



Energy Solutions Centre Inc.
Février 2005



Office of the Auditor General of Canada
Bureau du vérificateur général du Canada

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes régissant les missions de certification établies par l'Institut canadien des comptables agréés. Si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Le présent rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

This document is also available in English.





Vérificatrice générale du Canada
Auditor General of Canada

À l'honorable Président de l'Assemblée législative du Yukon,

J'ai l'honneur de vous présenter mon rapport sur Energy Solutions Centre Inc. à l'Assemblée législative du Yukon, conformément aux dispositions de l'article 35 de la *Loi sur le Yukon*.

La vérificatrice générale du Canada,

Sheila Fraser, FCA

Vancouver, le 7 février 2005

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
Energy Solutions Centre Inc. et ses activités	3
Objet de la vérification	4
Observations et recommandations	4
Gouvernance et surveillance	4
Manque de surveillance et de contrôle de la direction de la Compagnie	4
La raison d'être de la création de la Compagnie demeure obscure	7
Cumul des fonctions et des responsabilités et obligation de rendre compte mal définie	7
Gestion d'entreprise	9
Passation d'importants contrats de gestion sans l'autorisation du conseil d'administration	9
Traitement contestable des cadres en tant qu'entrepreneurs	10
Nomination d'un autre vérificateur	11
Opinion avec réserve du vérificateur sur les états financiers de la Compagnie	12
Graves faiblesses observées dans les contrôles internes	12
Nécessité d'établir des objectifs mesurables et de respecter les budgets approuvés	13
La majorité des marchés ont été conclus sans appel d'offres	14
Absence d'accord de financement avec la Société de développement du Yukon	16
Absence de directives et de critères quant à l'utilisation du Fonds écolo-nergique	17
Nécessité d'un accord d'exploitation en vertu du Programme d'encouragement des ventes d'énergie renouvelable mal définie	17
Il y aurait lieu d'établir des directives et de préciser les pouvoirs de signature en matière de contrats de location (baux)	18
Gestion des vérifications du rendement énergétique et des grands projets	19
Il y aurait lieu d'établir des critères pour les vérifications du rendement énergétique	19
Le conseil n'a pas approuvé le projet de la Régie des hôpitaux du Yukon	20
Aucune analyse de rentabilité n'a été faite avant la mise en œuvre du projet d'aquifère de Haines Junction	20
L'avenir de la Compagnie	22
Conclusion	23
À propos de la vérification	24



Energy Solutions Centre Inc.

Points saillants

1. Au cours de notre vérification des états financiers d'Energy Solutions Centre Inc. (ci-après la « Compagnie ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2003, nous avons relevé de graves problèmes de gestion à l'échelle de l'entreprise. Nous avons exprimé une opinion avec réserve sur les états financiers de la Compagnie et dégagé d'autres éléments que nous avons jugé utile de porter à l'attention de l'Assemblée législative du Yukon.
2. Il ressort de la vérification que la surveillance et la gouvernance faisaient défaut au sein de la Compagnie. La direction n'a pas géré les activités de l'entreprise dans l'intérêt supérieur de la Compagnie, et le conseil d'administration n'a pas exercé une surveillance et un contrôle suffisants pour protéger l'intérêt public et les fonds qui lui avaient été confiés. Plusieurs décisions importantes ont été prises par la direction sans que le conseil d'administration en soit informé, mais ce dernier n'a pas non plus interrogé la direction sur l'état réel des affaires de la Compagnie, alors que cette intervention aurait pu l'amener à prendre des mesures de redressement.
3. La structure hiérarchique en place n'est pas étrangère au fait que le conseil d'administration et la direction ont pu en partie se soustraire à leurs obligations de rendre compte. Il n'y avait pas d'accord de financement entre la Compagnie et la Société de développement du Yukon (ci-après la « Société »), société mère et principale source de financement. La direction n'a pas su établir des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle internes adéquats. Elle a pris des décisions contestables. Le président a négocié et approuvé des contrats attribués à deux dirigeants et, dans les circonstances, ces contrats étaient inappropriés. Ils étaient généreux et prévoyaient d'importants préavis de résiliation, quelle qu'en puisse être la raison, et rien n'indique que le conseil d'administration a été informé ou consulté à cet égard.

Contexte et autres observations

4. Energy Solutions Centre Inc. est une filiale en propriété exclusive de la Société de développement du Yukon. Elle a été constituée en personne morale par la Société en 2000 en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions*. La Société de développement du Yukon est une personne morale du gouvernement — un mandataire du gouvernement du Yukon.
5. Les raisons qui motivent la création de la Compagnie sont obscures et la vérification n'a pas permis de découvrir pourquoi elle s'était engagée dans

certaines activités. Cette situation a fait que la Compagnie a dû assumer des coûts de fonctionnement trop élevés. La plupart des marchés conclus par la Compagnie n'ont pas fait l'objet d'un appel d'offres. Nous avons aussi constaté que la direction n'avait pas soumis les contrats, les projets ou les baux à l'approbation du conseil d'administration, comme elle aurait dû le faire.

6. Nous recommandons que le gouvernement du Yukon examine la structure et les objectifs de la Compagnie afin d'en déterminer l'orientation future.

7. Le présent rapport, ainsi que les recommandations présentées au Comité permanent des comptes publics, pourra servir au gouvernement du Yukon au moment d'examiner et de repenser, le cas échéant, ses relations avec ses personnes morales et leurs filiales afin que ces entités puissent dorénavant servir au mieux les intérêts de la population.

