépenses d'OLG, mais qu'il y avait des exceptions. Ces exceptions se rapportaient principalement aux demandes de remboursement des frais de transport (taxis, péages et stationnement) et des frais de repas associés aux réunions de personnel et à l'accueil, qui étaient souvent soumises sans les reçus détaillés et/ou explications écrites exigés par la politique. Il était donc difficile de vérifier s'il s'agissait de dépenses d'affaires.

Nous étions également préoccupés par les dépenses non expressément visées par la politique d'OLG, comme le montant maximum alloué pour les repas consommés aux réunions de personnel et les chambres d'hôtel louées dans le cadre d'un voyage d'affaires en dehors de l'Ontario. Il est alors attendu des employés qu'ils exercent leur discrétion et fassent preuve de jugement. Nous avons toutefois constaté que beaucoup d'entre eux ne dépensent pas avec prudence mais que leurs demandes

de remboursement étaient habituellement approuvées. Cela nous a amenés à conclure que le processus d'approbation n'était pas aussi efficace qu'il aurait dû l'être.

Nos constatations détaillées sont exposées ci-après.

Hébergement

Il est attendu des employés d'OLG qu'ils choisissent des hôtels aux tarifs raisonnables lorsqu'ils voyagent pour affaires, et toutes les réservations doivent être faites par l'entremise de l'agent de voyage d'OLG. Si cela n'est pas possible, les employés peuvent faire des réservations en s'adressant directement à l'hôtel. Nous avons remarqué que les employés d'OLG prenaient habituellement des arrangements d'hébergement économiques, mais que certains d'entre eux avaient l'habitude de choisir des hôtels plus coûteux ou, s'ils logeaient dans des hôtels figurant sur la liste approuvée, de payer plus que les tarifs négociés par OLG sans annexer d'explications écrites à leurs demandes de remboursement.

Nous avons également noté que, jusqu'à tout récemment, il était acceptable pour les employés assistant à une activité organisée par OLG de loger à l'hôtel où se tenait l'activité, et ce, même s'ils habitaient dans la même ville. Pour une réunion du personnel de vente tenue à Toronto en juin 2009, OLG a réservé des chambres pour environ 90 employés, dont 40 habitaient la région du grand Toronto. OLG a ensuite décidé d'annuler les réservations faites pour les employés de Toronto, mais elle a quand même dû acquitter plus de 3 600 \$ en frais d'annulation pour 22 des réservations. En août 2009, elle a institué une nouvelle politique, selon laquelle il n'est pas approprié de rembourser le logement de nuit pour le personnel qui habite dans la zone d'affectation, à moins de circonstances exceptionnelles.

Transports

Il est attendu des employés d'OLG qu'ils utilisent le moyen de transport le plus pratique et le plus économique possible pour leurs voyages d'affaires. Ils sont notamment censés louer une voiture si un véhicule d'OLG n'est pas disponible ou si cela coûterait moins cher à OLG que de leur rembourser les kilomètres parcourus en voiture personnelle.

Nous avons constaté que les employés choisissaient généralement des modes de transport économiques lorsqu'ils devaient voyager pour affaires, mais qu'il manquait beaucoup de reçus et que la documentation fournie à l'appui de certains autres frais de déplacement était insuffisante. Pour les déplacements sur les autoroutes à péage 407 ETR, par exemple, dans bien des cas, seul le total de la facture mensuelle avait été soumis, alors qu'il est habituellement nécessaire de fournir une liste des lieux visités et des distances parcourues pour démontrer qu'il s'agit effectivement d'un voyage d'affaires.

Nous avons également remarqué certains cas dans lesquels l'employé n'avait apparemment pas choisi le moyen de transport le plus économique sans chercher à justifier son choix. Par exemple :

- La politique d'OLG stipule que l'employé qui loue une voiture doit faire tout effort raisonnable pour remplir le réservoir à essence avant de retourner le véhicule. Nous avons toutefois constaté qu'il arrivait souvent aux employés de payer des frais de ravitaillement, sans que cela soit justifié.
- En ce qui concerne le stationnement à l'aéroport, les employés n'expliquaient généralement pas pourquoi ils n'avaient pas choisi des options moins coûteuses, comme un parc de stationnement hors site ou un taxi pour se rendre à l'aéroport et en retourner. Un employé avait notamment dépensé 261 \$ pour le stationnement à l'aéroport sans fournir de reçu détaillé. Nous avons examiné la demande de remboursement et ce montant semblait avoir été facturé pour trois ou quatre jours de stationnement.

