

# Hydro One – Acquisition de biens et services

Suivi des vérifications de l'optimisation des ressources, section 3.07 du *Rapport annuel 2006*

## Contexte

Hydro One Inc., qui a vu le jour à la suite de la réorganisation d'Ontario Hydro, a été créée par la *Loi de 1998 sur l'électricité* et constituée en personne morale en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* le 1<sup>er</sup> 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.

En 2007, Hydro One contrôlait un actif total de 12,8 milliards de dollars (12 milliards en 2005), composé principalement de ses systèmes de transmission et de distribution. Ses revenus s'élevaient à 4,7 milliards de dollars (4,4 milliards en 2005) et ses coûts, à 3,8 milliards de dollars (3,4 milliards en 2005). Ces coûts incluaient 2,2 milliards de dollars (2,1 milliards en 2005) pour l'achat d'électricité à distribuer à ses clients, 995 millions de dollars (792 millions en 2005) pour les frais de fonctionnement, d'entretien et d'administration, et 521 millions de dollars (487 millions en 2005) pour la dépréciation et l'amortissement.

Notre vérification de 2006 mettait l'accent sur les biens et services achetés par Hydro One, y compris les immobilisations mais à l'exclusion des

salaires et avantages des employés. Ces dépenses dépassaient 800 millions de dollars en 2005. Une fois que le personnel d'Hydro One a décidé d'acheter quelque chose, un fournisseur externe s'occupe des activités d'achat pour le compte de la société. Les services et le personnel internes 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.

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, ses systèmes et méthodes n'étaient pas adéquats pour assurer la conformité aux politiques de la société. En 2004, son service de vérification interne a examiné de nombreux aspects des fonctions d'achat de la société et conclu que, dans plusieurs secteurs clés, les mécanismes de contrôle internes devaient être améliorés. Nous avons constaté au moment de votre vérification que ces mécanismes présentaient encore certaines lacunes à corriger.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- 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. Or, les commandes permanentes que nous avons examinées n'étaient pas toujours établies dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, ou la documentation mise à notre disposition ne permettait pas de vérifier si un processus concurrentiel avait été utilisé. Nous avons aussi repéré des cas dans lesquels Hydro One avait permis à des fournisseurs ayant reçu des commandes permanentes d'augmenter périodiquement leurs prix sans appel d'offres. Par exemple, une commande permanente établie en 1996 pour une période de deux ans et 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 portée 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 qu'il fallait améliorer les procédures pour s'assurer que les biens et services étaient acquis en régime de concurrence.
- En vertu de la politique d'approvisionnement d'Hydro One, des biens ou services peuvent être achetés auprès d'un fournisseur unique s'il n'est ni possible ni pratique de les obtenir dans le cadre du processus concurrentiel habituel. Nous avons toutefois conclu, après avoir examiné des achats de matériaux, de services de consultation et de services de travail contractuel effectués auprès d'un fournisseur unique, qu'il aurait été possible de faire appel à plusieurs fournisseurs différents et que le dossier ne contenait aucun document justifiant la décision de recourir à un fournisseur unique.
- En décembre 2001, Hydro One a conclu une entente d'une valeur de 1 milliard de dollars sur 10 ans pour l'impartition de certaines 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.
- Durant l'année civile 2005, le personnel d'Hydro One a imputé des biens et services d'une valeur de 127 millions de dollars à des cartes de crédit professionnelles. Nous avons trouvé des cas dans lesquels la documentation présentée à l'appui des dépenses, dont les bordereaux de carte de crédit, était souvent insuffisante pour déterminer ce qui avait été acheté. Nous avons également repéré des cas où les relevés mensuels avaient été examinés et approuvés même si les employés n'avaient pas fourni de détails sur l'utilisation des avances de fonds reçues et imputées à leurs cartes de crédit professionnelles.
- La secrétaire d'un cadre supérieur a imputé des dépenses de plus de 50 000 \$ à sa carte de crédit, en grande partie pour le compte de son supérieur hiérarchique. Ce dernier a ensuite approuvé les achats, ce qui est contraire à la politique d'Hydro One, selon laquelle ces dépenses auraient dû être approuvées par le supérieur du cadre.

Nous avons recommandé certaines améliorations, et Hydro One s'était engagée à prendre des mesures pour répondre à nos préoccupations.

