



*Office of the Auditor General*  
**Follow-Up Audit:**

**Contracts Awarded to Members of the Board of Hydro Ottawa**

**2006 Report**

**Chapter 12**



## Table of Contents

1	BACKGROUND .....	1
2	2006 FOLLOW-UP AUDIT OBJECTIVES AND SCOPE.....	1
3	GENERAL OBSERVATIONS .....	1
4	HYDRO OTTAWA MANAGEMENT RESPONSE .....	11
1	CONTEXTE .....	1
2	OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION DE SUIVI 2006.....	1
3	CONSTATATIONS GÉNÉRALES.....	2
4	RÉPONSE DE LA DIRECTION D'HYDRO OTTAWA .....	12



## **1 BACKGROUND**

At the May 18, 2004 Corporate Services and Economic Development Committee of Council, the City of Ottawa formally became aware that Hydro Ottawa had awarded a number of service contracts to various members of the Board of Directors, Advisory Board or persons or companies affiliated with these Board members.

At its meeting on October 27, 2004, Council passed a motion requesting that the Auditor General investigate service contracts that were awarded to members of the Board of Directors of Hydro Ottawa. The objective of the audit was to examine, for specific contracts, payments made to any member of the Board, Committee of the Board, Advisory Board, and any affiliated person or company, to determine:

- if the contracts were awarded in compliance with Hydro Ottawa's procurement policies and procedures;
- if the payments under the contracts were made in compliance with Hydro Ottawa's payment policies and procedures;
- if the level of any payments made under these contracts was reasonable in relation to the services received by Hydro Ottawa;
- if the awarding of the contracts to Board members was consistent with best governance practices.

On July 13, 2005, Council received the Auditor General's final report on Contracts Awarded to Members of the Board of Hydro Ottawa.

## **2 2006 FOLLOW-UP AUDIT OBJECTIVES AND SCOPE**

The Office of the Auditor General has now completed a follow-up on the 2005 audit. The objective of the follow-up audit was to assess the adequacy of the actions taken to implement the audit recommendations and Council Directives.

The scope of the follow-up audit included a review of:

- Follow-up actions taken by Hydro Ottawa to implement the Audit Report recommendations;
- Follow-up action taken by Hydro Ottawa to comply with Council Directions; and
- Payments to Board Members for 2005.

## **3 GENERAL OBSERVATIONS**

The report is organized into three sections described below. The general observations for each of the areas reviewed are as follows:

**Section 1:** Follow-up action taken by Hydro Ottawa to implement the Audit Report recommendations

- We are very pleased with Hydro Ottawa's response to the Audit Report. The follow-up audit identified that appropriate action was taken to implement all recommendations in the Audit Report.

**Section 2:** Follow-up action taken by Hydro Ottawa to comply with Council Directions

- It was identified that Hydro Ottawa has not taken action to comply with one of the two Council Directions. On August 12<sup>th</sup>, 2004, the Shareholder requested that Hydro Ottawa present status reports to Corporate Services and Economic Development Committee on a quarterly basis. No quarterly status reports have been presented.

**Section 3:** Payments to Board Members for 2005

- No issues were identified with the review of 2005 payment data to Board Members and companies affiliated with Board Members.

The following provides more detail on each of the original audit recommendations, Hydro Ottawa management responses to those recommendations, and follow-up action taken.

**SECTION 1: Follow-up Action Taken by Hydro Ottawa to Implement the Audit Report Recommendations**

**Audit Recommendation No. 1**

That Hydro Ottawa, in collaboration with its shareholder, City of Ottawa, specify and clearly define expected Board member duties and responsibilities and that where Hydro Ottawa requires additional compensation for Board-related duties that approval is obtained from the Shareholder.

**Hydro Ottawa Management Response in Audit Report**

Hydro Ottawa has developed, and the Board of Directors has approved, a document describing the role of the Chair. This will be presented to City Council for approval on July 13, 2005. Once approved, City Council will be asked to amend the Shareholder Declaration to incorporate the description of the role of the Chair. The Governance Committee will be considering, as part of its work plan for 2005, a Board mandate describing the role of the Board and directors and recommending a Board mandate for the approval of the Board. Hydro Ottawa recognizes that all Board compensation must comply with the Shareholder Declaration and that any changes to such compensation must be approved by the Shareholder.

---

## Hydro Ottawa Follow-up Actions

In August 2004, City Council approved an amendment to the Shareholder Declaration directing that no amounts be paid to directors or members of their immediate families, or to entities in which they have substantive ownership interest other than annual stipends, board and committee meeting attendance fees and reimbursement of out-of-pocket expenses. City Council also directed that compensation of directors should be reviewed every other year by the Governance Committee, with any recommendations to be brought forward to the Shareholder for consideration. Hydro Ottawa intends to conduct a review and bring forward any recommendation for adjustment to City Council as required.

In January 2005, the Board of Directors considered and approved an employee Code of Conduct that is also applicable to directors.

In April 2005, the Board approved more specific Directors Conflict of Interest and Conduct Guidelines.

In July 2005, City Council approved an amendment to the Shareholder Declaration setting out a description of the role and responsibilities of the Chair of the Board.

In November 2005, the Board considered and approved a series of documents to more clearly define the roles and responsibilities of the directors. The Board approved a detailed description of the Mandate of the Board of Directors and Responsibilities of Individual Directors as well as a recommendation for an amendment to the Shareholder Declaration to include a description of these roles and responsibilities. The Board also approved a detailed description of the Roles of the President and Chief Executive Officer as well as a recommendation for an amendment to the Shareholder Declaration to describe this role. The description of the role of the President and Chief Executive Officer assists in clarifying the distinction between the role of the Board and the President and CEO. City Council will be asked to approve the required amendment to the Shareholder Declaration to include the mandate of the Board of Directors, the roles and responsibilities of the Directors and the role of the President and Chief Executive Officer.