Dépenses associées aux réunions de personnel

Il arrive souvent aux cadres supérieurs de se faire rembourser les dépenses liées à des réunions tenues à l'interne et hors site, dans des restaurants ou ailleurs, ou de les facturer directement à OLG. La plupart de ces dépenses se rapportaient aux repas, mais d'autres étaient engagées pour la location de salles de réunions, d'équipement audio, etc. Le total des dépenses de réunion et d'accueil s'élevait à environ 1 million de dollars en 2008-2009. Cependant, comme OLG ne faisait pas de distinction entre les deux types de dépenses, il n'y avait pas suffisamment d'information pour déterminer le coût des repas associés aux réunions de personnel.

La politique d'OLG stipule que ces dépenses doivent être payées par l'employé présent le plus élevé en grade et appuyées par un reçu détaillé. Elle exige également de l'employé qu'il joigne à son rapport de dépenses une brève description et justification du repas ainsi que la liste des participants. La politique d'OLG ne spécifiait pas une limite en dollars pour les repas d'affaires, mais elle précisait que tous les montants à rembourser devaient être « raisonnables », c'est-à-dire que des services satisfaisants devaient être fournis de la manière la plus économique possible.

Plus de 20 % des demandes de remboursement de repas que nous avons examinées indiquaient le total dépensé mais sans être étayées par des reçus détaillés, et plus de 10 % n'étaient pas accompagnées par une liste des participants, contrairement à la politique d'OLG, qui exige de l'employé qu'il apporte ces précisions. Les reçus fournis se limitaient souvent aux bordereaux ou relevés de carte de crédit, qui indiquent seulement le total payé. Ces détails doivent être fournis pour assurer à la personne qui approuve la demande que les dépenses encourues sont liées aux affaires et raisonnables.

Dans bien des cas, le coût des repas était considérablement plus élevé que le tarif prévu dans la politique d'OLG sur les frais de déplacement, qui nous semblait une base de comparaison raisonnable. Par exemple, lorsque nous avons examiné

les demandes accompagnées par des reçus détaillés, nous avons remarqué que le coût de certains repas servis dans des restaurants chers équivalait à plus du triple du tarif dîner de 21 \$ stipulé dans la politique sur les frais de déplacement. Dans certains cas, OLG avait également payé les boissons alcoolisées consommées lors de ces repas.

Jusqu'en mai 2009, le coût des boissons alcoolisées consommées lors des réunions de personnel d'OLG était remboursable, à condition d'avoir été approuvé par le vice-président de la division. C'était une des différences entre la politique d'OLG et la directive du Conseil de gestion du gouvernement applicable à la fonction publique de l'Ontario, qui interdit le remboursement des boissons alcoolisées.

Réunions d'entreprise et de division

OLG tient des réunions d'entreprise et de division périodiques afin d'encourager les employés à s'aligner sur les priorités stratégiques et de promouvoir les interactions en face-à-face, le développement de l'esprit d'équipe et la formation. En l'absence de lignes directrices ou de politiques d'entreprise dans ce secteur, les gestionnaires de division d'OLG pouvaient déterminer eux-mêmes si des réunions étaient nécessaires et choisir le lieu et le site appropriés, à condition de ne pas dépasser leur budget. OLG dépensait plus de 1 million de dollars par an pour ses réunions d'entreprise et de division. Certaines de ces réunions se tenaient hors site. Elles incluaient le congrès annuel de l'industrie du jeu, les réunions stratégiques et de leadership à l'intention des cadres supérieurs, ainsi que d'autres réunions liées aux ventes, au marketing et à la gestion des ressources humaines.

Nous avons remarqué que, dans bien des cas, ces réunions n'étaient pas organisées de façon économique. Par exemple, depuis 2006, le congrès annuel pour environ 250 cadres supérieurs de l'industrie du jeu coûte entre 551 000 \$ et 710 000 \$ par an en sus des frais de déplacement. Ce congrès comprend habituellement des réunions, des séances de forma-

tion et un dîner de reconnaissance des employés. Le congrès de 2009 a duré quatre jours et s'est tenu dans un des casinos de villégiature. Les coûts se répartissaient comme suit : 312 000 \$ pour les repas, l'hébergement et les installations de réunion; 154 000 \$ pour l'organisation des activités et les divertissements; 85 000 \$ pour les cours et séances de formation. Le coût des aliments et boissons par personne s'élevait en moyenne à 140 \$ par jour.

