

Chapitre 3

Section 3.07

Hydro One Inc. — Acquisition de biens et services

Contexte

Dans le cadre de la réorganisation de l'ancienne société Ontario Hydro, Hydro One Inc. a été créée en vertu de la *Loi de 1998 sur l'électricité* et a été constituée en personne morale en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* le 1^{er} décembre 1998. Hydro One est la propriété exclusive de la province de l'Ontario, et son activité principale est la transmission et la distribution d'électricité aux clients ontariens.

Hydro One contrôle au total près de 12 milliards de dollars d'actifs, composés principalement de ses systèmes de transmission et de distribution. La société transmet l'électricité par des lignes de haute tension d'une longueur totale de 28 600 km des générateurs jusqu'à sa filiale de distribution, qui distribue l'électricité aux clients d'Hydro One au moyen d'un réseau de 124 000 km de lignes à basse tension.

En 2005, Hydro One a généré des recettes de plus de 4,4 milliards de dollars. Ses coûts s'élevaient à 3,4 milliards de dollars, ce qui comprenait une dépense de 2,1 milliards de dollars pour l'achat de l'électricité à distribuer à ses clients. Les autres coûts étaient attribuables aux frais de fonctionnement, d'entretien et d'administration (792 millions

de dollars) et à la dépréciation et à l'amortissement (487 millions de dollars). En incluant l'acquisition d'immobilisations et en excluant les salaires et les avantages des employés, Hydro One a dépensé plus de 800 millions de dollars pour faire l'acquisition de biens et de services au cours de l'année civile 2005.

Hydro One a retenu les services d'un fournisseur externe pour effectuer les activités d'achat de la société, mais les services locaux et les personnes effectuent également de nombreux achats d'une valeur de 163 millions de dollars en 2005, soit environ 20 % des dépenses totales au moyen de cartes de crédit professionnelles.

Objectifs et portée de la vérification

La présente vérification est la première vérification de l'optimisation des ressources menée à Hydro One, rendue possible par l'élargissement du mandat du Bureau du vérificateur général de l'Ontario en vigueur depuis le 11 novembre 2004. En vertu du mandat élargi, nous pouvons procéder à la vérification de l'optimisation des ressources au sein des sociétés relevant de la Couronne et de leurs filiales.

Nous avons choisi d'examiner les pratiques d'approvisionnement dans le but de mieux comprendre les dépenses et les activités générales d'Hydro One.

L'objectif de la vérification consistait à évaluer si la société avait mis en place des systèmes et des procédures pour assurer que l'acquisition des biens et services était faite dans le respect de l'optimisation des ressources et en conformité avec les politiques de la société et les saines pratiques commerciales.

Le travail de vérification a comporté des discussions avec le personnel de la société, un examen et une analyse de la documentation qui nous a été fournie par la société et une recherche sur les pratiques d'approvisionnement et de contrôle des dépenses des employés au sein d'autres entreprises publiques et privées. Le service de vérification interne de la société avait effectué relativement peu de temps auparavant un certain nombre de vérifications sur les pratiques d'approvisionnement qui nous ont beaucoup aidés à déterminer la portée et l'étendue de notre travail de vérification dans les secteurs sélectionnés.

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. Nous avons discuté et approuvé avec la haute direction d'Hydro One les critères de vérification utilisés pour aboutir à une conclusion quant aux objectifs de notre vérification. Ces critères concernaient les systèmes, les politiques et les méthodes que la société aurait dû mettre en place.

Résumé

Nous avons constaté que, de façon générale, Hydro One avait mis en place des politiques pour

aider à assurer que l'acquisition des biens et services était faite dans le respect de l'optimisation des ressources. Toutefois, les systèmes et méthodes n'étaient pas adéquats pour assurer la conformité aux politiques de la société. En 2004, le service de vérification interne d'Hydro One a examiné de nombreux aspects des fonctions d'achat de la société. Pour plusieurs secteurs clés, la vérification interne a montré que les mécanismes de contrôle internes devaient être améliorés, et nous avons constaté au moment de votre vérification que ces mécanismes présentaient toujours certaines lacunes qui devaient être corrigées.

Nous présentons ci-dessous quelques-unes de nos principales préoccupations et observations :

- La politique interne d'Hydro One encourage l'établissement, au moyen d'un processus concurrentiel, de commandes permanentes pour faire l'acquisition de biens ou de services directement auprès des fournisseurs précisés au cours d'une période déterminée. Toutefois, les commandes permanentes que nous avons examinées n'étaient pas toujours établies dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ou la documentation à notre disposition ne permettait pas de vérifier si un processus concurrentiel avait été utilisé. De plus, les fournisseurs avec qui des commandes permanentes ont été établies ont augmenté leurs prix périodiquement sans concours. Par exemple, une commande permanente établie en 1996 pour une période de deux ans, dont la valeur originale était de 120 000 \$, avait été révisée 39 fois et prolongée pour une période additionnelle de huit ans, et sa valeur avait été augmentée à 6,7 millions de dollars.
- Une sélection concurrentielle des fournisseurs est requise pour tous les achats d'une valeur de plus de 6 000 \$ effectués à Hydro One, à moins qu'une entente de commande permanente n'ait été conclue. Nous avons constaté que les procédures devaient être améliorées

pour s'assurer que l'acquisition de biens et de services fait l'objet du processus concurrentiel exigé. Dans un certain nombre de cas que nous avons examinés, le processus d'approvisionnement concurrentiel n'avait pas été suivi pour acquérir des services généraux, des matériaux ou de l'équipement technique. La plupart des exceptions observées étaient des acquisitions faites dans le cadre d'un appel d'offres restreint plutôt que public, ou des cas où les trois soumissions requises n'avaient pas été obtenues.

- En vertu de la politique d'approvisionnement d'Hydro One, des biens ou services peuvent être achetés auprès d'un fournisseur unique (marché à fournisseur unique) s'il n'est ni possible ni pratique de les obtenir dans le cadre du processus concurrentiel habituel. Toutefois, la majorité des achats effectués auprès d'un fournisseur unique que nous avons examinés visaient des matériaux, des services de consultation et du personnel contractuel qui auraient pu être obtenus auprès de plusieurs fournisseurs différents. De plus, la documentation requise pour justifier la décision de recourir à un fournisseur unique n'avait pas été versée au dossier dans la majorité des cas d'achat auprès d'un fournisseur unique que nous avons examinés.
- Dans l'échantillon de marchés que nous avons examiné, nous avons observé des cas où le prix courant ne correspondait pas à la soumission présentée; les extraits n'étaient pas clairement décrits; et/ou le prix courant ne correspondait pas au montant inscrit sur le bon de commande. Par exemple, un consultant a présenté une soumission de 2,7 millions de dollars pour un marché, et le marché a été octroyé pour ce montant, mais le bon de commande a néanmoins été émis à un montant de 3 millions de dollars. Pour améliorer les mécanismes de contrôle interne, ces différences

devraient être justifiées et clairement documentées.

- En décembre 2001, Hydro One a conclu une entente de 10 ans d'une valeur de 1 milliard de dollars pour impartir des activités importantes de la société. En vertu de l'entente cadre conclue avec son fournisseur de services, Hydro One peut réduire les frais versés au fournisseur si des études comparatives montrent que celui-ci réclame des frais supérieurs à la juste valeur marchande. Dans un rapport d'analyse comparative, un consultant avait conclu qu'aucun ajustement de frais n'était nécessaire, mais celui-ci n'avait examiné que deux des six secteurs d'activités du fournisseur de services, et un examen plus approfondi pourrait avoir été nécessaire.
- Durant l'année civile 2005, le personnel d'Hydro One a acheté des biens et services d'une valeur de 127 millions de dollars en utilisant des cartes de crédit professionnelles. Nous avons constaté que la documentation, telle que les bordereaux de carte de crédit qui ont été présentés pour justifier les dépenses, était souvent insuffisante pour déterminer ce qui avait été acheté. Nous avons également repéré des cas où les employés n'avaient pas détaillé l'utilisation des avances de fonds reçues et imputées à leurs cartes de crédit professionnelles, et les relevés mensuels correspondants avaient tout de même été examinés et approuvés.
- En 2005, les membres du personnel d'Hydro One ont tiré près de 32 000 chèques sur leurs comptes de carte de crédit professionnelle d'une valeur totale de 41,2 millions de dollars, et le montant le plus élevé était d'un peu plus de 300 000 \$. Ces chèques étaient utilisés pour payer les grands fournisseurs de services tels que les services de téléphone et de télécommunication, les services de sécurité et les services publics. Dans d'autres organisations, ces paiements sont généralement

effectués par le service des finances pour assurer la séparation des tâches et d'autres mécanismes de contrôle. Nous avons été informés que l'émission de chèques tirés sur le compte de carte de crédit visait à réduire le nombre de transactions effectuées par le service des finances du sous-traitant puisque les frais payés à ce service étaient fondés sur le nombre de transactions effectuées. Toutefois, puisque Hydro One paie des intérêts sur les chèques et les avances de fonds d'un montant supérieur à 30 millions de dollars, nous nous interrogeons si le paiement des principaux fournisseurs par des chèques tirés sur les comptes de cartes de crédit permet réellement de faire des économies.