Introduction

Energy Solutions Centre Inc. et ses activités

8. Energy Solutions Centre Inc. (ci-après la « Compagnie ») est une petite filiale de la Société de développement du Yukon (ci-après la « Société »), personne morale du gouvernement du Yukon. La Compagnie a été constituée en personne morale en 2000, en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions*. Le gouvernement du Yukon nomme les membres du conseil d'administration de la Société de développement du Yukon, qui choisissent entre eux les personnes qui siégeront au conseil d'administration d'Energy Solutions Centre Inc. Le conseil assume une responsabilité de gérance et il surveille le président et les autres dirigeants chargés de la conduite des activités courantes de la Compagnie.

9. La Compagnie exploite le Canada-Yukon Energy Solutions Centre (le « Centre »), chargé de l'exécution de programmes pour le gouvernement fédéral et le gouvernement du Yukon. En 2000, la Société et Ressources naturelles Canada ont conclu un accord de financement en vertu d'une lettre instaurant une collaboration entre le Canada et le Yukon en matière d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables (*Canada-Yukon Letter of Cooperation on Energy Efficiency and Renewable Energy*). Selon cet accord, la Société devait verser 578 000 \$ sur une période de trois ans et Ressources naturelles Canada devait verser 175 000 \$ par an pour la période allant de 2000 à 2003 et 200 000 \$ par an pour 2004 et 2005.

10. Les objectifs de la Compagnie sont de promouvoir, de coordonner et de faciliter l'exécution de programmes et de projets d'économie d'énergie dans le but d'économiser sur les coûts et de réduire les émissions de gaz à effet de serre. La Compagnie compte sur les échanges entre les secteurs privé et public pour trouver des projets et des initiatives. Elle fait appel à des conseillers techniques et à des entrepreneurs pour la prestation de services d'ordre technique ou autres, en fonction des projets.

11. De 2001 à 2003, le directeur et président-directeur général de la Société était aussi le président de la Compagnie. Celle-ci comptait en outre deux employés qui étaient détachés par le gouvernement du Yukon. Une société de services professionnels et une personne avaient été recrutées à contrat pour remplir respectivement les fonctions de directeur et de trésorier. La Société d'énergie du Yukon, autre filiale de la Société de développement du Yukon, traite les factures et les paiements au nom de la Compagnie.

12. En 2003, les principales activités de la Compagnie ont été les suivantes : gérer l'installation de la chaudière de l'Hôpital général de Whitehorse et le projet d'aquifère de Haines Junction, et effectuer des vérifications du rendement énergétique. Le Centre a également participé à des activités liées à plusieurs accords conclus sous l'égide du Fonds d'action pour les changements climatiques.

13. En mai 2003, le gouvernement du Yukon a nommé un nouveau président au conseil d'administration de la Société de développement du Yukon, qui est

également devenu le nouveau président du conseil d'administration de la Société d'énergie du Yukon. Il est devenu le président de la Compagnie par la suite en août 2003. En novembre 2003, il a révoqué le pouvoir de signature du président et du directeur. Il a invoqué la clause de résiliation prévue dans les contrats du directeur et du trésorier. Le président a ensuite été muté dans un ministère du gouvernement du Yukon.

Objet de la vérification

14. Nous avons vérifié les états financiers d'Energy Solutions Centre Inc. pour l'exercice clos le 31 décembre 2003. Au cours de la vérification, nous avons découvert de graves lacunes dans la gestion et le contrôle des activités de la Compagnie. Forts de ce constat, nous avons élargi la portée de notre mission afin de nous pencher également sur des questions liées à la gouvernance, à la surveillance et au contrôle de la Compagnie et de sa société mère, la Société de développement du Yukon. Nous avons interrogé les employés, examiné des documents et passé en revue les mécanismes de contrôle interne, les accords de financement et les pratiques de passation de marchés (ou contrats). Nous nous sommes intéressés à la gestion des vérifications du rendement énergétique et des grands projets de la Compagnie.

Pour en savoir davantage sur notre vérification, on se reportera à la section **À propos de la vérification**, à la fin du rapport.

Observations et recommandations

Gouvernance et surveillance

Manque de surveillance et de contrôle de la direction de la Compagnie

15. Notre vérification a permis de faire ressortir des exemples plutôt préoccupants à propos du fonctionnement de l'entreprise. Nous avons constaté que la surveillance et le contrôle n'étaient pas bien exercés. Comme nous le mentionnons dans le présent rapport, la direction de la Compagnie ne demandait pas toujours l'approbation du conseil d'administration comme elle aurait dû le faire et le conseil pour sa part n'exerçait pas auprès de la direction la surveillance, la vigilance ou le suivi qui auraient pu prévenir certains problèmes. Le présent rapport illustre ce qui peut se produire lorsqu'une organisation n'exerce pas suffisamment de surveillance et de contrôle sur la direction de son entreprise.

16. Nous pensons que la préoccupation majeure a trait à l'échec du régime de gouvernance. En effet, nous avons observé de graves lacunes dans la structure et le fonctionnement de la gouvernance.

17. Les personnes morales du gouvernement sont généralement organisées de manière à fonctionner sans lien de dépendance avec le gouvernement et à fournir des services d'une manière différente de celle des ministères. Elles ne sont pas assujetties aux mêmes règles que les ministères et sont soumises aux directives et aux ordres d'un conseil d'administration. Les administrateurs sont le plus souvent nommés par le commissaire en conseil exécutif et le

président du conseil d'administration rend compte au ministre de tutelle. Périodiquement, le président du conseil peut être appelé à témoigner devant le comité plénier de l'Assemblée législative au sujet des activités de l'entreprise et à répondre aux questions des députés à l'Assemblée législative.