## Documents Provided for Follow-up Audit

- All Council approved versions of the Shareholder Declaration for the last 24 months;
- Employee Code of Conduct, January 2005;
- Directors Conflict of Interest and Conduct Guidelines, April 2005;
- Mandate of the Board of Directors and Responsibilities of Individual Directors, November 2005;
- The Role of the President and Chief Executive Officer, November 2005.

## **Auditor General's Comment on Follow-up**

The Auditor General is satisfied with the follow-up actions taken to implement this recommendation.

### **Audit Recommendation No. 2**

That Hydro Ottawa review its contracting policies and practices to ensure that:

- **contracts are required to include an upset limit and a detailed statement of work,**
- **written justification for the use of sole sourcing is provided, and**
- **the use of lump sum retainers is not permitted.**

## **Hydro Ottawa Management Response in Audit Report**

First, it is important to reiterate that members of the Board and their spouses are now prevented from entering into contractual arrangements with the corporation for the provision of services. In addition, Hydro Ottawa has identified the need to review its procurement policies as part of its 2005 internal audit plan approved by the Board of Directors earlier this year. The intent is to undertake a comprehensive review of corporate procurement and contracting for all professional and other services. The audit coverage will include issues such as the appropriateness of related policies and procedures, and compliance to them; and an assessment of the relevant business processes from value added and best practice standpoints. The scope of the audit will include Hydro Ottawa Holding Inc. and its subsidiary companies.

Appropriate interim measures have been implemented to ensure that the scope of work and total estimated cost are systematically identified in contracting documents, and that the use of sole source provisions is documented with contract awards.

## **Hydro Ottawa Follow-up Actions**

The President and CEO, the same day as the Auditor General's report was released, instituted interim contracting measures for professional and other services. The procedures addressed each of the above points and directed that all sole source contracts in excess of \$10,000 be forwarded to her office for approval, until the existing Procurement Policy and practices were reviewed.

A revised Procurement Policy, was subsequently approved by senior management, effective August 5, 2005 that formally communicated the necessity for upset limits, detailed statements of work and disallowed the use of lump sum retainers. A sole source justification form was instituted to capture both the written justification for non-competitive contract award and the necessary approval signatures to proceed with the procurement. The policy also strengthened the role of Supply Chain Management in controlling corporate procurement activities.



In addition to the above, the Audit Committee approved as part of its Internal Audit Plan, a comprehensive review of the corporate procurement and contracting for professional and other services. This broader scope review incorporates the recommendations by the Auditor General and includes an assessment of the design and effectiveness of the control framework for procuring professional and other services.

Hydro Ottawa has also engaged the services of an external consultant to evaluate its procurement policy and practices to ensure that corporate procurement meets the test of transparency, accountability, and good governance and that all of its companies receive best value from their procurement of goods and services.

### **Documents Provided for Follow-up Audit**

- Interim Contracting Directive from President and CEO, June 27, 2005
- Procurement Policy, August 5, 2005
- Approved Internal Audit Plan for comprehensive review of the corporate procurement and contracting for professional and other services
- RFP (or scope document) for external consultant to evaluate procurement policy and practices.

### **Auditor General's Comment on Follow-up**

The Auditor General is satisfied with the follow-up actions taken to implement this recommendation.

### **Audit Recommendation No. 3**

**That Hydro Ottawa review its payment practices and establish and document a policy to confirm checking of invoices to ensure errors are captured prior to cheque issuance.**

### **Hydro Ottawa Management Response in Audit Report**

While the Corporation does have procedures for checking the accuracy of invoices, they are not formally documented. Hydro Ottawa will establish and document a formal Invoice Payment Policy by July 31, 2005. The policy will be communicated to all staff to ensure they understand their individual and corporate responsibilities in this regard. In the interim, Accounts Payable staff will be instructed to scrutinize all payments thoroughly for payment accuracy. A follow-up by Hydro Ottawa's internal audit in 2006 will assess compliance with the new policy.

### **Hydro Ottawa Follow-up Actions**

Hydro Ottawa has reviewed its payment practices that were in place and formalized them in a policy titled, "Invoice Payment". The policy became effective July 26, 2005, for all companies adherence.

The onus of verifying that invoices are correct and properly authorized is clearly delineated in the policy between the purchaser of the goods and/or services and the accounts payable function.

A key control feature of the new policy is that all payments, unless specifically excluded must be referenced to an authorized purchase order. This request identifies any request for payment that is not tied to a purchase order approved by Supply Chain Management, who are the gatekeepers for corporate procurement.

In addition, the Audit Committee approved as part of its internal audit plan a review of the invoice payment policy and its implementation.

### **Documents Provided for Follow-up Audit**

- Invoice Payment Policy, July 26, 2005
- Approved Internal Audit Plan for review of the Invoice Payment Policy and its implementation.

### **Auditor General's Comment on Follow-up**

The Auditor General is satisfied with the follow-up actions taken to implement this recommendation.

### **Audit Recommendation No. 4**

**That Hydro Ottawa review its records and project management policies and practices to ensure that source documents with an appropriate level of detail to evidence transactions are appropriately retained.**

### **Hydro Ottawa Management Response in Audit Report**

Hydro Ottawa will, by August 31, 2005, incorporate appropriate records and project management requirements into its existing procurement and contracting policies as well as into a payment policy that will be developed. These requirements will be communicated to all staff within the corporation. Records classification structure and records retention schedules have been developed and are in the process of validation leading to their implementation.

### **Hydro Ottawa Follow-up Actions**

Hydro Ottawa with the assistance of external consultants has completed two major information management initiatives. This work commenced in 2004 and was completed in 2005.

The first was a Records Classification Structure that reflects the functions and activities of the Hydro Ottawa group of companies within a classification structure of the five collections. These include Corporate Management, Support Services, Infrastructure

Development, Operations (which would include project management documentation) and Customer Service, Sales and Support.

The second undertaking was to create a Records Retention Schedule that mirrors the Records Classification Structure. Retention periods were developed based on an examination of federal and provincial legislation, regulatory codes and other pertinent requirements.