- Dans un cas, la secrétaire d'un cadre supérieur a imputé à sa carte de crédit des dépenses de plus de 50 000 \$ en biens et services, et une part importante de ce montant était des dépenses faites pour le compte de son supérieur hiérarchique. Le cadre supérieur a ensuite approuvé les achats, ce qui est contraire aux politiques d'Hydro One qui exigent que les dépenses soient approuvées par le supérieur du cadre. De plus, cette pratique soustrait ces dépenses à l'examen annuel des dépenses des cadres supérieurs mené par le vérificateur externe de la société.

Constatations détaillées de la vérification

ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES

Hydro One a adopté de bonnes politiques générales en matière d'acquisition de biens et de services, telles que son principe selon lequel les matériaux et les services doivent être acquis sans favoritisme au plus bas coût global. De plus, selon la politique interne

d'Hydro One, les décisions en matière d'approvisionnement doivent tenir compte de la capacité et du rendement passé du fournisseur, de tous les facteurs pertinents qui influent sur le cycle de vie des matériaux, de l'impact environnemental et de la santé et de la sécurité. Les décisions en matière d'approvisionnement doivent également être conformes aux saines pratiques commerciales. Outre ses principes d'approvisionnement généraux, Hydro One a adopté des politiques qui visent particulièrement l'acquisition de services généraux, de matériaux de construction et d'équipement technique.

Le groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Hydro One a la responsabilité de mettre en oeuvre des politiques et des procédures en matière d'approvisionnement, de surveiller la conformité à ces politiques et procédures et de veiller à leur application. Les activités d'approvisionnement ont été imparties à un fournisseur de services externe. Le service de gestion des approvisionnements de ce fournisseur s'occupe des activités d'approvisionnement pour le compte d'Hydro One incluant des fonctions telles que la commande, la réception et l'inspection de biens, ainsi que le contrôle des dépenses, la vérification de la conformité à la politique sur les achats et le traitement des paiements.

Évaluations des besoins et justification des achats

En vertu des lignes directrices d'Hydro One sur les achats, une analyse de rentabilisation doit être préparée pour tous les programmes ou projets qui nécessitent l'approbation d'un vice-président. En général, il s'agit de projets ou de programmes d'une valeur de plus de 50 000 \$, selon le secteur d'activité et le type d'achat. Les lignes directrices recommandent fortement mais n'exigent pas qu'une analyse de rentabilisation soit préparée pour les dépenses de moins de 50 000 \$. En ce qui concerne les services de consultation, qui comprennent les

services du personnel contractuel ou des personnes engagées indirectement par l'entremise d'agences de placement temporaire, les raisons justifiant l'embauche d'un consultant doivent être documentées avant le début du processus concurrentiel. La politique stipule également que toutes les options de travail à l'interne doivent d'abord être envisagées.

Les acheteurs du service de gestion des approvisionnements du fournisseur de services externe se voient remettre une liste de contrôle qui leur sert de guide pour chaque demande d'achat afin de déterminer si suffisamment d'information a été fournie avant de procéder à l'achat. Toutefois, au cours de discussions avec les acheteurs, nous avons constaté que les documents justifiant un achat ne sont pas systématiquement transmis au service de gestion des approvisionnements et que, par conséquent, l'acheteur présume généralement que la personne qui fait la demande a déjà préparé les pièces justificatives appropriées. Nous avons donc fait un suivi auprès des personnes qui font les demandes et avons constaté que, dans le cas de l'échantillon d'achats que nous avons examiné, le besoin justifiant l'achat n'était pas documenté ou la justification documentée n'était pas adéquate. Même si le personnel d'Hydro One nous a informés que les besoins avaient été documentés pour certaines exceptions que nous avons repérées, la documentation n'a pas pu être localisée.

Nous avons également constaté que la justification du besoin d'engager du personnel contractuel était rarement documentée ou que les raisons documentées étaient inadéquates. En particulier, les raisons fournies tenaient rarement compte de la disponibilité des ressources internes. En évaluant et documentant correctement les besoins en matière de personnel, l'administration centrale serait en mesure de déterminer et de combler les besoins en matière de formation et de dotation d'une façon plus rentable que de recourir à des services contractuels externes. En outre, nous avons examiné quelques cas d'achat où l'approbation de la justification

a été obtenue après le début du travail ou après la date d'entrée en vigueur du marché.

RECOMMANDATION 1

Pour aider à s'assurer que les besoins de l'entreprise sont bien évalués et que les achats sont correctement justifiés avant de procéder à une acquisition, Hydro One doit :

- respecter les exigences concernant la préparation d'une analyse de rentabilisation documentée par les achats importants;
- s'assurer que l'information suffisante est fournie aux acheteurs du service de gestion des approvisionnements;
- évaluer correctement les besoins de l'entreprise, notamment en tenant compte des ressources existantes ou d'autres ressources, avant de procéder à l'acquisition.

Commandes permanentes

La politique interne d'Hydro One encourage l'établissement de commandes permanentes pour faire l'acquisition de biens ou de services directement auprès des fournisseurs précisés. Les avantages prévus des commandes permanentes sont la réduction des coûts d'approvisionnement, la garantie de l'approvisionnement et la gestion de l'inventaire des articles les plus couramment utilisés. Ces attentes visent une période déterminée et doivent être conclues au terme d'un processus concurrentiel où au moins un nouveau fournisseur qualifié est invité à présenter une soumission chaque fois que la commande permanente est renouvelée en régime de concurrence.

Au moment de notre vérification, Hydro One avait établi plus de 1 000 commandes permanentes pour des matériaux, du personnel contractuel et des services de consultation. Selon l'information contenue dans la base de données d'Hydro One, la valeur de ces commandes permanentes varie et

s'élève jusqu'à 250 millions de dollars dans certains cas, et bon nombre d'entre elles sont en vigueur depuis plus de 10 ans. Même si les commandes permanentes ont généralement une valeur maximale déclarée, aucun montant maximal n'avait été fixé pour environ un quart de celles-ci. Nous avons été informés que les achats effectués en vertu de ces ententes sont habituellement des achats d'articles peu coûteux payés avec les cartes de crédit professionnelles. De plus, des modifications ont été apportées à la valeur maximale originale ou à la durée effective, ou aux deux, de plus de 700 commandes permanentes. La durée originale de 10 % des commandes permanentes avait été prolongée d'au moins cinq ans, et la valeur maximale d'une proportion équivalente de ces commandes avait été augmentée d'au moins 1 million de dollars.

Nous avons observé que plusieurs commandes permanentes que nous avons examinées n'avaient pas été établies dans le cadre d'un processus concurrentiel ou n'étaient pas suffisamment documentées pour indiquer qu'un processus concurrentiel avait été utilisé. Puisque des centaines de millions de dollars sont échangés dans le cadre des commandes permanentes, nous croyons qu'il est essentiel qu'Hydro One respecte les pratiques documentées en matière de processus concurrentiel si elle veut démontrer qu'elle se conforme à son principe d'approvisionnement qui vise à encourager l'acquisition de matériaux et de services sans favoritisme au plus bas coût global.

Les fournisseurs avec qui une commande permanente a été établie sont également autorisés à augmenter périodiquement leurs prix sans examen des tarifs concurrentiels ni négociation des prix. Par exemple, la durée d'une commande permanente établie en 1996 pour l'approvisionnement de pièces assorties était au départ de deux ans, et la valeur originale de celle-ci était de 120 000 \$. Elle a été révisée 39 fois, sa durée a été prolongée de huit ans et sa valeur a été augmentée à 6,7 millions de dollars. Nous avons examiné les prix payés lors

des récents achats et avons constaté qu'Hydro One payait les prix courants fixés par le fournisseur. La révision continue d'une commande permanente au cours d'une longue période équivaut à faire des achats auprès d'un fournisseur unique, ce qui est contraire à la politique d'Hydro One qui vise à obtenir, autant que possible, des propositions ou des soumissions concurrentielles pour ses achats dans le but de maintenir l'intégrité et la transparence du processus d'approvisionnement.