Environ le tiers des dépenses associées au congrès 2009 de l'industrie du jeu se rapportaient à l'organisation des activités et aux divertissements. Jusqu'en 2009, OLG payait un consultant environ 130 000 \$ par an pour qu'il planifie le congrès annuel de l'industrie du jeu. Nous avons constaté que ces services avaient été confiés à un fournisseur unique pour trois des quatre dernières années. Cette personne recevait aussi un paiement anticipé substantiel (100 000 \$) à la signature du contrat, mais les factures subséquentes ne détaillaient pas le travail réalisé. OLG a depuis adopté un processus d'appel d'offres concurrentiel pour les services de planification d'événements.

Nous avons également noté que certaines réunions avaient eu lieu dans des sites coûtant entre 200 \$ et 300 \$ par personne par jour, ce qui incluait non seulement les repas et l'hébergement mais aussi l'utilisation d'installations non liées aux affaires, comme des terrains de golf et des remonte-pentes. OLG a aussi organisé des activités de développement de l'esprit d'équipe dans un complexe de jeux d'arcade, des centres de villégiature et des spas, à bord d'une croisière et dans un camp de paintball.

Accueil

L'accueil englobe la prestation de services d'alimentation, d'hébergement, de transport et autres à des personnes non employées par OLG, dont les représentants de gouvernements, d'entreprises et d'autres administrations et fournisseurs de loteries et de jeux. La politique d'OLG stipulait que l'accueil devait être offert de manière

économique, cohérente et appropriée pour faciliter les affaires d'OLG ou par courtoisie. La politique ne donnait pas de limite en dollars pour le coût des repas servis dans le cadre de l'accueil, mais elle spécifiait que les employés devaient faire preuve de jugement et exercer leur discrétion dans le choix des types et des sites de divertissement.

Nous reconnaissons que les repas constituent une marque raisonnable de courtoisie envers les visiteurs de l'extérieur. En ce qui concerne les dépenses engagées pour des boissons alcoolisées dans le cadre de l'accueil, la politique d'OLG permettait le remboursement des dépenses approuvées par le vice-président d'une division. En supposant qu'on ait fait preuve de jugement en s'assurant que le coût des boissons alcoolisées n'est pas démesuré par rapport aux frais de repas connexes, cette politique nous semble raisonnable. Nous croyons que cela serait perçu comme une marque raisonnable de courtoisie envers les représentants d'autres sociétés de loteries ou de jeux, d'autres administrations ou d'autres partenaires de l'extérieur.

Les employés d'OLG se font généralement rembourser les frais d'accueil en présentant un rapport de dépenses. Comme il est indiqué dans la section sur les frais de repas associés aux réunions de personnel, OLG consignait les frais d'accueil sous la rubrique des réunions d'affaires mais sans faire de distinction entre les deux types de réunions. Il n'y avait donc pas suffisamment d'information pour déterminer combien OLG dépensait en frais d'accueil.

Nous avons également remarqué que, depuis un certain nombre d'années, la division des loteries achetait des billets de saison et des loges corporatives pour pouvoir amener des cadres représentant des détaillants clés d'OLG à des manifestations sportives. Ces billets coûtaient plus de 100 000 \$ par an. Les cadres supérieurs de la division des loteries décidaient comment et à qui les billets seraient distribués, et les employés d'OLG assistaient habituellement aux matchs à titre d'hôtes pour la soirée. Le coût des repas et boissons servis à ces événements dépassait souvent 100 \$ par personne.

OLG justifiait ces dépenses en disant que cela favorisait de bonnes relations d'affaires. Rien ne prouvait toutefois que des sites moins coûteux n'auraient pas donné d'aussi bons résultats, d'autant plus qu'OLG est essentiellement le seul grand fournisseur de billets de loterie au détail en Ontario. De plus, le fait d'accorder ce genre de traitement à certains détaillants pourrait être perçu comme une pratique de commerce déloyale par d'autres détaillants.

En février 2009, OLG a décidé de mettre fin à ce programme et de réévaluer sa stratégie d'accueil.