18. En vertu d'un cadre de responsabilité distinct, les personnes morales du gouvernement se tiennent à l'écart des activités traditionnelles du gouvernement. Malgré ces différences, elles n'en font pas moins partie de la famille des programmes gouvernementaux et doivent respecter des principes de responsabilité de base similaires à ceux qui s'appliquent dans les ministères.

19. Les personnes morales du gouvernement doivent agir selon les modalités d'un mandat établi en vertu d'une loi ou de moyens d'action mis en place par le ministre de tutelle. Le Ministre, pour sa part, doit répondre des activités de l'entreprise devant l'Assemblée législative et faire en sorte que son mandat reflète la politique du gouvernement. Le manque de communication entre l'entreprise et son ministre peut sérieusement porter atteinte au principe de responsabilité.

20. Il y a véritablement risque pour la population lorsque les administrateurs et les directeurs d'une personne morale du gouvernement ou de ses filiales se croient entièrement indépendants du gouvernement et considèrent qu'ils peuvent agir à leur guise sans avoir de comptes à rendre. Par conséquent, la relation entre une personne morale — y compris ses filiales —, d'une part, et le gouvernement, d'autre part, doit être régie par des règles claires d'orientation et de reddition de comptes.

21. Outre les exigences de la loi créant la personne morale du gouvernement, la *Loi sur la régie des personnes morales du gouvernement* de 2003, promulguée en 2002, est le seul texte législatif donnant des lignes directrices sur les personnes morales du gouvernement. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* comporte des exigences particulières pour les sociétés d'État fédérales. La loi territoriale du même nom ne prévoit pas les mêmes exigences en ce qui regarde le budget, la planification, la production de rapport et la vérification, la nomination des administrateurs et leurs responsabilités, ainsi que la reddition de comptes au Parlement.

22. Il appert que le Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative du Yukon a tenu des audiences en février 2004 sur la gouvernance des « personnes morales du gouvernement ». Le rapport qui a suivi la tenue de ces audiences renferme les recommandations suivantes :

- Revoir les critères de nomination des membres du conseil d'administration.
- Revoir la méthode de nomination des présidents des conseils et des chefs des opérations.
- Créer un comité permanent sur la nomination des membres des principaux conseils et comités du gouvernement.
- Former les membres des conseils d'administration.

- Déposer annuellement à l'Assemblée législative les documents de planification et de reddition de comptes faisant état des indicateurs de rendement et des attentes à cet égard.
- Apporter des modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques* du Yukon afin qu'elle renferme les mêmes dispositions que la loi fédérale correspondante.
- Établir un moyen d'évaluer les mandats.
- Négocier une fois par an les protocoles avec les ministres et les sociétés au sujet des attentes en matière de rendement et le rôle du ministre, du conseil et du président en rapport avec les activités de la société.
- Rendre compte plus souvent aux députés à l'Assemblée législative.

Ces recommandations portent sur des points où l'on pourrait améliorer la gouvernance d'entités comme Energy Solutions Centre Inc. et la Société de développement du Yukon. L'Assemblée législative, le gouvernement du Yukon et les personnes morales du gouvernement devraient se pencher sérieusement sur ces recommandations.

23. Ni la direction ni le conseil d'administration n'ont exploité l'entreprise dans l'intérêt supérieur de la Compagnie et dans l'intérêt public. D'une part, le conseil d'administration n'a pas été suffisamment informé de plusieurs décisions prises par la direction; d'autre part, nous nous attendions à ce que le conseil interroge davantage la direction pour connaître véritablement la situation de la Compagnie et prendre des mesures pour changer les choses.

24. Recommandation. Le conseil d'administration et les dirigeants d'Energy Solutions Centre Inc. devraient s'assurer que la Compagnie a instauré des politiques et des pratiques saines et qu'elle exerce la surveillance et le contrôle nécessaires sur sa direction et ses activités. Comme l'a recommandé le Comité permanent des comptes publics, le gouvernement du Yukon devrait examiner le cadre législatif, la structure de gouvernance et la structure de reddition de comptes de ses personnes morales et de leurs filiales.

Réponse de la direction. Comme nous l'expliquons de manière plus précise dans les réponses de la direction aux diverses recommandations du présent rapport, la surveillance et le contrôle au sein d'Energy Solutions Centre Inc. se sont grandement améliorés au cours de 2004. La Compagnie a défini son mandat et ses activités avec plus de rigueur dans son plan d'entreprise de 2005.

Réponse du gouvernement du Yukon. Le gouvernement du Yukon a pris connaissance des recommandations du comité permanent se rapportant au cadre législatif, à la structure de gouvernance et à la structure hiérarchique de ses personnes morales et de leurs filiales. Le gouvernement procède à l'heure actuelle à un examen du cadre législatif, de la gouvernance et de la structure hiérarchique de la Société de développement du Yukon et d'Energy Solutions Centre Inc. (voir recommandation 91). Le gouvernement étudiera avec toute l'attention voulue les recommandations du Comité permanent des comptes publics de février 2004 ainsi que les recommandations du présent rapport, qui

portent sur le cadre législatif, la gouvernance et la structure hiérarchique d'autres personnes morales.