RECOMMANDATION 2

Pour s'assurer que les biens et services sont acquis au plus bas coût possible, Hydro One doit :

- établir des ententes de commandes permanentes dans le cadre d'un processus concurrentiel à moins que des motifs convaincants et documentés justifiant la passation d'un marché à fournisseur unique aient été approuvés;
- examiner les commandes permanentes en vigueur depuis plusieurs années pour déterminer si elles devraient faire l'objet d'une nouvelle demande de propositions;
- s'assurer qu'elle paie les prix fixés dans les ententes de commandes permanentes;
- élaborer des procédures pour apporter des modifications importantes aux conditions des commandes permanentes.

Sélection en régime de concurrence

La politique interne exige que tous les achats de plus de 6 000 \$ effectués par Hydro One fassent l'objet d'une sélection en régime de concurrence des fournisseurs, à moins qu'une entente de commande permanente n'ait été conclue. Le processus concurrentiel utilisé dépend du type de biens ou de services à acquérir et du coût estimé de l'achat. En général, trois soumissions écrites doivent être obtenues des fournisseurs sélectionnés dans le cas des

approvisionnement de plus faible valeur, alors que les achats de plus grande valeur doivent faire l'objet d'un processus d'appel d'offres plus ouvert. Nous avons examiné un échantillon d'achats et avons constaté que les mécanismes de contrôle ne permettaient pas d'assurer la conformité aux politiques d'approvisionnement. Par exemple :

- Trois soumissions écrites doivent être obtenues pour tous les achats d'une valeur variant entre 6 000 \$ et 15 000 \$. Ces achats sont généralement effectués localement par les services en utilisant les cartes de crédit professionnelles. Parmi l'échantillon d'achats que nous avons examiné, aucune soumission n'avait été obtenue dans 20 % des cas, et aucun document d'appui n'était fourni dans également 20 % des cas pour confirmer l'assertion de la direction selon laquelle les soumissions requises avaient été obtenues.
- En ce qui concerne les services de consultation, incluant les services de personnel contractuel, le processus d'approvisionnement en régime de concurrence requis n'a pas été suivi dans 40 % des cas examinés, et l'exception la plus courante était le recours à un fournisseur unique. De plus, nous avons observé des cas où la justification du choix du fournisseur n'était pas correctement documentée. Par exemple, un fournisseur qui avait présenté une soumission de plus de 400 000 \$ pour un marché de consultation a été choisi même s'il ne s'agissait pas de l'offre la plus basse. Nous avons été informés que la décision de sélectionner le fournisseur avait été fondée sur les résultats d'une entrevue; toutefois, l'évaluation du processus d'entrevue et les résultats n'étaient pas documentés.
- En ce qui concerne l'acquisition de services généraux, de matériaux ou d'équipement technique, le processus d'approvisionnement en régime de concurrence requis consiste à demander des soumissions écrites en utilisant

une liste de soumissionnaires pour des achats d'une valeur maximale de 50 000 \$, à lancer un appel d'offres restreint pour les achats d'une valeur variant entre 50 000 \$ et 1 million de dollars, et à lancer un appel d'offres public pour les achats d'une valeur supérieure à 1 million de dollars. Pour ces achats, la méthode d'approvisionnement en régime de concurrence requise n'avait pas été respectée dans plusieurs des cas examinés. En majorité, les exceptions étaient des acquisitions faites dans le cadre d'un appel d'offres privé ou restreint plutôt que public, ou des cas où les trois soumissions requises n'avaient pas été obtenues.

En septembre 2004, le service de vérification interne d'Hydro One a soulevé des problèmes semblables de non-conformité aux politiques d'approvisionnement concurrentiel; cependant, au moment de notre vérification, nous avons constaté que ces lacunes n'avaient toujours pas été corrigées.

RECOMMANDATION 3

Pour aider à s'assurer qu'elle optimise ses ressources et que les achats sont effectués dans le cadre d'un processus ouvert, équitable et concurrentiel, Hydro One doit respecter les politiques et lignes directrices établies en matière d'approvisionnement et documenter adéquatement les décisions prises pour justifier la sélection des fournisseurs.

Marché à fournisseur unique

La politique d'Hydro One en matière d'approvisionnement autorise la passation d'un marché à fournisseur unique, c.-à-d. acquérir des biens et des services, d'une valeur maximale de 6 000 \$, auprès de fournisseurs sans passer par un processus concurrentiel. Si la valeur de l'approvisionnement dépasse ce montant, la passation d'un marché à fournisseur

unique est autorisée seulement s'il n'est ni possible ni pratique d'obtenir les biens et les services dans le cadre du processus concurrentiel habituel. Dans de telles circonstances, la raison qui justifie la passation de ce type de marché doit être documentée et approuvée par le groupe interne de gestion de la chaîne d'approvisionnement à Hydro One, avant de faire des démarches auprès d'un fournisseur.

La politique interne prévoit la passation de marchés à fournisseur unique dans les situations où le fournisseur est le seul sur le marché, détient des droits reconnus par la loi sur les biens requis ou est le fournisseur original de l'équipement et que l'acheteur souhaite éviter d'apporter des modifications coûteuses pour s'adapter à des biens différemment conçus. Les marchés à fournisseur unique que nous avons examinés visaient des matériaux, des services de consultation et des services de personnel contractuel qui auraient pu être obtenus auprès de plusieurs fournisseurs. De plus, la majorité des marchés à fournisseur unique que nous avons examinés, dont la valeur variait de 6 200 \$ à 4,3 millions de dollars, n'étaient pas accompagnés de la documentation requise permettant de les justifier ou de les approuver.

Nous avons également observé des cas où l'acquisition de seulement une partie des biens ou des services avait fait l'objet d'un appel d'offres, tandis que le reste provenait d'une source unique. Par exemple, à la suite d'un processus d'appel d'offres, un marché a été conclu avec une société d'experts-conseils pour mener une étude comparative des services de TI impartis. Avant la conclusion du marché, Hydro One avait également conclu un marché à fournisseur unique avec la même société pour effectuer un autre travail : une étude comparative des activités de service à la clientèle pour un total de 583 000 \$. La justification adéquate de la conclusion d'un marché à fournisseur unique n'avait pas été documentée.

En septembre 2004, le groupe de vérification interne d'Hydro One est arrivé à la conclusion que

la passation de marchés d'approvisionnement à fournisseur unique n'était pas toujours justifiée par une analyse de rentabilisation ni approuvée avant l'octroi du contrat. Selon les résultats de notre vérification, des améliorations doivent toujours être apportées dans ce secteur.

RECOMMANDATION 4

Pour faire en sorte que les marchés à fournisseur unique soient passés uniquement s'il n'est ni possible ni pratique d'obtenir les biens et services requis dans le cadre du processus concurrentiel habituel, Hydro One doit mettre en oeuvre des procédures de supervision afin de s'assurer que la décision de passer ce type de marché est documentée et correctement approuvée avant l'octroi du contrat.

Gestion et contrôle des achats de biens et de services

Lorsqu'un organisme effectue des achats importants de biens et de services, toutes les parties concernées signent normalement des documents écrits pour préciser les extraits à fournir, définir officiellement leurs responsabilités respectives, déterminer les modalités du contrat et fixer les prix. Ces documents pourraient comprendre les contrats officiels, les bons de commande signés et les soumissions des fournisseurs. Pour certains achats que nous avons examinés, aucun contrat officiel décrivant les ententes d'achat n'avait été versé au dossier ou il manquait d'autres documents signés indiquant que les deux parties étaient d'accord concernant les modalités, les prix et les extraits décrits sur le bon de commande.

Dans les cas où un contrat officiel avait été signé, nous avons observé parfois que le prix du contrat ne correspondait pas à la soumission, que les extraits n'étaient pas clairement décrits, ou que le prix du contrat ne correspondait pas au montant inscrit sur

le bon de commande. Par exemple, un consultant a présenté une soumission de 2,7 millions de dollars pour un marché, et le marché a été octroyé pour ce montant, mais le bon de commande a néanmoins été émis à un montant de 3 millions de dollars. Pour améliorer les mécanismes de contrôle interne, les différences entre les soumissions, les extraits, le prix du contrat ou les bons de commande devraient être justifiées et clairement documentées.