Cartes de crédit professionnelles

Les cartes de crédit professionnelles peuvent constituer un moyen d'achat rentable, à condition d'être utilisées de façon appropriée. OLG utilise des cartes d'achat pour faciliter l'acquisition des nécessités quotidiennes. Elle utilise deux programmes de cartes d'achat : dans le premier cas, des cartes de crédit professionnelles sont remises à des employés désignés pour qu'ils puissent acheter des biens peu coûteux pour leur service; dans le deuxième cas, des comptes d'achat sont établis pour que les services puissent commander des fournitures.

En septembre 2009, OLG comptait environ 90 cartes de crédit professionnelles auxquelles étaient imputés des coûts d'environ 1 million de dollars par an pour des postes tels que les droits d'adhésion à une association professionnelle, les services d'alimentation et de traiteur pour les réunions d'affaires, les services de photocopie, et l'achat de petits appareils électroniques et autres. Elle avait aussi établi plus de 800 comptes d'achat auprès de quatre fournisseurs autorisés et affectait environ 4 millions de dollars par an à des dépenses telles que les fournitures d'entretien et de bureau, les uniformes et les services d'imprimerie.

Le service des finances d'OLG examine indépendamment 100 % des transactions par carte de crédit professionnelle et 30 % des transactions par compte d'achat. Nous avons constaté que ces contrôles étaient généralement efficaces et que les examens

permettaient de repérer les irrégularités potentielles, comme les dépenses non appuyées par des reçus ou non justifiées, pour qu'elles fassent l'objet d'un suivi. Nous avons quand même noté quelques exceptions. Par exemple, certains types de dépenses de voyage, comme le stationnement et les frais de taxi, étaient imputés à des cartes de crédit professionnelles. Or, les dépenses de ce genre doivent plutôt faire l'objet d'une demande de remboursement appuyée par des reçus détaillés, ce qui offre une plus grande assurance que les dépenses sont liées aux affaires tout en réduisant au minimum le risque de demandes en double (l'employé paie par carte de crédit professionnelle puis présente un rapport de dépenses). Nous avons également remarqué que certains gestionnaires approuvaient leurs propres dépenses.

AUTRES DÉPENSES LIÉES AUX EMPLOYÉS

Outre les dépenses engagées par les employés d'OLG, nous avons examiné deux autres types de dépenses liées aux employés, soit les programmes de récompense et de reconnaissance et les véhicules attribués à des employés. Nos observations sont présentées ci-après.

Programmes de récompense, de reconnaissance et autres à l'intention des employés

Au fil des ans, OLG a institué différents programmes corporatifs de reconnaissance prévoyant la présentation d'une récompense symbolique (par exemple, une plaque) ou tangible, y compris :

- un cadeau de Noël de 20 \$ à tous les employés, généralement un coupon cinéma;
- 20 \$ par an par employé en guise d'appréciation à la discrétion du chef de service;
- des récompenses trimestrielles/annuelles reconnaissant les réalisations exceptionnelles

d'un employé ou d'une équipe — les gagnants des récompenses trimestrielles reçoivent un certificat-cadeau de 50 \$, tandis que les gagnants des récompenses annuelles reçoivent un coupon voyage de 500 \$ et sont invités au dîner de gala d'OLG.

Il y avait aussi un programme reconnaissant les employés ayant accumulé 3, 5, 10, 15, 20 et 25 ans de service et ceux qui prennent leur retraite, en vertu duquel l'employé peut choisir un cadeau évalué à 10 \$ par année de service. Par exemple, un employé ayant trois ans de service aurait droit à un cadeau d'une valeur approximative de 30 \$, par exemple un vase de cristal, etc.

Nous reconnaissons qu'un programme de reconnaissance des employés peut aider à promouvoir un milieu de travail positif encourageant une plus grande efficacité, à accroître la productivité et à atteindre les objectifs de l'entreprise. Nous avons toutefois noté que certaines récompenses étaient généralement remises à tous les employés plutôt qu'en reconnaissance d'un rendement exceptionnel. Certains services d'OLG ont aussi introduit d'autres programmes informels de récompense. En 2008-2009, les dépenses associées aux programmes de récompense, de reconnaissance et autres à l'intention des employés totalisaient environ 900 000 \$. Les activités de renforcement de l'esprit d'équipe mentionnées plus haut pourraient d'ailleurs être considérées comme une forme de récompense pour les employés.