Adherence to these policies have been referenced in both the revised Procurement Policy and the Payment Policy to ensure that an appropriate level of detail is maintained and retained for the retention period.

In addition, the Audit Committee has approved an internal audit of capital projects, which will include an assessment of project documentation in relation to the records and project management policies.

### **Documents Provided for Follow-up Audit**

- Records Classification Structure
- Records Retention Schedule
- Approved Internal Audit Plan for review of capital projects.

### **Auditor General's Comment on Follow-up**

The Auditor General is satisfied with the follow-up actions taken to implement this recommendation.

### **Audit Recommendation No. 5**

**That Hydro Ottawa ensure that minutes and financial statements appropriately disclose related party transactions including the dollar value and appropriate detail. Hydro Ottawa should confirm with its shareholder, the City of Ottawa, the requirement to disclose all financial relationships with members of its Board.**

### **Hydro Ottawa Management Response in Audit Report**

Hydro Ottawa, in conjunction with its external auditors, has determined its annual financial statement disclosure of related party transactions based on generally accepted accounting principles (CICA 3840 "Related Party Transactions") and industry practice. Irrespective of disclosure requirements, consulting contracts with Board members are no longer permitted. Any transactions with entities affiliated with members of the Board of Directors will be in the normal course of Hydro Ottawa business and at fair market value, and where significant influence does not exist with respect to the Board member on both sides of the transaction, it is the determination of Hydro Ottawa and its auditors that no financial statement disclosure will be required. However, Hydro Ottawa will consult with its Shareholder to determine appropriate Hydro Ottawa

related party disclosure in the context of a private company with commercial sensitivities that is owned by a public shareholder.

Hydro Ottawa will reflect in the minutes of the Board the disclosure by directors of the nature and extent of their interest in any contract awarded to entities with which they are affiliated. This disclosure in the minutes will include the nature of the products or services to be provided and the value of the contract or the basis for the consideration payable.

### **Hydro Ottawa Follow-up Actions**

The agendas and minutes for meetings of the Board of Directors and its committees includes a Declaration of Interest section in which directors are requested to disclose any interests in matters involving the Hydro Ottawa group of companies. The Board of Directors also approved the Directors Conflict of Interest and Conflict Guidelines requiring that any directors report any contract or potential conflict for consideration by the Governance Committee. The Governance Committee's consideration also includes a review of the terms and conditions of the contract. Board members are canvassed annually to obtain a listing of entities to which they and their immediate family members (including spouses and dependent children) are related.

Hydro Ottawa, in conjunction with its external auditors, has determined and discloses in its annual financial statements, related party transactions based on generally accepted accounting principles and industry practice.

Further information regarding Shareholder requirements for related party disclosures is presented in Section 2 of this report.

### **Documents Provided for Follow-up Audit**

- Directors Conflict of Interest and Conflict Guidelines
- Documentation to support annual canvassing of Board members.

### **Auditor General's Comment on Follow-up**

The Auditor General is satisfied with the follow-up actions taken to implement this recommendation.

### **Audit Recommendation No. 6**

**That Hydro Ottawa ensure that all minutes of Board and Committee meetings are prepared and signed on a timely basis.**

### **Hydro Ottawa Management Response in Audit Report**

Minutes are prepared following all meetings of the Board and its committees and are presented for confirmation at the next meeting of the Board or committee. This practice

has been followed consistently by Hydro Ottawa since its inception. Hydro Ottawa will ensure that all minutes are signed by the Chair of the Board or relevant committee at the meeting confirming the minutes.

### **Hydro Ottawa Follow-up Actions**

Hydro Ottawa, since receiving the OAG's recommendation, has ensured that all minutes are signed by the Chair of the Board or relevant committee at the meeting confirming the minutes. Each Chair has signed off on all confirmed minutes for 2005 meetings.

### **Documents Provided for Follow-up Audit**

- 2005 and 2006 (to date) Board Meeting Minutes

### **Auditor General's Comment on Follow-up**

The Auditor General is satisfied with the follow-up actions taken to implement this recommendation.

## **SECTION 2: Follow-up Action Taken by Hydro Ottawa to Comply with Council Directives**

### **Council Directive No. 1**

**That the Shareholder request that Hydro Ottawa present status reports to Corporate Services and Economic Development Committee on a quarterly basis. (12 August 2004)**

### **Hydro Ottawa Follow-up Actions**

No quarterly status reports have been provided to the Corporate Services and Economic Development Committee.

### **Documents Provided for Follow-up Audit**

None.

### **Auditor General's Comment on Follow-up**

The Auditor General has found no action has been taken by Hydro Ottawa on this Council Directive, and it was not addressed in the recent presentation to the Shareholder on the new governance structure.

### **Council Directive No. 2**

**That Hydro Ottawa in conjunction with the City Manager, bring forward a recommendation to City Council on amendments to the Shareholder Declaration which would improve disclosure to City Council on related party transactions by**

**Hydro, that would clearly define the roles, responsibilities and authorities of Board members and the President and Chief Executive Officer; and that the report be submitted by 30 September 2005. (13 July 2005)**

### **Hydro Ottawa Follow-up Actions**

As indicated earlier, Hydro Ottawa, in conjunction with its external auditors, has determined and discloses in its annual financial statement, related party transactions based on generally accepted accounting principles and industry practice.

The Board of Directors has approved detailed descriptions of the roles and responsibilities of the Board, individual directors and the President and Chief Executive Officer as well as recommended additions to the Shareholder Declaration to reflect these roles and responsibilities.

Over and above the financial statement disclosure, Hydro Ottawa has been in discussions with the City Manager since September 2005 on improved disclosure of related party transactions to City Council. Hydro Ottawa engaged a consultant mutually acceptable to the City Manager to review the issue of related party disclosures to the Shareholder. The review has recently been completed and recommendations were presented and approved by the Shareholder at the 2005 Annual General Meeting on June 29, 2006.