Nous avons également relevé des problèmes semblables concernant des commandes permanentes pour lesquels des modifications avaient été apportées aux ententes contractuelles existantes. Nous avons repéré un certain nombre de cas où la valeur globale d'un contrat ou d'un bon de commande avait augmenté pendant la durée du contrat par rapport à sa valeur originale. Dans plusieurs cas que nous avons examinés, la justification de l'augmentation n'était pas documentée. Dans plusieurs autres cas, la modification n'avait pas été correctement approuvée ou aucune documentation ne montrait que les approbations requises avaient été obtenues.

En vertu des politiques et des procédures internes d'Hydro One, un acheteur doit déterminer si suffisamment de renseignements ont été fournis avant de donner suite à une demande d'achat et conserver tous les renseignements pertinents dans un dossier de commandes. Toutefois, les renseignements pertinents n'avaient pas été versés dans la majorité des dossiers que nous avons examinés. Les documents manquants incluaient les documents de l'appel d'offres, les évaluations, les soumissions reçues, les contrats signés, les analyses de rentabilité et les approbations. En 2004, une vérification interne portant sur l'acquisition des services de consultation a montré que les dossiers de commandes étaient généralement incomplets. D'après les résultats de notre vérification, des améliorations devaient toujours être apportées dans ce domaine.

La politique d'Hydro One exige que le travail des consultants et du personnel contractuel soit évalué à la fin de l'affectation. Nous avons constaté que de nombreux consultants et employés contractuels

avaient été engagés sans que des évaluations du rendement antérieur aient été effectuées. De plus, aucun registre central n'était tenu pour conserver des renseignements sur le rendement des fournisseurs pour référence ultérieure par tous les services au sein de la société.

RECOMMANDATION 5

Pour gérer et contrôler adéquatement l'acquisition des biens et services, Hydro One doit :

- s'assurer d'avoir signé les contrats ou autres documents qui définissent les responsabilités des deux parties, incluant le prix et les extraits précis à fournir;
- s'assurer que les bons de commande et les contrats correspondent précisément aux conditions convenues en vertu desquelles le contrat a été octroyé;
- s'assurer que les modifications apportées aux conditions du contrat original sont correctement justifiées, approuvées et documentées;
- désigner les documents qui doivent au minimum être fournis pour chaque achat et mettre en place un processus pour assurer que les dossiers d'achat sont systématiquement mis à jour en y versant tous les renseignements requis;
- évaluer tous les fournisseurs à la fin du travail, au besoin, et examiner les coûts et les avantages de l'établissement d'un dépôt central d'information sur le rendement des fournisseurs aux fins de consultation à l'échelle de la société.

Approbation des acquisitions et des paiements

En vertu de la politique interne d'Hydro One, toutes les activités d'approvisionnement devraient être approuvées conformément au registre des autorisations de la société, qui décrit les limites du pouvoir de signature des différents postes de direction.

Le pouvoir de commande est accordé au personnel d'exécution au sein de la société. Le pouvoir d'achat, pour des biens et services d'une valeur de plus de 15 000 \$, a été délégué au service de gestion des approvisionnements du fournisseur de services externe. Ces deux pouvoirs doivent être obtenus avant l'émission du bon de commande ou l'octroi des contrats aux fournisseurs.

Nous avons observé que le registre des pouvoirs de signature d'Hydro One était une source de confusion qui se traduisait par l'autorisation inappropriée de certains achats. Les limites du pouvoir de signature sont liées aux postes, mais nous avons découvert en discutant avec le personnel qu'en raison du peu d'uniformité des appellations d'emploi dans les différentes parties de l'organisation, il était souvent difficile de déterminer clairement quelle devrait être la limite du pouvoir d'une personne. De plus, les limites de pouvoir précisées dans le système des comptes créditeurs ne correspondaient pas aux limites établies dans le registre. Le service de vérification interne d'Hydro One avait fait des constatations semblables en septembre 2004 dans son rapport sur les mécanismes de contrôle des pouvoirs de signature. Durant notre vérification, nous avons été informés qu'un nouveau registre en cours d'élaboration permettrait de corriger les problèmes repérés.

Dans le cas d'un certain nombre d'achats que nous avons examinés, nous avons observé que la personne qui a approuvé l'acquisition n'avait pas le pouvoir de commande ou d'achat requis ou qu'aucun document d'approbation ne pouvait être fourni pour déterminer si les approbations nécessaires avaient été obtenues. Nous avons également remarqué que les paiements de plusieurs achats que nous avons examinés étaient effectués sans avoir été approuvés par une personne autorisée à le faire.

En ce qui concerne les achats que nous avons vérifiés, nous avons relevé des cas où Hydro One n'avait pas profité des rabais pour paiement hâtif ou avait encouru des pénalités pour cause de paiements en retard.

RECOMMANDATION 6

Pour aider à assurer que les achats de biens et de services sont autorisés comme il se doit et que les montants appropriés sont payés, Hydro One doit :

- terminer l'élaboration de son registre des pouvoirs pour préciser les exigences en matière de pouvoir de signature;
- renforcer l'exigence voulant que le personnel du service de gestion des approvisionnements ait toutes les approbations requises avant de procéder à un achat;
- effectuer les paiements en temps opportun pour éviter les frais de retard et profiter des rabais pour paiement hâtif.

Gestion de l'entente d'impartition

En décembre 2001, Hydro One a conclu une entente de 10 ans d'une valeur de 1 milliard de dollars pour impartir des activités de la société dans six grands secteurs d'activité : service à la clientèle, gestion des approvisionnements (personnel d'approvisionnement), ressources humaines, technologie de l'information, finances (comptes créditeurs et comptes débiteurs) et règlements (gestion des paiements et rapports au sujet de l'électricité achetée).

Nous avons examiné différents volets de la gestion de l'entente d'impartition et avons noté les points suivants :

- En vertu de l'entente de services cadre, Hydro One peut effectuer des études comparatives pour évaluer le caractère raisonnable des coûts au cours du dernier trimestre des troisième, sixième et neuvième années de l'entente. Deux des six secteurs d'activité impartis ont été comparés après la troisième année. Nous avons été informés que ces deux secteurs représentaient environ 60 % du total des

frais de service de base en vertu de l'entente de services cadre. Selon l'entente, si les frais imposés par le fournisseur pour un service s'avèrent plus élevés que la juste valeur marchande, ils peuvent être réduits. Un consultant engagé par Hydro One et le fournisseur de services pour terminer l'étude comparative a constaté que, dans le cas des secteurs d'activité examinés, les frais du fournisseur de services correspondaient à la moyenne des frais comparables sur le marché. Nous avons été informés que le consultant avait examiné seulement deux des secteurs d'activité parce que des consultants ayant suffisamment de données de référence et d'expertise n'étaient pas disponibles pour procéder à l'examen des quatre autres secteurs d'activité. Quoi qu'il en soit, étant donné l'importance du contrat d'impartition, un examen plus approfondi aurait été justifié.

- Hydro One a le droit de percevoir des crédits en cas d'interruption de certains services, telle que l'interruption du service informatique. Des indicateurs de rendement ont été établis pour chaque secteur d'activité imparti afin de déceler les interruptions de service. Nous avons examiné les cas les plus graves d'interruptions de service depuis la signature du contrat et avons remarqué que, même si Hydro One a recouvré des frais de 100 000 \$ auprès du fournisseur de services, elle n'avait pas calculé la valeur potentielle des crédits de service perdus ni fait appel à tous les rajustements financiers auxquels elle avait droit. Selon la formule de calcul des crédits de service, nous avons évalué qu'Hydro One n'avait pas fait appel à des ajustements financiers d'une valeur de plus de 300 000 \$.
- Hydro One ne rapproche pas les montants figurant sur les rapports de facturation sommaires mensuels fournis par le fournisseur de services et les montants inscrits dans le grand

livre général et payés au fournisseur. Le montant des dépenses inscrites dans le grand livre général en 2005 était de 13 millions de dollars supérieur à celui figurant dans les rapports sommaires mensuels, et de 24 millions de dollars de plus qu'en 2004. Puisque la haute direction nous a informés qu'elle utilisait ces rapports sommaires pour faire le suivi des coûts du contrat et les comparer au budget, nous nous serions attendus à ce que ces différences soient rapprochées. Le rapprochement de ces rapports présentés par le fournisseur de services chaque mois permettrait à Hydro One de s'assurer que les montants des dépenses inscrits dans ses comptes et ceux signalés par le fournisseur de services sont exacts.