Un nombre excessif de programmes de récompense risque de créer un sentiment d'attente et un manque d'uniformité entre les services quant à la valeur des récompenses aux employés. Par exemple, certains services n'attribuait pas la prime d'appréciation de 20 \$ par employé par an, tandis que d'autres dépensaient plus que la limite permise et organisaient différentes fonctions à l'intention du personnel tout au long de l'année.

En 2001, OLG a institué un programme qui offre aux employés ayant au moins six mois de service à temps plein jusqu'à 500 \$ tous les trois ans pour

acheter un nouvel ordinateur domestique. Entre 2007 et 2010, ce programme a bénéficié à environ 1 200 employés et coûté 600 000 \$ par an. Le programme de subvention étant en vigueur depuis près de neuf ans, OLG devrait se demander s'il est encore nécessaire.

En décembre 2009, OLG a examiné ses programmes à l'intention des employés et décidé d'annuler et/ou de modifier certains d'entre eux par souci d'équité et d'uniformité.

Véhicules attribués à des employés

En octobre 2009, le parc automobile d'OLG comptait environ 280 véhicules. Environ 190 de ces véhicules étaient attribués à des employés exerçant des fonctions (p. ex. ventes ou enquêtes) susceptibles de les obliger à utiliser un véhicule ou à parcourir au moins 27 000 km par an pour affaires, ce qui rendait cette option rentable. Soixante véhicules étaient utilisés à d'autres fins, notamment pour les services de navette aux clients. Enfin, 26 véhicules étaient réservés aux cadres supérieurs dans le cadre de leur régime de rémunération.

OLG a engagé une société de crédit-bail pour qu'elle l'aide à gérer son parc automobile. Les services offerts par la société incluaient la location et la sélection de véhicules, la liaison avec des distributeurs d'essence et des fournisseurs de services de réparation et d'entretien, la gestion des cartes d'essence, la production de rapports sur les distances parcourues et le calcul des avantages impossibles. Les dépenses liées au parc automobile, qui se composaient principalement des frais de location, d'essence, d'entretien et de gestion, s'élevaient à environ 4,4 millions de dollars par an.

La société de crédit-bail produisait un rapport mensuel contenant des renseignements tels que les distances parcourues par chaque véhicule et l'essence consommée. Un groupe d'examen du parc d'OLG était censé étudier le rapport, le distribuer aux services responsables et les informer des exceptions devant faire l'objet d'un suivi.

Véhicules attribués

Nous avons constaté que les mesures de contrôle des véhicules étaient généralement satisfaisantes, mais que l'utilisation des véhicules aurait pu faire l'objet d'une surveillance plus étroite. En particulier, au cours de la période de 12 mois terminée en septembre 2009, 60 des 190 véhicules attribués à des employés particuliers n'avaient pas atteint le seuil annuel de 27 000 kilomètres. Treize de ces véhicules avaient parcouru moins de 20 000 kilomètres et sept autres, moins de 15 000 kilomètres. OLG n'avait pas analysé formellement les tendances et conservait les rapports de la société de crédit-bail pendant seulement un an.

Véhicules des cadres supérieurs

OLG nous a informés que les 26 véhicules en question étaient prévus dans le régime de rémunération des cadres supérieurs depuis la fusion des volets loteries et jeux d'OLG en avril 2000. La figure 1 montre le coût maximum des voitures auxquelles les cadres supérieurs d'OLG avaient droit dans le cadre de leur régime de rémunération. Par ailleurs, 16 cadres ont opté pour une allocation mensuelle, qui variait entre 17 000 \$ à 24 000 \$ par an par personne. Les cadres peuvent remplacer leurs véhicules à l'expiration du bail de trois ans ou lorsque la distance parcourue dépasse 90 000 kilomètres.

Le nombre de cadres qui ont droit à un véhicule d'entreprise est beaucoup plus élevé à OLG que dans la fonction publique de l'Ontario, où ce droit

Figure 1: Limite de coût des véhicules des cadres au 30 septembre 2009

Source des données: Société des loteries et des jeux de l'Ontario

cadres	coût admissible des véhicules (\$)	
	régulier	hybride
PDG	57 512	62 512
vice-président principal	52 283	57 283
vice-président, directeur général, directeur régional	41 519	46 519

est réservé aux sous-ministres. De plus, le coût admissible des véhicules (non hybrides) d'OLG, que la plupart des cadres conduisent, est substantiellement plus élevé que le maximum de 30 000 \$ établi par la province pour les véhicules (non hybrides) des sous-ministres. La politique de la fonction publique de l'Ontario stipule également que les sous-ministres doivent choisir des véhicules construits en Amérique du Nord. Par contraste, la plupart des véhicules des cadres supérieurs d'OLG étaient fabriqués à l'étranger. OLG a toutefois révisé sa politique en mai 2009 et exige maintenant que les véhicules aient été assemblés au Canada.