### **Documents Provided for Follow-up Audit**

- Hydro Ottawa Holding Inc. – Role of the Board of Directors
- Hydro Ottawa Holding Inc. – Role of the President and Chief Executive Officer
- Hydro Ottawa Holding Inc. – Related Party Transaction Disclosure Policy and Process

### **Auditor General's Comment on Follow-up**

The Auditor General is satisfied with the follow-up actions taken to implement this Shareholder Directive.

### **SECTION 3: Payments to Board Members for 2005**

Payment data for 2005 was reviewed to identify any payments made to Hydro Ottawa Board Members or companies with which they are affiliated.

The review identified payments of \$46,674 to *NexInnovations Inc.*, a company with which one of the Board Members is affiliated. However, a review of Board meeting minutes identified that the Board Member had appropriately disclosed the affiliation prior to the transactions.

## 4 HYDRO OTTAWA MANAGEMENT RESPONSE

Hydro Ottawa concurs with the findings of the Auditor General's Follow-up Report. The follow-up audit observations on the six recommendations from the Auditor General's 2005 audit report and an earlier directive received from City Council in 2004 confirm that a sound governance structure with appropriate policies and procedures has been implemented to better serve Hydro Ottawa and its Shareholder.

Although not included in the Auditor General's 2005 Audit, the follow-up report also references a directive provided by City Council in August 2004 requesting that Hydro Ottawa report more frequently to its shareholder. Hydro Ottawa currently reports formally on its operations through its Annual General Meeting with City Council.

Hydro Ottawa has also taken significant steps over the last year to ensure that its Shareholder, the City of Ottawa is regularly informed of issues of interest to the City. Over the last year, Members of Council have received advance information packages with appropriate background regarding significant issues, such as Hydro Ottawa's 2006 rate application and associated OEB decisions, Hydro Ottawa's credit rating assessment, and departures and appointments of executives within the Hydro Ottawa group of companies.

In addition, Hydro Ottawa has provided Members of Council with regular updates on significant operational issues and programs, such as our energy conservation initiatives and programs, the proper disposal of CFL bulbs, system reliability issues in specific wards, and the status of discussions with respect to Hydro One customers.

Also, in keeping with Council's request for more frequent reporting, the Chair and the President and Chief Executive Officer of Hydro Ottawa have met regularly with the Mayor and City Manager to keep them informed of Hydro Ottawa's operations.

Since the approval of the City Council directive in 2004, the composition of Hydro Ottawa's Board of Directors has changed significantly, with two Members of Council in addition to the Mayor, now sitting on the Hydro Ottawa Holding Board. This enhanced membership has also contributed significantly to ensuring a regular and ongoing dialogue with the City.

Hydro Ottawa acknowledges the importance of regular and ongoing dialogue with its shareholder, and we continue to work on improving our formal communications with the City of Ottawa. We have discussed with the City Manager the most appropriate method of regular reporting to City Council that is consistent with other City owned agencies. An appropriate reporting process in addition to our Annual General Meeting with City Council, is expected to be implemented by the first quarter of 2007.

## 1 CONTEXTE

Lors de la réunion du 18 mai 2004 du Comité des services organisationnels et du développement économique du Conseil, la Ville d'Ottawa a officiellement pris connaissance de l'attribution, par Hydro Ottawa, d'un certain nombre de contrats de service à divers membres du Conseil d'administration et du Conseil consultatif ou encore à des personnes ou entreprises apparentées à ces membres.

Lors de sa réunion du 27 octobre 2004, le Conseil municipal a adopté une résolution demandant au vérificateur général de faire enquête sur les contrats de service attribués aux membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa. La vérification visait à examiner les paiements effectués, dans le cadre de contrats précis, à tout membre du Conseil d'administration, d'un comité du Conseil d'administration ou du Conseil consultatif, ainsi qu'à toute personne ou entreprise apparentée à ces membres, afin de déterminer :

- si ces contrats ont été attribués en conformité aux politiques procédures d'approvisionnement d'Hydro Ottawa;
- si les paiements faits dans le cadre de ces contrats ont été effectués en conformité avec les politiques et procédures de paiement d'Hydro Ottawa;
- si le niveau des paiements faits en vertu de ces contrats était raisonnable dans le contexte des services qu'Hydro Ottawa a reçus; et
- si l'attribution de ces contrats aux membres du Conseil d'administration respectait les pratiques exemplaires de gouvernance.

Le 13 juillet 2005, le Conseil municipal a reçu le rapport final du vérificateur général sur les contrats attribués aux membres du Conseil d'administration d'Hydro Ontario.

## 2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION DE SUIVI 2006

Le Bureau du vérificateur général a maintenant terminé le suivi portant sur la vérification de 2005. La vérification de suivi visait à évaluer si les mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations découlant de la vérification ainsi que les directives du Conseil municipal étaient adéquates.

La vérification de suivi comprenait un examen :

- des mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour mettre en œuvre les recommandations contenues dans le rapport de vérification;
- des mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour se conformer aux directives du Conseil municipal;
- des paiements versés aux membres du Conseil d'administration en 2005.



### **3 CONSTATATIONS GÉNÉRALES**

Le rapport est divisé en trois sections (décrites ci-dessous). Voici les constatations générales pour chacun des secteurs examinés :

*Section 1* : Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour mettre en œuvre les recommandations contenues dans le rapport de vérification.

- Nous nous réjouissons de la réaction d'Hydro Ottawa au rapport de vérification. La vérification de suivi a permis de déterminer que des mesures appropriées ont été prises pour mettre en œuvre toutes les recommandations contenues dans le rapport de vérification.

*Section 2* : Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour se conformer aux directives du Conseil municipal.

- Il a été établi qu'Hydro Ottawa n'a pas pris de mesures pour se conformer à une des deux directives du Conseil municipal. Le 12 août 2004, l'actionnaire a demandé qu'Hydro Ottawa présente chaque trimestre un rapport d'étape au Comité des services organisationnels et du développement économique. Aucun rapport d'étape trimestriel n'a été présenté.

*Section 3* : Paiements versés aux membres du Conseil d'administration en 2005

- Aucun problème n'a été cerné concernant les données sur les paiements versés en 2005 aux membres du Conseil d'administration et aux entreprises apparentées aux membres du Conseil d'administration.