La raison d'être de la création de la Compagnie demeure obscure

25. La Compagnie n'a pas été mise sur pied en vertu d'une loi précise. Elle a été créée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions*, en tant que filiale de la Société de développement du Yukon. Bien que la Société ait le pouvoir de créer une filiale, on aurait pu s'attendre à ce que le gouvernement du Yukon en soit informé. Or, la Société n'a pas reçu instruction du gouvernement du Yukon de créer cette entité. Elle a été créée sans que le Ministre soit informé des raisons propres à établir une filiale distincte.

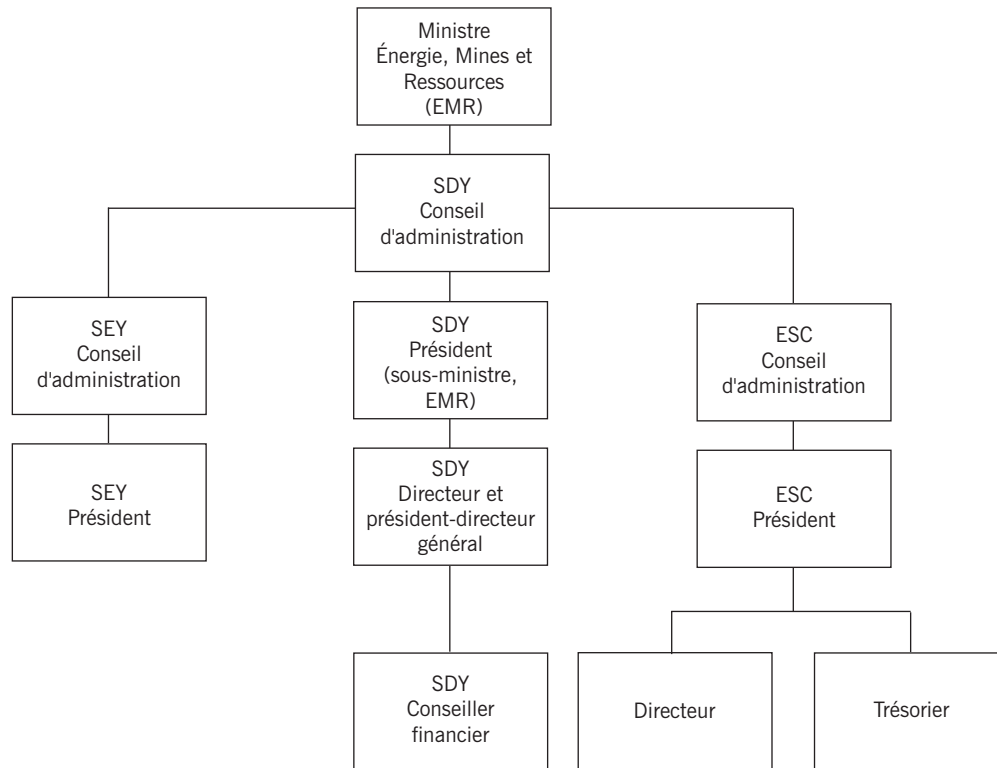
26. On ne sait pas très bien ce qui a motivé la création de la Compagnie. L'accord de financement conclu entre la Société de développement du Yukon et Ressources naturelles Canada n'exigeait nullement la création d'une entreprise distincte. Il en va de même du niveau de financement ou de la durée de l'accord. Il ne semble pas que les coûts et les avantages afférents aient été considérés avec soin. Par exemple, bien que l'on ait informé le conseil d'administration de la Société de développement du Yukon que les bureaux d'Energy Solutions Centre Inc. occuperaient désormais ses locaux afin de pouvoir partager et de réduire les coûts, d'après ce que nous avons constaté, les coûts d'exploitation de la Compagnie étaient loin d'être négligeables. Mentionnons à cet égard que la *Loi sur la régie des personnes morales du gouvernement*, qui est entrée en vigueur après la création de la Compagnie, exige désormais que la création de personnes morales du gouvernement soit prévue par la loi ou soit autorisée par le commissaire en conseil exécutif.

Cumul des fonctions et des responsabilités et obligation de rendre compte mal définie

27. La pièce 1 décrit la structure hiérarchique de la Société de développement du Yukon et de ses filiales en 2003. Les responsabilités des membres du conseil entre les diverses entités se chevauchaient et n'étaient pas claires. Les responsabilités de gestion se chevauchaient et certaines personnes occupaient une fonction dans plus d'une organisation.

28. Les membres du conseil d'administration de la Société de développement du Yukon siègent également au conseil d'administration de sa principale filiale, la Société d'énergie du Yukon. La *Loi sur la Société de développement du Yukon* stipule que les membres de son conseil d'administration doivent être nommés par le commissaire en conseil exécutif et le *Règlement sur la Société de développement du Yukon* stipule que les membres du conseil d'administration de la Société d'énergie du Yukon sont nommés par le Ministre et que certaines de ses activités requièrent l'approbation du conseil d'administration de la Société et du Ministre. En vertu de la loi, les deux personnes morales doivent faire l'objet d'une vérification par le Bureau du vérificateur général du Canada. La Société d'énergie du Yukon doit aussi rendre compte aux contribuables en vertu de la *Loi sur les entreprises de service public* et exerce d'autres responsabilités en vertu de la *Loi sur les eaux du Yukon*.