## État actuel des recommandations

Les renseignements fournis par Hydro One donnent à penser que d'importants progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre de toutes les recommandations de notre *Rapport annuel 2006*. Hydro One a également institué des examens de la conformité à l'interne dans la plupart des secteurs pour s'assurer que tout le personnel observe ses procédures renforcées. Les mesures prises pour donner suite à chacune de nos recommandations sont décrites ci-après.

### ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES

#### Évaluation des besoins et justification des achats

##### 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 pour 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.*

##### État actuel

Hydro One nous a informés qu'elle avait renforcé les exigences concernant la préparation d'une analyse de rentabilisation documentée pour les achats importants. Une note de service expliquant les révisions apportées aux politiques et procédures d'achat a été envoyée à tout le personnel. Une autre

note de service a été envoyée à tous les cadres hiérarchiques pour réitérer l'exigence selon laquelle le dossier doit contenir une analyse de rentabilisation documentée pour tous les achats importants, ainsi que des preuves objectives montrant que l'achat a été justifié et approuvé dans les règles.

Hydro One a institué des vérifications trimestrielles de la conformité à l'interne afin de vérifier si les dossiers de commande échantillonnés contiennent la documentation nécessaire. Nous avons été informés qu'en avril 2008, la fréquence des vérifications de conformité était temporairement passée de quatre fois par année à une fois par mois, pour que la direction puisse disposer de données plus à jour et accélérer la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires. La liste de contrôle des dossiers d'achat a été révisée de façon à inclure tous les documents justificatifs pertinents. Les résultats des vérifications de conformité sont résumés dans des fiches d'évaluation de la conformité et soumis à l'examen du vice-président, Gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la vice-présidente directrice et chef des finances, et des gestionnaires des services d'approvisionnement impartis, qui se penchent ensuite sur les problèmes de non-conformité. Nous avons également appris que les résultats en matière de conformité faisaient l'objet de discussions régulières avec le président d'Hydro One lors des réunions de la haute direction.

Hydro One a révisé sa politique sur les consultants ainsi que sa procédure de rétention des consultants pour y intégrer les exigences suivantes :

- déterminer et consigner par écrit les raisons pour lesquelles il est nécessaire d'engager du personnel contractuel avant d'attribuer un contrat;
- épuiser toutes les possibilités de faire faire le travail à l'interne avant de retenir les services de contractuels.

## Commandes permanentes

### 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.*

### État actuel

Nous avons été informés qu'Hydro One avait renforcé l'exigence selon laquelle toutes les commandes permanentes devaient être établies dans le cadre d'un processus concurrentiel à moins qu'un marché à fournisseur unique ait été approuvé en bonne et due forme. Des notes ont été envoyées à tout le personnel d'Hydro One pour souligner les changements apportés aux procédures d'approvisionnement. Une de ces notes stipule que les biens et services doivent être acquis dans le cadre d'un processus concurrentiel vérifiable ouvert aux fournisseurs qualifiés, sauf si les circonstances exigent qu'un marché à fournisseur unique soit pris en considération. La procédure d'acquisition est régie par des lignes directrices qui précisent les cas dans lesquels un marché à fournisseur unique peut être envisagé.

Hydro One a également indiqué qu'en 2006, elle avait mis en place un nouveau plan de renouvellement des commandes permanentes pour assurer le suivi des commandes venant à expiration avant décembre 2007. Les gestionnaires de l'approvisionnement ont analysé chaque commande permanente et déterminé s'il fallait la renouveler, la prolonger,

la laisser échoir ou lancer une nouvelle demande de propositions. Les chefs d'équipe devaient ensuite suivre le plan en y apportant des mises à jour mensuelles. Nous croyons comprendre que le nouveau plan de renouvellement des commandes permanentes est continuellement mis à jour et passé en revue une fois par mois avec le groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Hydro One.

Une note de service a été envoyée pour rappeler à tout le personnel d'Hydro One que les cadres hiérarchiques doivent faire respecter la politique de la société en matière d'approvisionnement pour tous les achats. Cette politique stipule qu'il faut surveiller le prix des ententes de commandes permanentes pour s'assurer que toutes les factures et toutes les modifications de prix sont conformes aux conditions établies. La conformité à la politique fait l'objet de vérifications internes trimestrielles (et, temporairement, mensuelles). En outre, toute modification importante aux conditions de la commande permanente doit être approuvée par les autorités compétentes. La procédure spécifie également que l'ajout d'un élément à une commande permanente sans appel d'offres exige un degré d'approbation équivalant à celui d'un marché à fournisseur unique.