On trouvera ci-après d'autres détails sur chacune des recommandations initiales découlant de la vérification, les réponses de la direction d'Hydro Ottawa à ces recommandations et les mesures de suivi prises.

#### **SECTION 1 : Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour mettre en œuvre les recommandations contenues dans le rapport de vérification**

##### **Recommandation n<sup>o</sup> 1 découlant de la vérification**

Qu'en collaboration avec l'actionnaire, la Ville d'Ottawa, Hydro Ottawa précise et définisse clairement les obligations et les responsabilités attendues des membres du Conseil d'administration, et que dans les cas où Hydro Ottawa a besoin d'accorder une rémunération supplémentaire pour des fonctions liées au Conseil d'administration, l'autorisation de l'actionnaire soit obtenue.

## **Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification**

Hydro Ottawa a élaboré un document, approuvé par le Conseil d'administration, décrivant le rôle du président du Conseil d'administration. Ce document sera présenté au Conseil municipal le 13 juillet 2005 pour approbation. Une fois le document approuvé, il sera demandé au Conseil municipal de modifier la Déclaration d'actionnaire afin d'y inclure la description du rôle du président du Conseil d'administration. Dans le cadre de son plan de travail de 2005, le Comité de gouvernance se penchera sur la teneur d'un mandat décrivant le rôle du Conseil d'administration et de ses administrateurs. Le Comité recommandera le mandat au Conseil d'administration pour approbation. Hydro Ottawa convient que toute rémunération liée à la participation au Conseil d'administration doit être conforme à la Déclaration d'actionnaire et que tout changement à cette rémunération doit être approuvé par l'actionnaire.

### **Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa**

En août 2004, le Conseil municipal a approuvé une modification de la Déclaration d'actionnaire donnant une directive qu'aucune somme autre que la rémunération annuelle, les dépenses liées à la participation aux réunions du Conseil d'administration et des comités et le remboursement des menues dépenses, ne soit versée aux administrateurs, aux membres de leur famille immédiate ou aux entités dans lesquelles ils détiennent une participation réelle. Le Conseil municipal a ordonné que la rémunération des administrateurs soit examinée une année sur deux par le Comité de gouvernance et que toute recommandation soit soumise à l'examen de l'actionnaire. Hydro Ottawa entend réaliser un examen et présenter des recommandations de révision au Conseil municipal, au besoin.

En janvier 2005, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un code de conduite des employés, qui s'applique également aux administrateurs.

En avril 2005, le Conseil d'administration a approuvé des lignes directrices plus précises sur les conflits d'intérêts et la conduite à l'intention des administrateurs.

En juillet 2005, le Conseil municipal a approuvé une modification de la Déclaration d'actionnaire présentant une description des rôles et des responsabilités du président du Conseil d'administration.

En novembre 2005, le Conseil d'administration a examiné et approuvé une série de documents pour définir plus clairement les rôles et responsabilités des administrateurs. Le Conseil d'administration a approuvé une description détaillée de son mandat et des responsabilités de chacun des administrateurs, ainsi qu'une recommandation de modification de la Déclaration d'actionnaire afin d'y inclure une description de ces rôles et responsabilités. Le Conseil d'administration a également approuvé une description

détaillée des rôles de la présidente-directrice générale, de même qu'une recommandation de modification de la Déclaration d'actionnaire concernant la description de ce rôle. La description du rôle de la présidente-directrice générale permet de préciser la distinction entre le rôle du Conseil d'administration et celui de la présidente-directrice générale. On demandera au Conseil municipal d'approuver la modification de la Déclaration d'actionnaire consistant à inclure le mandat du Conseil d'administration, les rôles et responsabilités des administrateurs et le rôle de la présidente-directrice générale.

### **Documents fournis pour la vérification de suivi**

- Toutes les versions de la Déclaration d'actionnaire approuvées par le Conseil municipal au cours des 24 derniers mois
- Code de conduite des employés, janvier 2005
- Lignes directrices sur les conflits d'intérêts et la conduite à l'intention des administrateurs, avril 2005
- Mandat du Conseil d'administration et responsabilités de chacun des administrateurs, novembre 2005
- Rôle de la présidente-directrice générale, novembre 2005

### **Commentaire du vérificateur général sur le suivi**

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

### **Recommandation n<sup>o</sup> 2 découlant de la vérification**

**Qu'Hydro Ottawa passe en revue ses politiques et pratiques d'attribution de contrats afin de veiller à ce que :**

- les contrats établissent un maximum des frais et comprennent un énoncé détaillé des travaux;
- la justification écrite du recours à l'attribution de contrats à fournisseur exclusif soit présentée;
- le recours aux contrats par montants globaux ne soit pas autorisé.

### **Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification**

Tout d'abord, il est important de réitérer le fait qu'il est maintenant interdit aux administrateurs ainsi qu'à leurs conjoints de passer un contrat avec la société dans le but de lui fournir des services. De surcroît, Hydro Ottawa, dans le cadre du plan de vérification interne de 2005 qui a été approuvé par son Conseil d'administration plus tôt cette année, a reconnu la nécessité de revoir ses politiques d'approvisionnement. L'objectif est d'entreprendre une révision exhaustive des pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats pour tous les services, professionnels ou autres. La vérification portera sur des questions telles que la pertinence des

politiques et des procédures connexes ainsi que sur la conformité à ces dernières. Elle évaluera également les processus d'affaires pertinents en fonction de leur valeur ajoutée et des pratiques exemplaires. La vérification s'appliquera notamment à la Société de portefeuille Hydro Ottawa inc. et à ses filiales.

Des mesures provisoires appropriées ont été mises en œuvre pour garantir que l'étendue des travaux à entreprendre et leur coût estimé sont clairement précisés dans la documentation contractuelle, et que les motifs prévalant à l'octroi de contrats à un fournisseur unique soient clairement documentés.