SURVEILLANCE DES DÉPENSES DES EMPLOYÉS

Le budget est actuellement le premier outil qu'OLG utilise pour surveiller les dépenses des employés, et c'est à chaque service qu'incombe cette responsabilité. Cependant, un budget peut servir uniquement à contrôler les dépenses de haut niveau — il ne permet pas de détecter les cas de non-conformité ou d'abus.

Durant notre examen, nous avons relevé de nombreux cas dans lesquels les dépenses avaient été incorrectement consignées, de sorte qu'il était difficile de calculer avec précision le total dépensé par type de dépense. De plus, comme nous l'avons indiqué plus haut, de nombreuses demandes de remboursement ont été approuvées même lorsqu'elles n'étaient pas appuyées par des reçus ou des explications satisfaisantes, ou que les montants indiqués semblaient excessifs. OLG nous a informés qu'il arrivait parfois à son service des finances d'examiner un échantillon de demandes de remboursement pour vérifier si la documentation à l'appui était suffisante. Quoi qu'il en soit, chaque service était en fin de compte responsable de ses dépenses, et les dépenses étaient généralement remboursées à condition d'avoir été approuvées par l'autorité compétente.

Au cours des dernières années, le service de vérification interne d'OLG a commencé à effectuer des

vérifications rotatives des dépenses des employés par service. Ses efforts ont eu un certain impact, mais notre vérification indiquait néanmoins qu'OLG devait renforcer son processus pour s'assurer que les dépenses des employés sont conformes à la politique établie et qu'elles peuvent résister à l'examen public.

CHANGEMENTS EN COURS

Au moment où nous avons effectué notre vérification, OLG avait déjà commencé à apporter des changements afin de mieux se conformer aux attentes de la province et du public, notamment en adoptant la Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil du Conseil de gestion du gouvernement. De plus, un nouveau conseil d'administration a récemment été formé et un processus est en cours pour recruter un nouveau président général permanent. Nous nous attendons à ce qu'OLG apporte d'autres changements dans l'avenir. Notre recommandation est censée compléter les changements en cours afin d'améliorer les pratiques relatives aux dépenses des employés d'OLG.

RECOMMANDATION

Pour aider à s'assurer que les dépenses des employés et les pratiques connexes répondent de façon efficace aux objectifs opérationnels et aux attentes du public, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) doit :

- en collaboration avec le ministère responsable, élaborer un cadre de responsabilisation efficace incluant des attentes clairement définies et des rapports périodiques;
- lorsque la politique en vigueur sur les dépenses des employés omet de mentionner certains types de dépenses, élaborer les lignes directrices nécessaires pour guider les employés;
- renforcer et communiquer la nécessité d'une culture de pratiques de dépenses

prudentes par la formation du personnel et l'engagement de la direction;

- veiller à ce que les vérifications internes périodiques servent notamment à déterminer si les gestionnaires des services responsables ont approuvé les demandes de remboursement des employés de façon appropriée;
- par l'entremise du nouveau conseil d'administration, examiner les arrangements pris pour les réunions de personnel et les congrès, les programmes de récompense et de reconnaissance des employés, et le droit des cadres supérieurs à des véhicules dans le cadre de leur régime de rémunération.

RÉPONSE DE LA SOCIÉTÉ DES LOTERIES ET DES JEUX DE L'ONTARIO

OLG s'attend à finaliser son protocole d'entente avec le ministère des Finances d'ici l'été 2010. Ce protocole met à jour le cadre de gouvernance et de responsabilisation entre OLG et le gouvernement pour que les politiques internes d'OLG soient claires et conformes aux nouvelles directives applicables du gouvernement, dont la *Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes* diffusée en janvier 2010 par le Conseil de gestion du gouvernement et sa *Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil*. OLG signale certaines demandes de remboursement des employés au commissaire à l'intégrité et elle doit rendre ces rapports publics en les affichant sur son site Web.