Pièce 1 Structure hiérarchique de la Société de développement du Yukon (SDY), de la Société d'énergie du Yukon (SEY) et d'Energy Solutions Centre Inc. (ESC) en 2003



Remarques

- 1) Nombre de membres du conseil
 - SDY 7
 - SEY 7
 - ESC 4
- 2) Le gouvernement du Yukon nomme les membres du conseil d'administration de la SDY et nomme les mêmes personnes au conseil de la SEY.
- 3) Le conseil d'administration de la SDY nomme les membres du conseil d'ESC.
- 4) Les membres du conseil d'ESC sont également membres du conseil de la SDY.
- 5) Le président du conseil d'administration de la SDY, nommé en mai 2003, est devenu président du conseil d'administration de la SEY, et président du conseil d'ESC en août 2003.
- 6) Le directeur et président-directeur général de la SDY était aussi président d'ESC.
- 7) Le conseiller financier de la SDY est aussi le trésorier d'ESC.

29. Cependant, Energy Solutions Centre Inc. n'a pas été créée en vertu d'une loi distincte, ce qui fait que son obligation de rendre compte est bien inférieure à celle de ses sociétés associées. Bien que la Compagnie appartienne à la Société de développement du Yukon, on ne sait pas vraiment si elle est véritablement une filiale en propriété exclusive au sens de la *Loi sur la régie des personnes morales du gouvernement*. Le conseil d'administration de la Compagnie relève du conseil d'administration de la Société de développement du Yukon et non du Ministre. Par ailleurs, la majorité des membres de son conseil viennent du conseil de la société mère.

Contrairement à la société mère ou à la Société d'énergie du Yukon, les membres du conseil d'administration de la Compagnie sont nommés par le conseil de la Société de développement du Yukon. De plus, le président de la Compagnie siège au conseil d'administration. Nous avons constaté que, contrairement à ses sociétés affiliées, la Compagnie n'a pas de comité de vérification au sein de son conseil d'administration.

30. Le directeur et président-directeur général de la Société de développement du Yukon était également président d'Energy Solutions Centre Inc. En raison de ce cumul de responsabilités il est difficile de déterminer avec précision la fonction exercée par cette personne à l'égard de chaque organisation.

Gestion d'entreprise

Passation d'importants contrats de gestion sans l'autorisation du conseil d'administration

31. La Compagnie a comblé les postes de directeur et de trésorier en ayant recours à des contrats de services. Il n'est cependant pas d'usage, pour les entités gouvernementales, de doter les postes de gestion au moyen de contrats. Habituellement, les contrats de services constituent des mesures temporaires pour obtenir des services précis. Il n'est pas courant qu'une entité gouvernementale comble un poste de direction en ayant recours à de tels contrats, puisque de tels postes exigent que les personnes retenues prennent des décisions, signent des contrats, autorisent des paiements et s'acquittent de fonctions de contrôle au sein de l'organisation. Les contrats signés avec le directeur et le trésorier choisis ne respectent pas ces principes. Nous avons aussi constaté que les paiements faits en vertu de ces contrats étaient plutôt généreux compte tenu des tâches à accomplir.

32. Il ressort de notre examen des contrats que les coûts en personnel ont été plus élevés que nécessaire. Par exemple, pour la période allant de novembre 2001 à décembre 2003, le directeur a présenté à la Compagnie une facture de 370 127 \$ pour services professionnels et remboursement de dépenses. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2003, il a reçu plus de 168 000 \$, soit plus que n'importe quel employé du gouvernement du Yukon. On lui a également remboursé pour la même année des dépenses de 12 000 \$. La situation est d'autant plus préoccupante que le poste du directeur relevait du président de la Compagnie, petite filiale d'une personne morale du gouvernement. Lorsqu'on a appliqué la clause de résiliation du contrat du directeur, celui-ci avait droit à un préavis d'un an. La durée de ce préavis nous semble beaucoup trop longue pour ce genre de contrat, d'autant plus qu'il était valable quel que soit le motif de résiliation.

33. Il appert que les contrats du directeur et du trésorier ont été signés par le président alors que, dans le cas du directeur, le montant dépassait le maximum autorisé par le pouvoir de signature délégué au président. Le conseil d'administration n'a pas vu les contrats, il n'a pas été informé des détails et ne les a pas ratifiés.

34. Sans être aussi lucratif, le contrat du trésorier n'était pas fondé sur une analyse du travail requis par une organisation de cette taille. Pour l'exercice

clos le 31 décembre 2003, le trésorier a reçu 103 838 \$ plus 739 \$ de remboursement de dépenses. Il avait par ailleurs un contrat avec la Société de développement du Yukon en qualité de consultant en gestion financière et administration des affaires, qui lui a rapporté 37 600 \$ de plus. Il a donc reçu des deux entreprises la somme totale de 141 438 \$ pour 2003. Son contrat avec la Compagnie prévoyait aussi un préavis de résiliation de six mois qui, bien que moins long que celui du directeur, n'en soulève pas moins les mêmes préoccupations.

35. Recommandation. Sauf exception, Energy Solutions Centre Inc. ne devrait pas avoir recours à des contrats de services pour combler les postes de gestion. Le conseil d'administration devrait instaurer une politique de rémunération à l'échelle de l'entreprise qui s'appliquerait aussi à la haute direction. Il devrait examiner avec soin et approuver les contrats importants afin de s'assurer, avant la signature, que les clauses, y compris les clauses de résiliation, sont raisonnables et pertinentes.