### **Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa**

La présidente-directrice générale a instauré des mesures provisoires de passation de contrats pour les services professionnels et d'autres services qui est aussi la date de parution du rapport du vérificateur général. Les procédures abordaient chacun des points susmentionnés et exigeaient que tous les marchés négociés sans mise en concurrence de plus de 10 000 \$ soient transmis au bureau de la présidente-directrice générale pour approbation, jusqu'à l'examen de la politique et des pratiques d'approvisionnement existantes.

Une politique d'approvisionnement révisée a par la suite été approuvée par la haute direction et est entrée en vigueur le 5 août 2005. Celle-ci communiquait officiellement la nécessité d'établir un maximum des frais, d'inclure des énoncés détaillés des travaux et d'interdire le recours aux contrats par montants globaux. Un formulaire a été instauré pour consigner la justification de l'attribution demarché négocié sans mise en concurrence, ainsi que les signatures d'approbation nécessaires pour aller de l'avant avec l'approvisionnement. La politique renforce également le rôle de la Gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le contrôle des activités d'approvisionnement.

En outre, le Comité de vérification a approuvé, dans le cadre de son plan de vérification interne, un examen exhaustif des pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats pour tous les services, professionnels ou autres. Cet examen plus étendu intègre les recommandations du vérificateur général et comprend une évaluation de la conception et de l'efficacité du cadre de contrôle servant à l'obtention de services professionnels et autres.

Hydro Ottawa a également retenu les services d'un expert-conseil externe pour évaluer sa politique et ses pratiques d'approvisionnement, de manière à s'assurer que l'approvisionnement répond aux exigences de transparence, de responsabilisation et de bonne gouvernance et que toutes ses entreprises reçoivent le meilleur rapport qualité-prix de leur approvisionnement en biens et services.

## **Documents fournis pour la vérification de suivi**

- Directive provisoire sur la passation de contrats de la présidente-directrice générale, 27 juin 2005
- Politique d'approvisionnement, 5 août 2005
- Plan de vérification interne approuvé visant l'examen exhaustif des pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats pour tous les services, professionnels ou autres
- Appel d'offres (ou document sur l'étendue) pour l'expert-conseil, afin d'évaluer la politique et les pratiques d'approvisionnement

## **Commentaire du vérificateur général sur le suivi**

Le vérificateur est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

## **Recommandation n<sup>o</sup> 3 découlant de la vérification**

**Qu'Hydro Ottawa passe en revue ses pratiques de paiement et élabore et documente une politique pour confirmer la vérification des factures afin de veiller à ce que les erreurs soient repérées avant l'émission des chèques.**

## **Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification**

Bien que la Société se soit dotée de procédures pour vérifier l'exactitude des factures, celles-ci ne sont pas formellement documentées. D'ici le 31 juillet 2005, Hydro Ottawa mettra en vigueur et documentera une politique officielle de paiement des factures. Cette politique sera communiquée à l'ensemble du personnel afin de s'assurer que tous comprennent leurs responsabilités, tant individuelles qu'organisationnelles. Entre-temps, le personnel des comptes créditeurs aura pour instruction d'examiner soigneusement tous les paiements afin d'en garantir l'exactitude. La vérification interne d'Hydro Ottawa fera un suivi et une évaluation de la conformité à cette nouvelle politique en 2006.

## **Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa**

Hydro Ottawa a examiné ses pratiques de paiement et les a officialisées dans une politique intitulée « Paiement des factures ». La politique est entrée en vigueur le 26 juillet 2005 et s'applique à toutes les entreprises.

La politique précise que la responsabilité de vérifier si les factures sont exactes et adéquatement autorisées incombe à l'acheteur de biens et/ou de services et à la fonction des comptes créditeurs.

Une des caractéristiques clés du contrôle de la nouvelle politique est que tous les paiements, à moins qu'ils ne soient expressément exclus, doivent faire renvoi à un bon

de commande approuvé. Il est ainsi possible de repérer une demande de paiement qui n'est pas associée à un bon de commande approuvé par les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement, qui sont les protecteurs de l'approvisionnement.

En outre, le Comité de vérification a approuvé, dans le cadre de son plan de vérification interne, un examen de la politique de paiement des factures ainsi que de la mise en œuvre de celle-ci.

### **Documents fournis pour la vérification de suivi**

- Politique sur le paiement des factures, 26 juillet 2005
- Plan de vérification interne approuvé pour l'examen de la politique de paiement des factures et la mise en œuvre de celle-ci

### **Commentaire du vérificateur général sur le suivi**

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

### **Recommandation n<sup>o</sup> 4 découlant de la vérification**

**Qu'Hydro Ottawa passe en revue ses politiques et pratiques de gestion de dossiers et de projets pour veiller à ce que les documents originaux comportant suffisamment de détails pour attester les transactions sont conservés comme il se doit.**

### **Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification**

D'ici au 31 août 2005, Hydro Ottawa intégrera les exigences en matière de gestion de projets et de documents à ses politiques d'approvisionnement et de passation de marchés ainsi qu'à une politique de paiement devant être élaborée. Ces exigences seront communiquées à tout le personnel de la Société. Une structure de classement des documents et un calendrier des délais de conservation ont été élaborés; ils sont en cours de validation aux fins de leur mise en œuvre.

### **Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa**

Hydro Ottawa, avec l'aide d'expert-conseil externes, a réalisé deux importants projets de gestion de l'information. Les travaux ont commencé en 2004 et ils ont pris fin en 2005.

Le premier concernait une structure de classement des documents reflétant les fonctions et les activités du groupe d'entreprises d'Hydro Ottawa dans une structure de classement de cinq fonctions, soit la Gestion organisationnelle, les Services de soutien, le Développement de l'infrastructure, les Opérations (qui comprendraient la documentation sur la gestion de projets) et le Service à la clientèle, Ventes et Soutien.

Le second projet consistait à créer un calendrier de conservation des documents correspondant à la structure de classement des documents. Les périodes de conservation ont été fixées sur la base d'un examen des lois fédérales et provinciales, des codes réglementaires et d'autres exigences pertinentes.