- Le fournisseur de services s'est vu garantir chaque année du travail dans le domaine des technologies de l'information (TI) pour un montant supérieur aux frais de base prévus dans l'entente. Depuis le début du contrat, le 1^{er} mars 2002, et jusqu'au 31 décembre 2005, des travaux additionnels d'une valeur de 53 millions de dollars ont été garantis. Pour les autres besoins d'Hydro One en matière de TI, le fournisseur de services a participé à la détermination des projets potentiels, des extrants et des ressources requises, à l'évaluation des besoins et à l'estimation des coûts des projets. Aux termes de la politique interne, Hydro One doit veiller à ce qu'aucun fournisseur n'ait un avantage indu par rapport à ses concurrents en participant à des discussions préalables au lancement de l'appel d'offres visant à définir la portée de l'acquisition. Au moment de notre vérification, le fournisseur de services s'était vu confier des travaux dans le domaine des TI d'une valeur de 61 millions de dollars supérieure au montant garanti en vertu de l'entente d'impartition. Le travail additionnel aurait dû faire l'objet d'un processus d'approvisionnement ouvert, équitable

et concurrentiel, mais seulement des travaux d'une valeur de 12 millions de dollars ont été confiés en régime de concurrence. Pour les 49 millions de dollars restants, il s'agissait de marchés à fournisseur unique. Nous reconnaissons qu'en raison de son expérience et de son expertise, le fournisseur de services peut être dans la meilleure position pour dispenser d'autres services de TI. Toutefois, en ne tenant pas des concours ouverts pour des travaux supplémentaires d'une valeur aussi importante, Hydro One n'a pas respecté l'esprit de sa politique concernant l'octroi de contrat sans favoritisme et avec l'assurance que le contrat a été octroyé au plus bas coût global au terme d'un processus juste, ouvert et concurrentiel.

RECOMMANDATION 7

Pour aider à s'assurer qu'elle obtient le meilleur rapport qualité-prix pour ses dépenses de 1 milliard de dollars prévues dans l'entente d'impartition de 10 ans, Hydro One doit :

- envisager de comparer tous les secteurs d'activité impartis dans le cadre des futures études comparatives;
- percevoir les crédits de service auxquels elle a droit;
- rapprocher chaque mois les montants figurant sur les rapports sommaires présentés par le fournisseur de services et les montants inscrits à titre de dépenses dans le grand livre général;
- lancer un appel d'offres pour les projets importants dans le domaine des TI conformément à la politique interne.

ACHATS AVEC LES CARTES DE CRÉDIT PROFESSIONNELLES

Au cours de l'année civile 2005, Hydro One a acheté des biens et des services d'une valeur de 163 millions de dollars en utilisant deux programmes différents de cartes de crédit : cartes de crédit professionnelles (127 millions de dollars) et cartes de parc automobile (36 millions de dollars). Les cartes de crédit professionnelles servent à payer les dépenses professionnelles des employés et à faire l'acquisition à l'échelle locale d'articles d'une valeur de moins de 15 000 \$.

La politique interne stipule que la carte de crédit est un mode de paiement seulement et que, quel que soit le type de méthode d'acquisition utilisée ou le mode de paiement, toutes les activités d'achat doivent être conformes aux politiques et procédures d'Hydro One, qui définissent les exigences obligatoires et fournissent les lignes directrices qui guident la prise de décisions en matière d'approvisionnement.

Les unités opérationnelles peuvent également utiliser des cartes de crédit professionnelles pour effectuer d'autres types de dépenses. En 2005, plus de 322 000 achats ont été effectués avec 5 100 cartes de crédit professionnelles, chacune d'elles étant affectée à un employé particulier. La carte pour parc automobile sert à acheter de l'essence et à payer les frais d'entretien et de réparation encourus sur les véhicules achetés et loués par la société. Une carte unique est émise pour chaque véhicule. En 2005, il y avait 5 500 cartes pour parc automobile.

Certaines cartes de crédit professionnelles offrent des privilèges spéciaux, tels que la possibilité pour le titulaire d'obtenir des avances de fonds ou d'émettre des chèques. Les avances de fonds doivent être utilisées pour payer les menues dépenses, telles que les frais de stationnement, les frais de kilométrage et les achats effectués dans les établissements de restauration rapide. Les employés doivent par la suite présenter des reçus de dépenses professionnelles pour justifier les avances de fonds obtenues.

Au moment de notre vérification, 47 % des comptes de titulaires de cartes professionnelles offraient le privilège d'obtenir des avances de fonds et 25 % des comptes permettaient l'émission de chèques. Les transactions de cartes de crédit professionnelles traitées au cours de l'année peuvent être réparties en trois catégories, montrées à la figure 1.

Administration des cartes de crédit professionnelles

Pour obtenir une carte de crédit professionnelle, un employé doit remplir un formulaire de demande aux fins d'approbation par la direction et signer un document dans lequel il s'engage à respecter les conditions qui régissent l'utilisation de la carte professionnelle. Notre vérification d'un échantillon de cartes de crédit émises en 2005 a révélé que, globalement, la politique de la société relative à l'émission des cartes de crédit avait été respectée. Toutefois, nous avons relevé un certain nombre de problèmes liés à l'administration des cartes de crédit :

- Il n'y a que 27 coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit qui ont le pouvoir de communiquer en tout temps avec la banque pour régler des questions de nature administrative, notamment l'ouverture de comptes de titulaires de carte, l'annulation de cartes et la modification des limites de crédit et de l'adresse. Nous avons remarqué que la documentation appropriée, signée par le gestionnaire du service, visant à établir auprès de la banque les coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit n'était pas complète dans 50 % des dossiers que nous avons examinés, et, dans la majorité des cas, les instructions visant à établir les coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit étaient fournies directement par les personnes elles-mêmes et non par leurs supérieurs.
- En vertu de la politique d'Hydro One concernant l'annulation des comptes de cartes de

Figure 1 : Transactions effectuées avec les cartes de crédit professionnelles d'Hydro One en 2005

Source des données : Hydro One

Type de transaction	Nombre (en milliers)	Montant (en millions de dollars)	% du total
achats auprès des fournisseurs	278	82	64
chèques tirés sur un compte de carte de crédit	32	41	33
avances de fonds	12	4	3
Total	322	127	100

crédit professionnelles, la raison justifiant l'annulation d'un compte doit être documentée et la récupération et la destruction de la carte doivent être confirmées. Dans seulement la moitié des cas que nous avons examinés, on avait documenté une raison justifiant l'annulation du compte ou indiqué que la carte avait été récupérée et détruite. De plus, en janvier 2006, 148 cartes avaient été inactives depuis plus de 12 mois; de ce nombre, près de 100 avaient été inactives depuis plus de deux ans, et certaines cartes n'avaient pas été utilisées depuis plus de cinq ans. Un tiers des cartes inutilisées avaient des limites de crédit mensuelles d'au moins 10 000 \$. Les cartes de crédit professionnelles émises pour une personne dans le cadre d'un projet particulier n'étaient pas annulées au moment de la cessation d'emploi de la personne, et les cartes des personnes en congé pour cause d'invalidité de longue durée n'étaient pas rapidement annulées.

- Des limites de crédit mensuel et d'avances de fonds sont établies pour chaque carte de crédit professionnelle. Nous avons examiné les hausses des limites des cartes de crédit en 2005 pour un échantillon de titulaires de carte et avons observé que, de façon générale, les modifications étaient justifiées et approuvées comme il se doit. Toutefois, la politique

interne exige que les limites mensuelles soient établies en fonction des besoins et des responsabilités liés au poste du demandeur et de l'utilisation prévue de la carte de crédit. Nous avons observé que dans le cas du crédit et des privilèges d'avances de fonds, les limites étaient souvent considérablement plus élevées que les besoins réels des titulaires. Par exemple, dans un cas, la limite de la carte de crédit professionnelle d'un employé était de 2 millions de dollars par mois. Globalement, 40 % des titulaires de carte dépensaient moins en une année que le montant de leur limite mensuelle, ce qui indique que les limites sont parfois excessives.