Réponse de la direction. L'effectif actuel d'Energy Solutions Centre Inc. est constitué d'un employé régulier et de deux employés détachés par le gouvernement du Yukon. Les fonctions de président et de directeur des finances sont assurées à temps partiel par la Société d'énergie du Yukon, sur une base de recouvrement des coûts. Avec l'aval du conseil d'administration, la Compagnie a aussi conclu un contrat temporaire avec un consultant (sans clause de résiliation) pour combler le poste de directeur. La Compagnie a l'intention de nommer un employé à ce poste au début de 2005. Tous les postes des employés sont maintenant classifiés, conformément aux pratiques reconnues de gestion des ressources humaines et en accord avec le système du gouvernement du Yukon. Tous les employés sont rémunérés selon ce système.

Traitement contestable des cadres en tant qu'entrepreneurs

36. Nous avons observé que les dépenses liées aux contrats du directeur et du trésorier ont été classées au poste des honoraires de consultants dans les états financiers de la Compagnie pour 2001 et 2002. Cependant, les lignes directrices de l'Agence du revenu du Canada portent à croire que ces cadres, si on se fonde sur la façon et le contexte dans lequel ils exerçaient leurs fonctions, agissaient davantage comme des employés que comme des entrepreneurs indépendants.

37. Comme ces postes s'apparentaient à des postes d'employés et que la paie des personnes visées n'a pas fait l'objet de déductions d'impôt ni de retenues à la source, il est possible que la Compagnie ait contrevenu aux règles fiscales en traitant ces cadres comme des entrepreneurs. De plus, ces personnes ont eu la possibilité de déduire des frais professionnels de leur revenu, ce que la loi de l'impôt n'autorise pas dans le cas des employés. Si l'Agence du revenu du Canada fait enquête et conclut que ces personnes étaient des employés, l'employeur, Energy Solutions Centre Inc., pourrait être tenu de payer les cotisations de l'employeur et de l'employé au programme de l'assurance-emploi et au Régime de pensions du Canada. En outre, la Compagnie pourrait se voir imposer des pénalités et des intérêts pour avoir omis de retenir à la source et de remettre l'impôt se rapportant aux montants

versés. À la fin de notre vérification, la Compagnie a reconnu qu'il y avait un problème et qu'elle allait le résoudre.

38. Les consultants sont habituellement engagés pour suppléer aux compétences et aux habiletés que n'a pas le personnel régulier. Or, certains consultants étaient inscrits à des cours de formation qui, dans certains cas, se donnaient à l'extérieur du territoire.

39. **Recommandation :** Energy Solutions Centre Inc. devrait déterminer si elle entretient une relation employeur-employé avec l'un ou l'autre de ses entrepreneurs, et si tel est le cas, faire les déductions d'impôt et les retenues à la source qui s'imposent.

Réponse de la direction. À l'avenir, la Compagnie ne fera appel à des entrepreneurs que pour des projets bien précis (ou encore pour des tâches administratives générales sur une base temporaire) et se conformera aux lignes directrices de l'Agence du revenu du Canada. En ce qui concerne les entrepreneurs engagés dans le passé qui pourraient être considérés comme des employés, la Compagnie a consulté un avocat. Comme il n'est pas possible d'établir avec précision s'il s'agissait d'employés ou d'entrepreneurs indépendants, on nous a recommandé de ne rien entreprendre à leur sujet.

Nomination d'un autre vérificateur

40. Contrairement à la Société de développement du Yukon et à la Société d'énergie du Yukon, Energy Solutions Centre Inc. n'est pas tenue de faire vérifier ses états financiers par le vérificateur général du Canada.

41. En décembre 2000, le conseil d'administration de la Société de développement du Yukon, agissant au nom de l'actionnaire de la Compagnie, a adopté une résolution en vertu de laquelle il nommait le Bureau du vérificateur général du Canada vérificateur d'Energy Solutions Centre Inc. En mars 2002, le conseil d'administration d'Energy Solutions Centre Inc. a adopté une résolution recommandant que la Société de développement du Yukon révoque cette nomination. Le conseil recommandait plutôt la nomination d'un vérificateur se trouvant dans la région centrale de la Colombie-Britannique. La direction d'Energy Solutions Centre Inc. a informé son conseil que le Bureau du vérificateur général n'était pas en mesure d'exécuter la vérification, sans toutefois expliquer pourquoi. Nous tenons à souligner que le Bureau est le vérificateur de la plupart des personnes morales du gouvernement du Yukon, y compris la Société et son autre filiale. La direction a également informé le conseil que six cabinets de l'endroit avaient refusé la vérification en raison de leur charge de travail ou d'une situation de conflit d'intérêts. La direction a déclaré qu'elle avait sollicité des offres auprès d'autres cabinets canadiens effectuant des missions de vérification au Yukon.

42. La recommandation de nommer un autre vérificateur a été acceptée par le conseil d'administration de la Société de développement du Yukon, et le vérificateur situé dans le centre de la Colombie-Britannique a fait la vérification d'Energy Solutions Centre Inc. pour les exercices 2001 et 2002. En octobre 2003, le conseil d'administration d'Energy Solutions Centre Inc. a recommandé à la Société de développement du Yukon de choisir le Bureau du

vérificateur général comme vérificateur de la Compagnie pour l'exercice 2003.

Opinion avec réserve du vérificateur sur les états financiers de la Compagnie

43. Les états financiers d'une organisation sont vérifiés par un vérificateur indépendant afin de fournir au lecteur l'assurance qu'ils présentent fidèlement la situation financière et les résultats de l'organisation. Dans certains cas, le vérificateur ne peut exprimer une opinion en ce sens et il doit formuler une réserve. On ne peut alors exclure la possibilité de graves lacunes dans les finances de la société.