## Sélection en régime de concurrence

### 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.*

### État actuel

Hydro One nous a informés qu'elle avait envoyé une note à tous ses employés pour souligner que la direction s'attendait à ce que toutes les politiques et procédures soient respectées. Une autre note a été envoyée pour expliquer que les cadres hiérarchi-

ques devaient assurer la conformité à la politique de la société en matière d’approvisionnement et aux registres des autorisations organisationnelles pour tous les achats. Cette note soulignait également l’obligation d’acquérir les biens et services dans le cadre d’un processus concurrentiel vérifiable à moins que les circonstances opérationnelles ne nécessitent le recours à un autre processus. L’acheteur doit conserver la documentation du processus concurrentiel pour tous les achats de plus de 15 000 \$ et pour les services de conseils de plus de 50 000 \$.

## Marché à fournisseur unique

### 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 œuvre 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.*

### État actuel

Nous avons été informés que les employés d’Hydro One avaient reçu des éclaircissements concernant les exigences liées aux marchés à fournisseur unique. Ils ont aussi reçu une note expliquant les modifications apportées aux procédures d’approvisionnement. Selon ces modifications, les marchés à fournisseur unique doivent être approuvés par le groupe de gestion de la chaîne d’approvisionnement pour les biens et services dont la valeur estimative dépasse 15 000 \$, ou pour les services de conseils évalués à plus de 50 000 \$. Nous avons également appris qu’Hydro One avait mis au point un processus qui lui permet de s’assurer que la justification et l’approbation des marchés à fournisseur unique sont documentées conformément à la politique. Le formulaire d’approbation des achats auprès d’un fournisseur unique comporte une section pour la justification de l’achat et, pour

aider à assurer la conformité, il doit être signé par le secteur d’activités qui passe la commande et par le groupe de gestion de la chaîne d’approvisionnement, la vice-présidente directrice et chef des finances, la présidente et chef de la direction ou le Comité exécutif, tel que spécifié par le registre des autorisations organisationnelles applicable ou le registre des autorisations de la haute direction.

## Gestion et contrôle des achats de biens et de services

### 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 extrants 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.*

### État actuel

Hydro One nous a informés qu’après notre vérification de 2006, elle avait entrepris un examen pour s’assurer que la documentation est complète, comme l’exige la procédure révisée en matière d’approvisionnement. Selon cette procédure, les bons de commande et les dossiers contractuels à l’appui

doivent étayer avec exactitude les conditions rattachées à l'octroi du contrat. Les modifications apportées aux conditions originales du contrat doivent être justifiées, approuvées et consignées de façon adéquate. Hydro One maintient aujourd'hui une liste de contrôle indiquant la documentation requise pour chaque dossier de commande.

En mai 2006, pour surveiller la conformité aux exigences en matière d'approvisionnement, Hydro One a mis en œuvre un processus qui l'oblige à examiner tous les bons de commande avant de clore le dossier. De plus, des vérifications de la conformité sont effectuées sur des échantillons une fois par trimestre (temporairement une fois par mois) pour s'assurer que tous les dossiers de commande contiennent la documentation nécessaire. Nous avons examiné le dernier rapport trimestriel sur la conformité, diffusé en mars 2008, et constaté qu'un taux de conformité de plus de 80 % avait été enregistré pour les attributs de la documentation testés par l'équipe d'Hydro One. Le rapport de vérification recommandait un certain nombre d'améliorations additionnelles. Il est à noter que le rapport de vérification mensuel diffusé en juin 2008 faisait état d'un taux de conformité de 96 % pour les cinq principaux attributs de la documentation signalés au conseil d'administration :

- des autorisations appropriées pour les commandes;
- la conformité aux exigences des marchés à fournisseur unique;
- une justification complète et approuvée de la sélection des fournisseurs;
- des preuves que la sélection annoncée des fournisseurs a été finalisée et approuvée;
- des évaluations complètes et documentées des offres.