En ce qui concerne les dépenses des employés, OLG s'engage pleinement à adopter des pratiques et politiques opérationnelles conformes et comparables aux pratiques, politiques et directives applicables de la fonction publique de l'Ontario. Son conseil d'administration et sa haute direction sont déterminés à faire un examen rigoureux continu du mandat et des pratiques d'OLG et ils comprennent claire-

ment la nécessité d'appliquer des politiques transparentes et prudentes, particulièrement en ce qui concerne les frais de déplacement, de repas et d'accueil. Par exemple, OLG a immédiatement adopté la *Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil* du Conseil de gestion du gouvernement, conformément aux directives reçues en septembre 2009. Elle a aussi mis en oeuvre un programme de formation obligatoire pour tous ses gestionnaires et atteint un taux d'achèvement de 100 % en février 2010. OLG est en train de réviser son programme de formation afin de tenir compte des changements apportés à la *Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil* en avril 2010. Elle a aussi élaboré de nouvelles politiques exigeant une évaluation complète des besoins ainsi que des processus plus détaillés de documentation et d'approbation, qui utilisent une fonction d'examen centralisée et coordonnée pour évaluer et approuver les demandes des employés qui désirent assister à des réunions ou des congrès. De plus, les demandes de déplacement doivent maintenant être approuvées à l'avance et justifiées par écrit.

OLG vérifie les dépenses de ses employés tous les trois mois et ces vérifications internes sont maintenant prévues dans le plan de vérification annuel. Elles assurent la conformité aux politiques et processus d'approbation applicables. Les vérificateurs externes d'OLG devront aussi examiner la conformité de la haute direction aux politiques pertinentes.

Enfin, le nouveau conseil d'administration d'OLG et son équipe de haute direction se sont engagés à examiner les programmes existants de récompense et de reconnaissance des employés pour s'assurer qu'ils sont efficaces, appropriés et prudents et qu'ils répondent aux besoins opérationnels d'OLG ainsi qu'aux attentes du gouvernement et du public.

OLG a déjà pris des mesures pour éliminer certains programmes de récompense et de

reconnaissance des employés ainsi que les éléments du régime de rémunération des cadres supérieurs qui ne répondent pas à ces critères. Depuis 2009, elle a annulé cinq programmes et économisé ainsi 546 000 \$. La direction d'OLG a récemment effectué un autre examen des programmes et recommandé au conseil d'administration des compressions supplémentaires totalisant 400 000 \$, dont l'élimination graduelle du programme de subvention aux employés pour l'achat d'un ordinateur. Ces recommandations, conjuguées aux changements apportés le 1er janvier 2010, permettront à OLG de réduire les coûts annuels associés aux programmes de récompense, de reconnaissance et autres à l'intention des employés d'environ 950 000 \$, soit près de 60 %, d'ici janvier 2011.