44. Dans notre vérification des états financiers de 2003 de la Compagnie, nous avons observé que celle-ci avait inscrit des charges de 152 061 \$ dont le paiement, à notre avis, n'était pas suffisamment justifié. Une somme de 102 881 \$ était engagée sans que l'on dispose d'éléments prouvant que le travail avait été accompli. Les factures à l'appui de ce montant ont été réglées malgré l'absence de documents prouvant que les services avaient été rendus. Ces factures émanaient de consultants et faisaient état de projets, mais ne donnaient pas de précisions concernant les dates et les heures de travail. La différence, soit 49 180 \$, correspondait à des charges non prévues dans les contrats des fournisseurs. Nous avons exprimé une opinion avec réserve sur les états financiers de 2003 à cause de ces opérations. Il y a eu également un grand nombre d'ajustements, nécessités par les résultats de notre vérification, que la direction a apportés aux états financiers de la Compagnie de 2003 avant qu'ils ne soient présentés à l'approbation du conseil d'administration. Citons entre autres des ajustements pour corriger l'inscription des revenus provenant du financement du gouvernement dans le mauvais compte et des radiations des vérifications du rendement énergétique. Ce genre d'ajustements est révélateur de la faiblesse des contrôles financiers et comptables.

Graves faiblesses observées dans les contrôles internes

45. En plus d'établir et d'administrer des mécanismes de contrôle interne adéquats, la direction a la responsabilité de protéger les actifs de la Compagnie et de promouvoir l'efficacité opérationnelle et l'adhésion aux politiques adoptées.

46. **Absence de séparation des tâches.** Pour 2003, le conseil d'administration a approuvé la délégation du pouvoir de signature de la Compagnie, stipulant que seul le président a l'autorité nécessaire pour signer, au nom de la Compagnie, des dépenses de valeur élevée jusqu'à concurrence d'un certain montant. Le président a, par la suite, délégué cette même autorité au directeur.

47. Nous avons constaté que le directeur négociait, émettait et signait des contrats au nom de la Compagnie et qu'il approuvait aussi le paiement de nombreuses factures se rapportant à ces contrats. Il avait aussi le pouvoir de signer les paiements par chèque. Cette pratique est contraire aux principes de base du contrôle interne, qui préconisent la séparation adéquate des tâches. En règle générale, l'employé qui a engagé une dépense ou attesté que des

fournitures ont été livrées, des travaux exécutés ou des services rendus ne peut demander le paiement de cette dépense. En outre, l'examen complémentaire destiné à vérifier que les travaux facturés avaient été réellement effectués conformément aux modalités des contrats était assez sommaire. Ce manque de contrôle interne augmentait le risque d'erreur ou de fraude auquel la Compagnie était exposée.

48. Nous avons observé que 24 factures de dépenses et d'heures de travail présentées en 2003 par le directeur, d'un montant total de 52 501 \$, avaient été approuvées par lui-même ou par une personne qui n'avait pas le pouvoir de les autoriser. Mentionnons que le directeur a approuvé la facture pour le remboursement d'une partie des dépenses de sa conjointe qui l'avait accompagné en voyage.

49. **Recommandation.** Energy Solutions Centre Inc. devrait renforcer son système de contrôles internes afin de protéger les actifs de la Compagnie, de favoriser l'efficacité opérationnelle et de faciliter le respect des politiques adoptées, ce qui inclut la séparation des tâches et la conformité à la délégation du pouvoir de signature. La direction devrait s'assurer que les services facturés par les entrepreneurs ont été rendus conformément aux modalités prévues au contrat.

Réponse de la direction. Les mécanismes de contrôle interne ont été considérablement renforcés. Comme nous le mentionnons au paragraphe 13, le président du conseil d'administration de la Compagnie a révoqué le pouvoir de signature du président et du directeur en novembre 2003. En janvier 2004, il a été nommé président-directeur général et il a approuvé le paiement des dépenses de 2004 après examen (attesté par sa signature) des services ou des biens reçus. L'examen a été réalisé principalement par le directeur ou les employés des finances. Les paiements aux entrepreneurs ne sont faits que si les modalités des contrats sont respectées.

Nécessité d'établir des objectifs mesurables et de respecter les budgets approuvés

50. **Absence d'indicateurs de rendement.** Alors que le rapport annuel de 2002 de la Compagnie donne des renseignements généraux sur les programmes offerts, il ne permet pas au lecteur de bien comprendre l'ampleur des activités relatives à ces programmes, ni de quelle manière la Compagnie a l'intention de mesurer ses résultats et d'en rendre compte. Bien que les buts de la Compagnie puissent être louables, elle se doit néanmoins de les indiquer avec un degré de précision permettant de les mesurer et de communiquer annuellement les résultats réels, ce qui à notre connaissance n'avait pas été fait.

51. **Dépassement de budget.** Nous avons observé que la Compagnie avait préparé un budget et un plan d'entreprise pour 2003, lesquels ont été approuvés par le conseil d'administration. Cependant, l'information donnée dans ces documents ne permet pas au lecteur de bien comprendre la nature et l'ampleur des activités prévues par la Compagnie pour l'exercice à venir. Nous avons aussi découvert que plusieurs postes de dépenses outrepassaient les limites budgétaires. Un des mécanismes de contrôle possibles aurait été que la

direction demande au conseil d'administration de la Compagnie d'approuver les dépassements de budget. Or, nous avons constaté que les dépassements n'avaient pas été approuvés par le conseil d'administration.