La procédure de rétention des consultants a été révisée pour que l'acheteur puisse disposer d'un formulaire type pour évaluer le rendement d'un fournisseur. Le coordonnateur des évaluations doit faire un examen hebdomadaire des rapports pour toutes les évaluations, qu'elles soient terminées ou en cours, ainsi qu'un suivi mensuel des évaluations en

retard pour s'assurer qu'elles sont menées à terme. Le formulaire rempli doit être envoyé au groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui fait fonction de dépôt central provisoire. Une base de données pour le suivi des évaluations du rendement des consultants et des entrepreneurs a été constituée et, en octobre 2007, les engagements des entrepreneurs et des consultants ont été intégrés à la base de données. Les évaluations terminées sont stockées dans la base de données et seront mises à la disposition d'autres demandeurs pour consultation future.

## Approbation des acquisitions et des paiements

### 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.

### État actuel

Hydro One nous a informés qu'elle avait terminé l'élaboration d'un nouveau registre des pouvoirs précisant les pouvoirs de signature exigés. Les registres des pouvoirs organisationnels contiennent des instructions précises sur le niveau de pouvoir requis pour chaque type d'achat, classé principalement en fonction de sa valeur en dollars. Des séances de formation sur les registres des pouvoirs organisationnels ont été offertes au personnel. Tous les membres du personnel qui présentent des demandes, passent des commandes ou approuvent des transactions associées à l'achat de biens ou

services, de projets ou de programmes étaient tenus d'assister à ces séances.

Hydro One a également révisé sa politique afin de préciser les pouvoirs de signature exigés lorsque les dépenses sont engagées par plus d'un employé. La personne occupant le rang le plus élevé qui est associée à la dépense doit maintenant la faire approuver par son supérieur. Hydro One a indiqué qu'elle avait envoyé une note à tous ses employés pour leur rappeler qu'ils doivent se conformer à la politique et procédure révisée en matière d'approvisionnement et que la conformité fera l'objet de vérifications trimestrielles.

Hydro One nous a également informés qu'elle avait communiqué avec tous ses employés pour souligner l'importance d'effectuer les paiements à la date d'échéance ou avant afin de profiter des rabais pour paiement hâtif et d'éviter les pénalités pour paiement en retard. En mai 2007, et de nouveau en mars 2008, Hydro One a examiné un échantillon de factures pour frais de retard et constaté que les frais en question n'étaient pas suffisants pour justifier une modification permanente au système de suivi. Nous avons toutefois été informés que la société comptait procéder à un examen semblable une fois par an pour s'assurer que les frais pour paiement en retard ne montent pas en flèche.

## Gestion de l'entente d'impartition

### 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.

### État actuel

En novembre 2007, Hydro One a engagé un cabinet d'experts-conseils pour établir des données repères dans les six secteurs d'activités impartis à son fournisseur de services externe. Ce cabinet avait pour mandat d'effectuer une évaluation indépendante des services impartis afin de déterminer s'ils étaient fournis à un prix ne dépassant pas la juste valeur marchande telle que définie par l'entente de services conclue entre Hydro One et le fournisseur de services. Le personnel d'Hydro One travaille avec le consultant à la préparation d'un rapport détaillé à la direction qui servirait également à apporter les ajustements nécessaires aux prix conformément aux modalités de l'entente d'impartition.

Nous avons été informés qu'Hydro One surveillait de près les lacunes sur le plan des niveaux de service de la fonction de gestion des approvisionnements du fournisseur externe et qu'elle avait obtenu certains crédits de service pour 2007. Au moment de notre suivi, elle exerçait son droit légal d'obtenir les crédits de service auxquels elle est admissible.

Hydro One a également indiqué qu'un processus avait été mis en œuvre pour rapprocher les rapports sommaires et le grand livre général une fois par mois. Les écarts entre le rapport sommaire mensuel et le grand livre général sont analysés et expliqués dans l'état de rapprochement.

Hydro One a spécifié qu'il devait y avoir un appel d'offres concurrentiel pour tous les projets de TI, sauf si l'achat auprès d'un fournisseur unique avait été approuvé à l'avance. Nous avons également appris qu'Hydro One avait rappelé à son personnel que les projets de TI confiés au fournisseur de services externe sans appel à la concurrence devaient être conformes en tous points aux politiques de la société sur les marchés à fournisseur unique et qu'elle ferait respecter cette exigence. Pour le fournisseur de services externe, Hydro One a élaboré

un processus contractuel détaillé en cinq étapes que le demandeur et le gestionnaire du contrat doivent suivre et qui fournit des détails sur les attentes à l'égard de chaque partie à chaque étape du processus contractuel. Ces cinq étapes sont les suivantes :

- la détermination des exigences techniques;
- l'appel d'offres;
- l'évaluation des offres;
- la prestation des services;
- l'évaluation post-contractuelle.