Annexe – Comparaison des politiques en matière de voyages du Conseil de gestion du gouvernement et de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Type de dépense	Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil du Conseil de gestion du gouvernement	Politique interne d'OLG concernant les voyages d'affaires (mars 2008 – septembre 2009)
transport routier	<p>lorsque les déplacements par route s'avèrent l'option la plus commode et la plus économique, l'ordre de préférence est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • véhicule de l'État, si disponible • véhicule de location • véhicule personnel 	<p>peut louer un véhicule si :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aucun des véhicules d'OLG n'est disponible et il est plus économique de louer une voiture que d'utiliser un véhicule personnel • la distance totale parcourue pour affaires en une journée est supérieure à 250 km • cela coûte moins cher que d'autres moyens de transport (p. ex. taxis, navette aéroportuaire, voiture avec chauffeur) • l'employé reçoit des clients • plus de deux employés voyagent ensemble
remboursement des kilomètres parcourus par un véhicule personnel	<p>0 – 4 000; 0,40 \$/km (dans la région du sud) 0,41 \$/km (dans la région du nord)</p> <p>l'employé devrait louer une voiture au lieu d'utiliser son véhicule personnel quand la distance à parcourir en une journée dépasse 200 km</p>	<p>0,45 \$/km (avant juillet 2008) 0,50 \$/km (depuis juillet 2008)</p> <p>le montant remboursé ne doit pas dépasser le coût d'autres moyens de transport disponibles (transport aérien, location de voiture)</p>
hébergement	<p>les employés doivent s'adresser directement à l'hôtel (figurant dans la liste du portail MyOPS) ou appeler le fournisseur de services de voyage (HRG Canada) pour faire une réservation</p> <p>occupation simple dans une chambre standard</p> <p>les nuitées dans la zone d'affectation ne sont généralement pas autorisées (sauf dans des circonstances exceptionnelles ou en cas d'urgence)</p>	<p>les employés doivent loger dans des hôtels avec lesquels OLG a négocié un tarif préférentiel (le fournisseur de services de voyage tient une liste des hôtels offrant un tarif préférentiel qui sont situés dans la ville de destination)</p> <p>l'employé peut passer la nuit dans une chambre standard</p> <p>il n'existe pas de politique spécifique sur les nuitées passées à l'intérieur de la zone d'affectation</p>
indemnité de repas quotidienne	<p>tarif – 40 \$ par jour avec plafond recommandé de 20 \$ pour un repas donné</p> <p>tarifs pour moins d'une journée complète :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8,75 \$/petit-déjeuner • 11,25 \$/déjeuner • 20 \$/dîner <p>l'employé doit se trouver à au moins 24 km du lieu de travail</p> <p>l'original des reçus détaillés est exigé</p> <p>les boissons alcoolisées ne sont pas remboursées</p>	<p>tarif – 45 \$ par jour jusqu'à concurrence de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9 \$/petit-déjeuner • 15 \$/déjeuner • 21 \$/dîner <p>l'employé doit se trouver à au moins 50 km du lieu de travail</p> <p>aucun reçu n'est exigé si l'employé ne dépasse pas l'indemnité allouée</p>

Type de dépense	Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil du Conseil de gestion du gouvernement	Politique interne d'OLG concernant les voyages d'affaires (mars 2008 – septembre 2009)
autres frais de déplacement	les pourboires raisonnables aux serveurs, aux chasseurs, aux préposés au service aux chambres et aux chauffeurs de taxi sont remboursés – sans qu'il soit nécessaire de présenter des reçus	allocation de 10 \$/jour pour les frais accessoires (collations, bouteilles d'eau, pourboires aux employés de l'hôtel) – il n'est pas nécessaire de fournir des reçus
repas/accueil liés aux affaires	<p>les frais de repas raisonnables et appropriés sont remboursés si l'employé a dû travailler durant l'heure normale de repas</p> <p>la demande doit contenir les détails suivants : circonstances, type d'accueil, coûts étayés par des reçus, nom de l'établissement, nombre de participants, nom des participants avec titre du poste et nom de l'employeur et approbations appropriées</p> <p>peut inclure des boissons alcoolisées avec le repas ou durant une réception – le coût des boissons alcoolisées ne doit pas dépasser le coût de la nourriture</p>	<p>les repas liés aux affaires désignent la nourriture et les boissons servis aux employés d'OLG durant les périodes normales de repas; l'accueil désigne les aliments et boissons ainsi que les services d'hébergement, de transport et autres fournis aux frais d'OLG à des personnes non employées par OLG</p> <p>toutes les demandes de remboursement doivent être étayées par : une brève description et justification des activités; un reçu détaillé indiquant le montant payé pour les aliments, les boissons et les autres postes de dépenses; le nom, le titre du poste et l'employeur des bénéficiaires ainsi que la raison de leur présence</p> <p>le coût des boissons alcoolisées doit être approuvé par le vice-président de division</p> <p>(Note : Depuis mai 2009, le coût des boissons alcoolisées n'est plus remboursable pour les repas liés aux affaires qui sont servis aux réunions de personnel)</p>
appels à la maison	remboursement des frais raisonnables pour un appel nécessaire à la maison chaque nuit passée à l'extérieur	les appels à la maison sont remboursés jusqu'à concurrence de 30 minutes par jour
services de blanchisserie	frais remboursés pour les voyages d'affaires d'au moins cinq jours consécutifs (les coûts doivent être raisonnables)	frais remboursés pour les voyages d'affaires d'au moins trois nuits consécutives (les coûts doivent être raisonnables)



Bureau du vérificateur général de l'Ontario

20 rue Dundas Ouest
Case 105, 15^e étage
Toronto, ON
M5G 2C2

www.auditor.on.ca

ISBN 978-1-4435-2661-6 (imprimé)

ISBN 978-1-4435-2662-3 (PDF)