La politique d'approvisionnement révisée et la politique de paiement font mention du respect de ces politiques afin d'assurer que suffisamment de renseignements sont gardés et retenus durant la période de conservation.

En outre, le Comité de vérification a approuvé une vérification interne des projets d'immobilisations, qui comprendra une évaluation de la documentation relativement aux politiques de gestion des documents et de projets.

### **Documents fournis pour la vérification de suivi**

- Structure de classement des documents
- Calendrier de conservation des documents
- Plan de vérification interne approuvé pour l'examen des projets d'immobilisations

### **Commentaire du vérificateur général sur le suivi**

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

### **Recommandation n<sup>o</sup> 5 découlant de la vérification**

**Qu'Hydro Ottawa veuille à ce que les procès-verbaux et les états financiers présentent comme il se doit les opérations entre apparentés, y compris la valeur en dollars et des renseignements suffisants. Hydro Ottawa devrait confirmer auprès de son actionnaire, la Ville d'Ottawa, les exigences de communication des relations financières des membres de son Conseil d'administration.**

### **Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification**

C'est sur la base des principes comptables généralement reconnus (chapitre 3840 du *Manuel de l'ICCA* « Opérations entre apparentés ») et des pratiques ayant cours dans l'industrie, qu'Hydro Ottawa, de concert avec ses vérificateurs externes, a établi les informations à fournir sur les opérations entre apparentés dans ses états financiers annuels. Abstraction faite des exigences d'informations, les contrats en matière de service-conseil avec des administrateurs ne sont plus autorisés. Toutes les opérations effectuées avec des entités apparentées à des administrateurs seront effectuées dans le cadre normal des activités d'Hydro Ottawa à la juste valeur de marché et, lorsqu'aucune influence notable n'est exercée sur les administrateurs d'un côté ou de l'autre, Hydro Ottawa et ses vérificateurs ont décidé qu'il ne sera pas requis de communiquer d'informations dans les états financiers. Cependant, Hydro Ottawa

consultera son actionnaire pour déterminer le niveau approprié d'informations à fournir sur les opérations entre apparentés en tenant compte des exigences de discrétion commerciale d'une entreprise privée détenue par un actionnaire public.

Hydro Ottawa veillera à consigner dans les procès-verbaux de réunion du Conseil d'administration les informations fournies par les administrateurs sur la nature et l'étendue de leurs intérêts dans tout contrat octroyé aux entités avec lesquelles ils sont apparentés. Les informations contenues dans les procès-verbaux devront comprendre la description de la nature des produits ou des services à être fournis ainsi que la valeur du contrat ou la méthode utilisée pour calculer la contrepartie payable.

### **Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa**

Les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et de ses comités incluent une section intitulée « Déclaration d'intérêt », dans laquelle les administrateurs sont priés de communiquer leurs intérêts dans des affaires concernant le groupe d'entreprises d'Hydro Ottawa. Le Conseil d'administration a également approuvé les lignes directrices sur les conflits d'intérêts et les conflits à l'intention des administrateurs, qui obligent les administrateurs à soumettre tout contrat ou conflit potentiel à l'examen du Comité de gouvernance. Dans le cadre de cet examen, le Comité de gouvernance se penchera également sur les conditions et modalités du contrat. Chaque année, on demande aux administrateurs de fournir une liste des entités constituant pour eux ou les membres de leur famille immédiate (y compris les conjoints et les enfants à charge) des parties apparentées.

Hydro Ottawa, de concert avec ses vérificateurs externes, a défini et communiqué dans ses états financiers annuels les opérations entre apparentés conformément aux principes comptables généralement reconnus et aux pratiques de l'industrie.

D'autres renseignements sur les exigences de l'actionnaire concernant l'information relative aux apparentés figurent à la section 2 du présent rapport.

### **Documents fournis pour la vérification de suivi**

- Lignes directrices sur les conflits d'intérêts et les conflits à l'intention des administrateurs
- Documentation à l'appui de la demande effectuée chaque année auprès des membres du Conseil d'administration

### **Commentaire du vérificateur général sur le suivi**

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.



### **Recommandation n° 6 découlant de la vérification**

**Qu'Hydro Ottawa veille à ce que tous les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et des comités soient préparés et signés en temps opportun.**

### **Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification**

Des procès-verbaux sont rédigés à la suite de toutes les réunions du Conseil d'administration et de ses comités et sont présentés à la réunion suivante afin d'y être adoptés. Cette pratique a toujours été suivie par Hydro Ottawa depuis sa création. Hydro Ottawa veillera à ce que tous les procès-verbaux soient signés par le président du Conseil d'administration ou du comité concerné lors des réunions durant lesquelles les procès-verbaux sont approuvés.

### **Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa**

Hydro Ottawa, depuis qu'il a pris connaissance de la recommandation du Bureau du vérificateur général, s'est assuré que tous les procès-verbaux sont signés par le président du Conseil d'administration ou du comité concerné lors des réunions durant lesquelles les procès-verbaux sont adoptés. Chacun des présidents de comité a signé les procès-verbaux adoptés pour les réunions tenues en 2005.

### **Documents fournis pour la vérification de suivi**

- Procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration de 2005 et de 2006 (à ce jour)

### **Commentaire du vérificateur général sur le suivi**

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

## **SECTION 2 : Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour se conformer aux directives du Conseil municipal**

### **Directive n° 1 du Conseil municipal**

**Que l'actionnaire demande à Hydro Ottawa de présenter des rapports d'étape trimestriels au Comité des services organisationnels et du développement économique (12 août 2004).**

### **Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa**

Aucun rapport d'étape trimestriel n'a été présenté au Comité des services organisationnels et du développement économique.

### **Documents fournis pour la vérification de suivi**

Aucun.

## **Commentaire du vérificateur général sur le suivi**

Le vérificateur général a constaté qu'aucune mesure n'a été prise par Hydro Ottawa à la suite de cette directive du Conseil municipal. Par ailleurs, il n'a pas été question de la directive dans le récent exposé sur la nouvelle structure de gouvernance présenté à l'actionnaire.