## ACHATS PAR CARTE DE CRÉDIT PROFESSIONNELLE

### Administration des cartes de crédit professionnelles

#### 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.*

#### État actuel

Nous avons été informés qu'un processus avait été mis en œuvre pour que tous les coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit soient approuvés par le coordonnateur général de ces programmes à l'échelle de la société. Le coordonnateur général envoie les formulaires autorisés à l'administrateur des cartes de crédit professionnelles, qui s'assure que les documents et les approbations nécessaires ont été obtenus avant d'établir le compte du coordonnateur local dans le système.

Hydro One a introduit un processus pour examiner – et annuler au besoin – les cartes inactives et les cartes actives assignées à des employés inactifs ou qui ont quitté leur emploi. La procédure administrative d'Hydro One exige de la banque qu'elle annule toute carte dont le compte n'a connu aucune activité financière ou autre depuis un an. Hydro One nous a informés que, depuis février 2008, les cartes annulées ne peuvent pas être réactivées, et les cartes annulées qui viennent à expiration ne peuvent pas être réémises. Nous avons été informés que, chaque mois, Hydro One télécharge les données de la banque sur ses employés et les valide par rapport à sa propre base de données sur les ressources humaines. Toute incohérence est portée à l'attention du coordonnateur local des cartes de crédit pour qu'il prenne les mesures correctives nécessaires. Le coordonnateur général des cartes de crédit vérifie ce rapport une fois par mois et assure le suivi des cas récurrents au besoin.

En 2007, Hydro One a institué un processus afin de produire un rapport trimestriel pour chaque secteur d'activités qui analyse les dépenses engagées par carte de crédit au cours des 12 derniers mois. Les rapports, qui examinent la différence entre les limites de crédit et les dépenses réelles, sont soumis à l'examen de la direction de chaque secteur d'activités. Les limites de crédit à ajuster sont portées à l'attention du coordonnateur local des cartes de crédit pour qu'il fasse le nécessaire.

### Examen des relevés mensuels

#### 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 œuvre 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.

### État actuel

Conformément à la politique en vigueur, toutes les demandes de remboursement doivent être étayées par des pièces justificatives adéquates. La direction a envoyé une note à tous les employés pour souligner l'importance de se conformer à la politique de la société sur les cartes de crédit professionnelles. La note réitérait la nécessité de justifier adéquatement les demandes de remboursement, d'y annexer une documentation complète à l'appui et de s'assurer que les rapports sommaires sur l'utilisation des fonds indiquent à la fois l'avance de fonds et les dépenses correspondantes afin de faciliter l'examen par le superviseur.

En particulier, les dépenses figurant sur le relevé de carte de crédit doivent être étayées par un reçu ou une facture; les retraits, par un formulaire sur l'utilisation des fonds; les chèques, par une copie du chèque et la documentation originale à l'appui.

La note soulignait également l'obligation des superviseurs d'examiner de près les demandes de remboursement avant de les approuver pour s'assurer qu'elles répondent aux exigences procédurales et qu'elles se rapportent à des dépenses professionnelles valables et raisonnables. Les modifications apportées à la politique exigent que tous les relevés de carte de crédit soient approuvés dans les 60 jours suivant la date du relevé.

## Supervision de l'utilisation des cartes de crédit professionnelles

### 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.

### État actuel

Nous avons été informés qu'Hydro One avait mis en œuvre un processus pour s'assurer que le coordonnateur général des cartes de crédit assure le suivi des écarts figurant dans la liste des employés pendant deux mois consécutifs, et qu'il conserve les explications touchant les exceptions. Les superviseurs doivent examiner et approuver le rapport du mois en cours et informer le coordonnateur local des cartes de crédit de toute erreur ou modification requise.

Nous avons également appris que la direction avait rappelé aux employés l'importance d'imputer les coûts des achats effectués par carte de crédit à un projet ou au compte approprié du grand livre général. Par ailleurs, des rapports trimestriels sur les dépenses engagées par carte de crédit dans chaque secteur d'activités sont générés pour que la direction puisse examiner le total des dépenses pour un trimestre donné par type de dépenses.