RECOMMANDATION 8

Pour améliorer l'administration et le contrôle du programme des cartes de crédit professionnelles, Hydro One doit :

- s'assurer d'obtenir les documents et les approbations nécessaires à l'établissement des coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit;
- faire un suivi des cartes de crédit inactives et des cartes actives assignées à des employés inactifs ou qui ont quitté leur emploi et les annuler au besoin;
- examiner les limites actuelles de crédit et d'avances de fonds établies sur les cartes de crédit professionnelles pour s'assurer qu'elles conviennent au niveau de responsabilité des employés et à l'utilisation prévue de la carte.

Examen des relevés mensuels

Chaque mois, les titulaires de carte doivent présenter à leur supérieur leur relevé de carte de crédit avec les pièces justificatives aux fins d'examen et d'approbation. Le personnel de supervision a la responsabilité d'examiner soigneusement les rele-

vés et les pièces justificatives pour s'assurer que les frais encourus sont des dépenses professionnelles légitimes. Puisque le superviseur est parfois la seule personne, à part l'acheteur, qui examine les transactions, l'examen par le personnel de supervision est un mécanisme de contrôle interne essentiel pour s'assurer que les achats sont effectués à des fins professionnelles conformément à la politique.

- Nous avons examiné les relevés mensuels fournis d'un échantillon de titulaires de cartes de crédit et avons observé que plus de 75 % des relevés analysés n'avaient pas été examinés ni approuvés dans les 28 jours comme l'exige la politique interne. Dans certains cas, les relevés n'avaient pas été examinés ni approuvés neuf mois après la date du relevé.
- Les relevés mensuels présentés aux superviseurs doivent inclure un rapprochement des avances de fonds imputées au compte de la carte de crédit et des montants utilisés. Si la totalité de l'avance de fonds n'a pas été dépensée à des fins professionnelles, le montant résiduel doit être reporté et appliqué aux futures dépenses professionnelles. Au cours de notre vérification, nous avons observé que le personnel d'Hydro One utilisait rarement des rapports standard sur l'utilisation des fonds avancés ou ne remplissait pas correctement le formulaire, rendant ainsi difficile la tâche de déterminer si l'employé doit de l'argent à la société ou l'inverse. Dans l'échantillon d'employés que nous avons examinés, certains n'avaient pas fourni de pièces justificatives pour les avances de fonds prélevées sur leur compte de carte de crédit, mais leurs rapports sur l'utilisation des fonds avaient tout de même été examinés et approuvés. Par exemple, un employé n'avait pas justifié des avances de fonds de 2 200 \$ pendant une période de six mois en 2005. Le suivi subséquent a révélé que ces avances avaient été utilisées à des fins professionnelles légitimes.

Néanmoins, puisque près de la moitié des cartes permettent les avances de fonds et qu'un risque plus élevé est associé à ce type de transactions, il est essentiel de prévoir un examen approfondi et en temps opportun ainsi qu'un processus d'approbation.

- Nous avons observé que les superviseurs n'examinaient pas adéquatement les dépenses effectuées avec les cartes de crédit professionnelles. Dans l'échantillon que nous avons examiné, nous avons relevé un certain nombre de cas dans lesquels les pièces justificatives appropriées n'avaient pas été présentées pour justifier les achats ou la documentation présentée était incomplète, mais les relevés avaient tout de même été approuvés. Par exemple, certains titulaires de carte n'avaient pas présenté des reçus pour toutes les dépenses ou avaient présenté des reçus inadéquats, tels que des bordereaux de carte de crédit signés qui ne détaillaient pas les achats. Sans ces renseignements, les superviseurs ne pouvaient pas être en mesure de déterminer si tous les frais étaient appropriés et encourus à des fins professionnelles.
- La politique sur les cartes de crédit d'Hydro One exige également qu'une explication détaillée de la nature et des fins professionnelles soit fournie pour toutes les dépenses. Dans le cas des dépenses de représentation, cette explication devrait comprendre les noms des participants et l'objectif de l'événement. Nous avons observé que de nombreux titulaires de carte qui demandaient le remboursement du coût d'un repas d'affaires ne divulguaient pas le nom des personnes avec qui ils avaient partagé ces repas ni le nom de l'organisation que ces personnes représentaient; ainsi, un examinateur n'était pas en mesure de déterminer avec certitude si les dépenses facturées étaient des dépenses professionnelles légitimes.

En 2004, le groupe de vérification interne d'Hydro One a signalé l'absence de reçus et de

documents adéquats pour justifier les achats effectués avec les cartes de crédit et a recommandé des mesures correctrices. Selon nos observations, des améliorations doivent toujours être apportées pour assurer la conformité aux politiques et aux procédures concernant les cartes de crédit professionnelles.

RECOMMANDATION 9

Pour gérer efficacement l'utilisation des cartes de crédit professionnelles et s'assurer que toutes les dépenses sont encourues à des fins professionnelles, Hydro One doit mettre en oeuvre des procédures pour s'assurer que :

- les titulaires de carte présentent les reçus détaillés originaux avec leurs relevés de carte de crédit aux fins d'examen et d'approbation;
- les explications nécessaires et les autres pièces justificatives sont fournies pour vérifier la nature professionnelle des dépenses encourues;
- les dépenses effectuées avec des fonds avancés sont détaillées et accompagnées de pièces justificatives pour faciliter l'examen et l'approbation par la direction;
- les relevés mensuels de cartes de crédit sont examinés pour vérifier la pertinence des pièces justificatives et sont approuvés en temps opportun.

Supervision de l'utilisation des cartes de crédit professionnelles

Chaque mois, la direction d'Hydro One doit examiner les rapports de contrôle sommaire pour s'assurer que tous les titulaires de carte sont des employés valides, que les relevés ont été présentés chaque mois aux fins d'approbation, que les limites de crédit tiennent compte des besoins actuels des titulaires de carte et que les dépenses ont été imputées au compte approprié de projet ou du grand livre général. La supervision et la prise de mesures en temps

opportun sont importantes parce que l'utilisation des cartes de crédit professionnelles rend difficile l'application des mécanismes de contrôle financier traditionnels, tels que la répartition des tâches, puisqu'une même personne peut commander, acheter et recevoir des biens et des services. Toutefois, nous avons observé que ces rapports mensuels n'étaient pas correctement examinés et donc que les mesures correctrices n'étaient pas prises en temps opportun. Dans seulement un des services que nous avons examinés, les rapports mensuels étaient correctement approuvés et datés. Dans les autres services, certains rapports ne présentaient aucune preuve d'examen et n'avaient été ni signés ni datés. En fait, certains employés nous ont dit qu'ils ne savaient pas que les rapports étaient censés être signés et datés.

Chaque carte de crédit professionnelle est conçue pour enregistrer automatiquement les dépenses imputées à un compte du grand livre général ou à un projet particulier. Cette mesure élimine le besoin d'effectuer des entrées de journal pour réaffecter les frais. Toutefois, un grand nombre d'achats effectués avec des cartes de crédit ont été comptabilisés dans des comptes divers qui ne décrivent pas adéquatement la nature des dépenses. Par exemple, toutes les dépenses imputées à un projet, soit 4,1 millions de dollars au total, ont été classées dans la catégorie des dépenses diverses. En 2005, des dépenses de plus de 18 millions de dollars ont été comptabilisées dans un compte intitulé « carte d'approvisionnement pour dépenses professionnelles ». Le personnel d'Hydro One nous a informés que même si les dépenses imputées aux projets pouvaient être classées dans des catégories de dépenses plus précises, les données ne peuvent pas être analysées d'un projet à l'autre. Autrement dit, Hydro One ne peut pas déterminer le montant total de ses dépenses en 2005 pour des catégories telles que les déplacements, les repas et les conférences. Sans ces détails, il n'est pas possible de surveiller le caractère raisonnable des dépenses encourues à l'échelle de la société au fil du temps.

La liste des employés d'Hydro One met en évidence le nom des titulaires de carte dont le numéro d'identification d'employé est invalide ou manquant. Les coordonnateurs locaux des programmes de carte de crédit sont informés chaque mois de ces écarts aux fins de suivi et de correction. La correction en temps opportun de ces écarts aide à assurer que toutes les cartes sont valides et attribuées aux employés de bonne foi. Toutefois, nous avons remarqué qu'un tiers des écarts repérés dans le rapport de janvier 2006 n'avaient toujours pas été corrigés à la fin de mars 2006.