### **Directive n° 2 du Conseil municipal**

**Qu'Hydro Ottawa, de concert avec le directeur municipal, formule une recommandation au Conseil municipal sur des modifications de la Déclaration d'actionnaire qui amélioreraient l'information communiquée au Conseil municipal sur les opérations entre apparentés par Hydro Ottawa et qui permettraient de définir clairement les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des membres du Conseil d'administration et de la présidente-directrice générale. En outre, que le rapport soit présenté d'ici le 30 septembre 2005 (13 juillet 2005)**

### **Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa**

Tel qu'il a été indiqué plus haut, Hydro Ottawa, de concert avec ses vérificateurs externes, a défini et communiqué dans ses états financiers annuels les opérations entre apparentés conformément aux principes comptables généralement reconnus et aux pratiques de l'industrie.

Le Conseil d'administration a approuvé les descriptions détaillées des rôles et responsabilités du Conseil d'administration, des administrateurs et de la présidente-directrice générale, de même que les ajouts recommandés à la Déclaration d'actionnaire pour rendre compte de ces rôles et responsabilités.

Outre l'information présentée dans les états financiers, Hydro Ottawa poursuit, depuis septembre 2005, des discussions avec le directeur municipal concernant une information plus complète fournie sur les opérations entre apparentés au Conseil municipal. Hydro Ottawa a engagé un expert-conseil, acceptable également pour le directeur municipal, pour examiner la question de l'information sur les opérations entre apparentés fournie à l'actionnaire. L'examen a été achevé récemment, et des recommandations ont été présentées et approuvées par l'actionnaire lors de l'assemblée générale annuelle de 2005, tenue le 29 juin 2006.

### **Documents fournis pour la vérification de suivi**

- Société de portefeuille Hydro Ottawa inc. – Rôle du Conseil d'administration
- Société de portefeuille Hydro Ottawa inc. – Rôle de la présidente-directrice générale
- Société de portefeuille Hydro Ottawa inc. – Politique et processus concernant la communication de l'information sur les opérations entre apparentés

## **Commentaire du vérificateur général sur le suivi**

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre la directive de l'actionnaire.

### **SECTION 3 : Paiements versés aux membres du Conseil d'administration en 2005**

Les données sur les paiements effectués en 2005 ont été examinées afin de relever tous les paiements versés à des membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa ou à des entreprises auxquelles ils sont apparentés.

L'examen a permis de relever des paiements de 46 674 \$ versés à *NexInnovations Inc.*, une entreprise à laquelle un membre du Conseil d'administration est apparenté. Cependant, un examen des procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration a permis d'établir que le membre en question du Conseil d'administration avait adéquatement communiqué ce lien avant les transactions.

## **4 RÉPONSE DE LA DIRECTION D'HYDRO OTTAWA**

Hydro Ottawa est d'accord avec les constatations contenues dans le rapport de suivi du vérificateur général. Les observations découlant de la vérification de suivi sur les six recommandations du rapport de vérification 2005 du vérificateur général et une directive antérieure reçue du Conseil municipal en 2004 confirment qu'une structure de gouvernance solide, assortie de politiques et de procédures appropriées, a été mise en œuvre pour mieux servir Hydro Ottawa et son actionnaire.

Bien qu'elle ne soit pas mentionnée dans le rapport de vérification 2005 du vérificateur général, le rapport de suivi fait également état d'une directive fournie par le Conseil municipal en août 2004, dans laquelle on demande à Hydro Ottawa de faire rapport plus souvent à son actionnaire. Hydro Ottawa rend officiellement compte de ses activités à l'occasion de son assemblée générale annuelle avec le Conseil municipal.

Hydro Ottawa a également entrepris d'importantes démarches au cours de la dernière année pour s'assurer que son actionnaire, la Ville d'Ottawa, est régulièrement informé d'enjeux ou d'intérêts pour la Ville. Au cours de la dernière année, les membres du Conseil municipal ont reçu à l'avance des troupes d'information comprenant des contextes pertinents sur des questions importantes, par exemple l'application des tarifs d'Hydro Ottawa pour 2006 et les décisions connexes prises la Commission de l'énergie de l'Ontario, l'évaluation de la cote de solvabilité d'Hydro Ottawa ainsi que les départs et les nominations de cadres supérieurs au sein du groupe d'entreprises d'Hydro Ottawa.

Hydro Ottawa a aussi régulièrement fourni aux membres du Conseil municipal des comptes rendus sur des questions et des programmes opérationnels importants, comme nos initiatives et nos programmes d'économie d'énergie, l'élimination appropriée des ampoules fluorescentes compactes, les questions de fiabilité des systèmes dans des quartiers précis et l'état des discussions sur les clients d'Hydro One.

En outre, conformément à la demande du Conseil municipal d'augmenter la fréquence des rapports, le président du Conseil d'administration et la présidente-directrice générale d'Hydro Ottawa ont rencontré régulièrement le maire de la Ville et le directeur municipal pour les tenir au courant des activités d'Hydro Ottawa.

Depuis l'approbation de la directive du Conseil municipal, en 2004, la composition du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa a considérablement changé, deux nouveaux membres du Conseil municipal en sus du maire siégeant maintenant au Conseil d'administration de la Société de portefeuille Hydro Ottawa inc., ce qui a aussi grandement contribué à assurer un dialogue régulier et continu avec la Ville.

Hydro Ottawa reconnaît l'importance d'un dialogue régulier et continu avec son actionnaire, et nous continuons à travailler à l'amélioration de nos communications officielles avec la Ville d'Ottawa. Nous avons discuté avec le directeur municipal d'une méthode optimale qui permettait de rendre régulièrement des comptes au Conseil municipal et qui s'harmoniserait avec celle des autres organismes relevant de la Ville. Un processus de reddition de comptes approprié, en sus de notre assemblée générale annuelle avec le Conseil municipal, devrait être mis en œuvre d'ici le premier trimestre de 2007.