Pour évaluer la conformité, Hydro One a rétabli les vérifications de la conformité qui avaient été suspendues. Ces vérifications, mensuelles au moment de notre examen de suivi, seront effectuées sur une base trimestrielle et les constatations seront signalées au vice-président responsable du secteur d'activités concerné pour qu'il prenne les mesures nécessaires, ainsi qu'à la vice-présidente directrice et chef des finances et à la présidente et chef de la direction pour examen.

## Utilisation des cartes de crédit professionnelles

### 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.

### État actuel

Hydro One a indiqué qu'en avril 2006, la chef des finances avait envoyé un courriel concernant l'utilisation des cartes de crédit professionnelles à tous les employés. Hydro One a renforcé la politique selon laquelle les chèques tirés sur une carte de crédit ne doivent être utilisés que dans des circonstances exceptionnelles ou pour rembourser les dépenses professionnelles d'un employé sans carte de crédit d'Hydro One. Dans les rares circonstances où un fournisseur n'accepte pas les cartes de crédit, des factures accompagnées des approbations requises peuvent être envoyées aux comptes créditeurs pour traitement des paiements. Cependant, si un paiement doit être effectué immédiatement, on peut utiliser des chèques tirés sur une carte de crédit mais en annexant la documentation à l'appui au rapport mensuel des dépenses. Nous avons également appris qu'un processus de vérification avait été introduit pour s'assurer que tous les chèques de plus de 15 000 \$ sont conformes à la politique de la société.

## Dépenses professionnelles et reconnaissance des employés

### 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.

### État actuel

Hydro One a élaboré des lignes directrices concernant les dépenses acceptables et les dépenses inacceptables dans différentes circonstances. Les lignes directrices soulignent également les responsabilités des employés, des superviseurs et du service des comptes créditeurs de la société. Hydro One a indiqué que ces lignes directrices avaient été mises en oeuvre et communiquées aux employés, et qu'elles seraient mises en application.

Hydro One a envoyé aux employés une communication concernant les dépenses professionnelles ainsi que la gestion et l'utilisation des cartes de crédit professionnelles. Cette communication souligne que les superviseurs doivent passer au crible les demandes de remboursement afin d'en garantir la conformité à toutes les exigences procédurales et de s'assurer que toutes les dépenses sont valables, raisonnables dans les circonstances et liées aux activités.

Hydro One a également rétabli un processus auparavant suspendu de test par échantillonnage afin de vérifier si les marchés à fournisseur unique, le recours à des consultants, les dépenses professionnelles des employés, ainsi que la gestion et l'utilisation des cartes de crédit professionnelles sont conformes aux politiques et procédures en matière d'approvisionnement. Ces vérifications, actuellement mensuelles, deviendront trimestrielles. Les résultats sont communiqués au vice-président de

la division concerné pour qu'il prenne les mesures nécessaires, ainsi qu'à la vice-présidente directrice et chef des finances et à la présidente et chef de la direction pour examen.

Hydro One a engagé un vérificateur externe pour qu'il détermine si les dépenses engagées par le président du conseil d'administration, la chef de la direction, la chef des finances et le chef du contentieux sont conformes aux exigences en matière de documentation et d'autorisation. Hydro One a révisé la politique sur les dépenses professionnelles des employés pour que les rapports sur les dépenses des adjointes administratives ou adjoints administratifs relevant de cadres supérieurs soient inclus dans l'examen. La politique révisée exige que les dépenses de l'adjointe administrative ou adjoint administratif du cadre supérieur soient approuvées par le supérieur du cadre.

## Surveillance de l'utilisation 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.

### État actuel

Nous avons été informés que la vérification ponctuelle des relevés mensuels des cartes de parc automobile avait été étendue à 100 transactions. Le personnel du parc automobile doit aussi demander 25 factures directement aux fournisseurs pour assurer l'exactitude des relevés. Les gestionnaires du parc automobile effectuent également des vérifications hebdomadaires de transactions choisies au hasard pour s'assurer que l'employé d'Hydro One qui a approuvé la transaction possède les pouvoirs décisionnels voulus.

Selon Hydro One, pour aider à assurer la conformité, le gestionnaire du parc automobile doit examiner et approuver chaque transaction vérifiée par son personnel ainsi que la feuille couverture pour le mois. Le gestionnaire des opérations du parc automobile doit aussi approuver ces processus tous les trois mois.