RECOMMANDATION 10

Pour superviser efficacement l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, Hydro One doit mettre en oeuvre des procédures pour s'assurer que :

- la direction examine et approuve chaque mois les rapports sommaires et d'exception sur les cartes de crédit pour veiller à ce que les points devant faire l'objet d'un suivi soient repérés et traités en temps opportun;
- les achats effectués au moyen des cartes de crédit professionnelles sont entièrement imputés aux projets et aux comptes du grand livre général pour permettre de surveiller le caractère raisonnable des coûts des projets et des allocations de dépenses au fil du temps.

Utilisation des cartes de crédit professionnelles

En vertu de la politique interne d'Hydro One, les titulaires de carte peuvent tirer des chèques sur leur compte de carte de crédit pour rembourser les dépenses professionnelles de leurs subalternes, lorsque ces personnes n'ont pas reçu leur propre carte de crédit professionnelle, et payer les fournisseurs qui n'acceptent pas les paiements par carte de crédit. En 2005, 1 300 employés ont émis

31 800 chèques d'une valeur totale de 41,2 millions de dollars, et le montant le plus élevé était d'un peu plus de 300 000 \$.

Lorsque les paiements sont effectués au moyen de chèques tirés sur une carte de crédit, le nom du bénéficiaire n'apparaît pas sur le relevé de carte de crédit ni dans la base de données des cartes de crédit professionnelles. Ainsi, Hydro One n'a aucun dossier des paiements effectués à ces fournisseurs, sauf si des données sur les bénéficiaires sont entrées manuellement dans le système lorsque les chèques annulés sont retournés à la société. Pour les transactions effectuées en 2005, le personnel d'Hydro One a commencé à entrer manuellement des renseignements détaillés sur les bénéficiaires dans le système aux fins d'analyse mais, en mai 2006, la saisie des données n'était pas encore terminée.

De nombreux chèques tirés sur une carte de crédit professionnelle étaient de plus de 15 000 \$ et étaient utilisés pour payer les fournisseurs pour des services tels que les services de téléphone et de télécommunication, les services de sécurité, les services publics et les locations de véhicules. Dans d'autres organismes, ces paiements sont généralement effectués par le service des finances pour assurer la séparation des tâches et d'autres mécanismes de contrôle. En 2005, Hydro One a traité 530 achats qui dépassaient la limite de 15 000 \$, pour un total de 33,5 millions de dollars. Ces achats étaient effectués directement avec les cartes de crédit ou étaient payés avec des chèques tirés sur une carte de crédit. Nous avons remarqué que certains de ces paiements étaient faits à des consultants même si la politique interne interdit de payer les consultants au moyen des cartes de crédit professionnelles.

La direction d'Hydro One nous a informés que l'utilisation des cartes de crédit aide à réduire la dépendance à l'égard du service des finances imparti pour lequel la société paie le fournisseur de services en fonction du volume de factures traitées.

Nous avons analysé l'utilisation des cartes de crédit pour déterminer s'il s'agissait d'une mesure

rentable. Si la valeur combinée des avances de fonds et des chèques dépasse 30 millions de dollars, nous avons constaté qu'Hydro One engage des frais d'intérêt sur le montant excédentaire à compter de la date de la transaction et jusqu'à la date du paiement. Selon nos estimations, en 2005, Hydro One n'a pas réalisé d'économies en utilisant des chèques tirés sur une carte de crédit plutôt qu'en payant les fournisseurs au moyen d'un système de comptes créditeurs en vertu des conditions de son entente d'impartition. En comparaison, le gouvernement de l'Ontario utilise également des cartes de crédit, mais limite leur utilisation aux transactions portant sur de faibles montants, alors que les frais élevés étaient payés au moyen du système régulier de comptes créditeurs.

RECOMMANDATION 11

Pour s'assurer que les cartes de crédit professionnelles sont utilisées uniquement aux fins prévues, soit pour payer les dépenses professionnelles des employés et les achats locaux d'une valeur inférieure à 15 000 \$, Hydro One doit :

- réduire au minimum l'utilisation des chèques tirés sur une carte de crédit;
- confier au service des finances le traitement des paiements importants effectués aux fournisseurs principaux.

Dépenses professionnelles et reconnaissance des employés

La politique d'Hydro One stipule que les dépenses professionnelles des employés devraient être raisonnables selon les circonstances. Même s'il n'y avait aucune ligne directrice sur les achats de cadeaux remis dans le cadre d'activités de reconnaissance et d'appréciation des employés, nous avons remarqué qu'il s'agissait d'une pratique courante à Hydro One. Les cadeaux achetés étaient,

par exemple, des coupons-cadeaux, des fleurs, des bouteilles de vin, des billets d'activités récréatives, des forfaits restaurant-théâtre et des disques compacts. On retrouvait rarement de la documentation portant sur les achats de cadeaux qui indiquait le nom des personnes reconnues ou les raisons de cette reconnaissance. Nous reconnaissons que, par moments, les achats de cadeaux pour ce type d'activités peuvent être justifiés. Toutefois, étant donné la nature diversifiée des articles achetés et la gamme étendue de montants dépensés, nous croyons que des directives internes sont nécessaires dans ce domaine.

Nous avons observé des exemples où les dépenses professionnelles des employés, telles que les frais d'hébergement et de repas, ne semblaient pas raisonnables dans les circonstances. Nous avons également relevé plusieurs cas où des frais excessifs de kilométrage avaient été réclamés, généralement parce que les employés ne réclamaient pas les frais engagés pour parcourir la plus courte distance entre le domicile ou le bureau et le lieu de travail comme l'exige la politique interne.

Nous avons également remarqué des dépenses imputées à des cartes de crédit qui, à notre avis, auraient dû attirer l'attention des vérificateurs dans le cadre du processus d'examen et d'approbation. Par exemple, deux cadres supérieurs ont imputé les frais d'examen médicaux à leurs cartes de crédit professionnelles plutôt que de présenter les reçus au régime d'assurance de l'entreprise pour obtenir un remboursement. Un employé utilisait sa carte de crédit professionnelle pour payer des frais de physiothérapie qui auraient dû être remboursés par le régime d'assurance santé de la société. Un autre employé a porté 900 \$ à sa carte de crédit pour remplacer des objets personnels, tels que des disques compacts, qu'il avait perdus lors du vol d'un véhicule de la société.

Dans un cas, les dépenses ont été imputées à la carte de crédit d'un subalterne et approuvées par la suite par la personne pour qui les achats avaient

été effectués. Dans ce cas, la secrétaire d'un cadre supérieur a imputé à sa carte de crédit des dépenses de plus de 50 000 \$ en biens et services, et une part importante de ce montant était des dépenses faites pour le compte de son supérieur hiérarchique. Ces achats auraient dû être approuvés par le supérieur de son patron et, conformément à la politique, être assujettis à l'examen annuel des dépenses des cadres supérieurs mené par le service de vérification externe de la société. Chaque année, le vérificateur externe effectue un examen particulier des relevés de cartes de crédit et des pièces justificatives des cadres supérieurs et fait rapport au conseil d'administration. Même si le vérificateur a signalé certains cas de non-conformité à la politique sur l'utilisation des cartes de crédit professionnelles en ce qui concerne la documentation et les exigences en matière d'autorisation, il ne garantit pas que les frais étaient raisonnables, qu'ils ont été engagés à des fins professionnelles ou que les dépenses examinées étaient complètes.

RECOMMANDATION 12

Pour aider à assurer que les dépenses engagées à des fins professionnelles et aux fins de reconnaissance des employés sont conformes à la politique interne et sont raisonnables selon les circonstances, Hydro One doit :

- élaborer des lignes directrices pour établir les attentes de l'entreprise en ce qui concerne le caractère raisonnable des dépenses dans différentes circonstances;
- renforcer l'obligation pour la direction d'examiner en détail les demandes de remboursement des dépenses avant de les approuver;
- mettre en oeuvre un processus plus global d'examen périodique des demandes de remboursement des dépenses pour vérifier la conformité à la politique interne.

Surveillance de l'utilisation des cartes de parc automobile

Le 15 juin 2004, Hydro One a conclu une entente avec un fournisseur de services pour la prestation de services de gestion du parc automobile, incluant le suivi des coûts liés à l'entretien et à la réparation des véhicules et à l'essence. Le fournisseur de services fait appel à des mécaniciens indépendants pour procéder aux réparations et à l'entretien des véhicules achetés ou loués par la société, puis facture ces coûts à Hydro One. En outre, il tient à jour une base de données contenant le dossier de service de chaque véhicule. Les données sont entrées dans le système du fournisseur de services, et le personnel d'Hydro One peut les consulter au moyen d'une connexion en ligne.

Chaque mois, Hydro One reçoit deux relevés du fournisseur de services : un sur les coûts de l'essence et l'autre sur les coûts d'entretien des véhicules. Les relevés indiquent le montant total payé pour chaque véhicule. Chacune des 5 500 cartes de parc automobile sert à payer les frais d'entretien, de réparation et d'essence pour un des véhicules possédés ou loués par la société. Le gestionnaire du parc automobile a la responsabilité d'examiner et d'approuver les relevés avant de procéder au paiement.

Pour vérifier l'exactitude des montants facturés chaque mois, le gestionnaire du parc automobile nous a informés qu'il procède à une vérification ponctuelle de 15 à 20 éléments des relevés mensuels en effectuant un examen approfondi des coûts de l'essence et de l'entretien, en discutant de la demande de réparation avec le personnel qui l'a autorisée et en consultant le dossier de service des véhicules. Toutefois, il n'y avait aucune documentation sur les éléments qui ont fait l'objet d'une vérification ponctuelle ni sur le type de vérification qui a été effectuée, et le petit échantillon sélectionné n'est peut-être pas suffisant pour vérifier l'exactitude des dépenses de 3 millions de dollars payées chaque mois au moyen des cartes de parc automobile.

RECOMMANDATION 13

Pour s'assurer qu'un montant raisonnable est facturé pour les coûts des réparations autorisées, de l'entretien et de l'essence, Hydro One devrait :

- envisager d'effectuer une vérification plus rigoureuse des relevés mensuels des cartes de parc automobile;
- conserver une documentation adéquate portant sur la vérification des relevés mensuels.

RÉPONSE D'HYDRO ONE INC.

Nous sommes reconnaissants au vérificateur général pour les recommandations formulées dans son rapport et sommes heureux de constater qu'il reconnaît que nos politiques permettent d'assurer que les biens et services sont acquis dans le respect de l'optimisation des ressources. Les recommandations sont généralement raisonnables et dans la plupart des cas conformes aux politiques existantes d'Hydro One. La direction procède à l'heure actuelle à la mise en oeuvre de différentes politiques et procédures pour renforcer les mécanismes de contrôle et donner suite aux constatations des vérifications

internes précédentes. Ces mesures répondent à bon nombre des préoccupations et des recommandations.

Recommandation 1

La direction reconnaît que les dossiers de commande ne contiennent pas toujours tous les documents justificatifs, même si l'information était généralement accessible ailleurs au sein de la société. Un processus d'examen de tous les dossiers de commande a été mis en oeuvre en mai 2006 (incluant tous les dossiers de 2006

et les dossiers de 2005 des principaux fournisseurs) pour vérifier s'ils sont complets.

Recommandation 2

Un processus visant à examiner les commandes permanentes et à réduire leur prolongation était en cours en mai 2006 pour s'assurer que les marchandises sont acquises d'une façon rationnelle qui ne met pas en péril notre source d'approvisionnement continu. Les autres volets de la recommandation sont visés par le processus de renouvellement.

Recommandation 3

Nous sommes d'accord avec la recommandation et avons renforcé les politiques pour garantir l'application du processus concurrentiel dans toutes les situations. Bien que la politique en vigueur n'ait pas été respectée dans l'exemple fourni, le processus était conforme à la politique ou à la pratique en place au moment de l'achat.

Recommandation 4

La direction est d'accord.

Recommandation 5

En plus de l'examen des dossiers d'achat souligné à la recommandation 1 ci-dessus, la direction déterminera également s'il pourrait être avantageux, dans les circonstances, de préparer une évaluation des fournisseurs et, si c'est le cas, elle évaluera les avantages et les coûts du maintien d'un dépôt central pour les résultats de ces évaluations.

Recommandation 6

Comme nous l'avons mentionné dans la réponse à la recommandation 1, un processus a été mis en oeuvre en mai 2006 pour vérifier si tous les dossiers d'achat sont complets.

Nous en sommes aux dernières étapes de la mise en oeuvre du nouveau registre des pouvoirs, ce qui permettra également d'automatiser nos mécanismes de contrôle des approbations.

Pour éliminer les quelques cas où les paiements n'ont pas été effectués en temps opportun, la direction insistera sur l'importance de faire les paiements dans les échéances prévues pour éviter les pénalités de retard et obtenir les rabais pour paiement hâtif.

Recommandation 7

En raison de l'absence de points de comparaison, la direction n'était pas en mesure de procéder à une analyse comparative de deux secteurs d'activité. Avec l'augmentation du nombre de services impartis, nous prévoyons être en mesure de trouver des points de comparaison pour les autres secteurs d'activité.

Puisque le fournisseur de services a déployé des efforts exceptionnels pour corriger le problème soulevé dans la vérification, la direction a décidé de renoncer aux crédits dans ce cas particulier. Elle a recouvré auprès du fournisseur de services tous les coûts supplémentaires engagés en raison de ce problème.

Un examen détaillé du contrat est effectué chaque mois. Une structure de gouvernance du contrat a été mise en oeuvre pour permettre à la direction de s'assurer que des mécanismes de contrôle efficaces sont en place.

Les systèmes de TI existants sont des systèmes internes très bien adaptés. Nous avons prévu dès le départ qu'un volume élevé de travail serait effectué par le fournisseur de services, puisque les travailleurs du savoir requis seraient à son emploi. La carte des tarifs du fournisseur de services se compare favorablement avec celle des fournisseurs de services de première catégorie, selon les résultats de projets récents soumis en régime de concurrence. À mesure que la société adoptera une architecture uniformisée, nous dépendrons moins du fournisseur de services. Ce processus est en cours.

Recommandation 8

Un processus d'approbation de tous les coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit par le coordonnateur général de ces programmes à l'échelle de l'entreprise a été mis en oeuvre.

La direction est d'accord avec le fait que toutes les cartes des employés qui ont quitté leur emploi devraient être annulées en temps opportun. Chaque mois, un rapport de contrôle indiquant toutes les cartes de crédit associées à un numéro d'employé inactif est examiné. Les procédures en vigueur exigent que les superviseurs confirment régulièrement si les cartes inactives sont toujours nécessaires. Un processus sera mis en oeuvre pour annuler les cartes à la date d'expiration.

La direction est d'accord avec le fait que les limites de crédit et d'avances de fonds devraient être examinées régulièrement. Nous procéderons de nouveau à une vérification de la conformité des échantillons et vérifierons périodiquement si toutes les limites d'un montant élevé s'avèrent toujours nécessaires.

Recommandations 9 et 10

La direction rappellera aux employés l'importance de respecter les procédures. Pour vérifier la conformité, la direction procédera de nouveau à des vérifications de la conformité d'échantillons, qui avaient été temporairement suspendues en 2005. Les résultats de ces vérifications seront examinés avec le vice-président de la division appropriée.

À l'avenir, la direction exigera que les avances de fonds et les dépenses correspondantes figurent dans le rapport sommaire sur l'utilisation des fonds pour faciliter l'examen par le superviseur. Les documents justificatifs continueront d'être fournis.

En vertu de la politique actuelle, toutes les demandes de remboursement doivent être accompagnées des documents appropriés, et la direction renforcera cette exigence.

Recommandation 11

La direction est d'accord avec le fait que l'utilisation de chèques tirés sur une carte de crédit professionnelle devrait être limitée à des circonstances exceptionnelles ou au remboursement des dépenses professionnelles d'un employé lorsque celui-ci n'est pas titulaire d'une carte de crédit d'Hydro One. Notre directeur financier a envoyé un courriel en avril 2006 pour rappeler les règles d'utilisation appropriée des chèques tirés sur une carte de crédit.

La procédure en vigueur précise les règles d'utilisation acceptable des cartes de crédit professionnelles. Pour renforcer les mécanismes de contrôle, la direction mettra en place un programme de vérification continu d'échantillons de dépenses de plus de 6 000 \$ pour examiner et évaluer la conformité à cette procédure et rendre des comptes à cet égard.

Recommandation 12

La direction est d'accord avec le fait que le caractère raisonnable des dépenses devrait être examiné. Les procédures actuelles, incluant les politiques et procédures locales d'achat, doivent faire l'objet d'un tel examen. La direction renforcera l'obligation pour les superviseurs d'examiner en détail les demandes de remboursement avant de les approuver.

Recommandation 13

La direction est d'accord et augmentera à 100 la taille de l'échantillon d'éléments vérifiés sur les relevés mensuels et conservera la documentation pertinente.