52. Recommandation. Energy Solutions Centre Inc. devrait se fixer des buts mesurables. Elle devrait établir des indicateurs de rendement clés servant à mesurer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles chaque objectif a été atteint et à en rendre compte. La Compagnie devrait respecter les budgets établis et s'assurer que les dépassements sont approuvés par le conseil d'administration.

Réponse de la direction. Le plan d'entreprise de 2005 qui a été présenté au conseil et approuvé en décembre 2004 est beaucoup plus clair en ce qui concerne les propositions de dépenses et les sources de financement. Si elle prévoit un dépassement, la Compagnie cherchera à obtenir l'approbation du conseil avant d'engager les coûts.

La majorité des marchés ont été conclus sans appel d'offres

53. La Compagnie a instauré des lignes directrices sur la passation de marchés, qui ne régissent pas les contrats de travail et les marchés de sous-traitance déjà conclus avec des entrepreneurs en rapport avec les projets financés par la Compagnie. Nous n'avons pas pu savoir pourquoi ces types de marchés n'étaient pas visés par les lignes directrices sur la passation de marchés.

54. Nous avons constaté que la Compagnie n'avait accordé que quelques contrats par appel d'offres. Sur les 15 contrats d'une valeur de 25 000 \$ ou plus passés en 2003, seulement trois ont été accordés par cette voie. Or, un contrat proposé à une seule partie est un « contrat à fournisseur unique ». Avec ce genre de contrats de prestation de services, il est difficile de savoir si la Compagnie en a pour son argent. L'appel d'offres concurrentiel donne une certaine assurance que l'entreprise recevra la meilleure valeur possible en choisissant l'offre présentant le meilleur rapport qualité-prix. L'offre de contrat à fournisseur unique prive les autres entreprises de la possibilité d'obtenir des contrats du gouvernement, ce qui contrevient au principe du libre accès aux marchés. Or, le libre accès garantit l'égalité des chances à tous les fournisseurs admissibles et l'absence de favoritisme politique ou bureaucratique.

55. Nous avons observé qu'un entrepreneur, Duncan's Limited, avait entretenu des relations d'affaires actives avec Energy Solutions Centre Inc. par le truchement de contrats à fournisseur unique. En 2003, 3 contrats lui ont été accordés, pour un total de 66 359 \$. Deux autres contrats du même genre lui avaient été octroyés avant 2003.

56. Deux des cinq contrats visaient l'installation d'un panneau solaire de 6 298 \$ et d'un système de régulation de chauffe-eau solaire de 56 923 \$ pour un immeuble appartenant à Nacnud Holdings Ltd., société associée à Duncan's Ltd. On nous a informés que ces équipements étaient des dépenses de recherche et développement. Ils ont été facturés à la Société de développement du Yukon, qui les a ensuite imputés au Fonds écolo-nergique dont il est question plus loin dans le rapport.

57. Il y a eu un autre contrat de 1 615 \$ pour l'installation de matériel destiné à contrôler les systèmes de chauffage et de refroidissement à la résidence du président de Duncan's Ltd. dans le cadre d'un projet d'analyse de la consommation d'énergie. Un contrat de 5 060 \$ a aussi été conclu avec un cabinet de consultants pour faire le suivi des systèmes installés à la résidence, recueillir les données brutes et présenter des rapports trimestriels sur une période d'un an. La Compagnie a également payé le matériel nécessaire pour le projet (6 953 \$). L'attribution de ces contrats soulève de sérieuses interrogations concernant l'utilisation des fonds publics, compte tenu du peu d'avantages qu'en a retiré la Compagnie.

58. À trois reprises, en 2002 et 2003, Energy Solutions Centre Inc. a aussi payé à Duncan's Ltd. une facture de matériel acheté et installé par l'entreprise. Energy Solutions Centre Inc. a ensuite loué le matériel aux entreprises qui occupent ou qui possèdent trois immeubles différents. Dans deux des trois cas, le matériel a été installé dans des immeubles qui sont la propriété de Nacnud Holdings Ltd. Dans le troisième cas, il s'agit d'un immeuble appartenant à Duncan's Holdings Ltd., entreprise associée à Duncan's Ltd. où se trouve le siège social de Duncan's Ltd. et de ses entreprises associées. Un autre immeuble abrite Energy Solutions Centre Inc. et la Société de développement du Yukon. Il y a eu deux autres cas où du matériel acheté et installé par Duncan's Ltd. dans les locaux d'autres compagnies a été payé par Energy Solutions Centre Inc. Les paiements pour l'achat et l'installation se sont élevés à 171 801 \$. Les factures envoyées à Energy Solutions Centre Inc. n'étaient pas explicites, aucune pièce justificative n'y était annexée et aucune entité indépendante n'attestait que les travaux avaient été exécutés avant que la Compagnie n'effectue le paiement.

59. Les locaux occupés par la Société de développement du Yukon et Energy Solutions Centre Inc. sont loués par le gouvernement du Yukon à Nacnud Holdings Ltd. Nous avons aussi constaté que des locaux supplémentaires avaient été loués sans motif documenté à l'intérieur de l'immeuble. Ces locaux sont restés vacants très longtemps avant d'être sous-loués. Il y avait eu une entente entre la Société et le gouvernement du Yukon concernant le local loué, mais aucune entente n'existait pour la superficie supplémentaire.

60. Recommandation. Energy Solutions Centre Inc. devrait établir de saines politiques et procédures de passation des marchés afin de garantir la transparence, et la concurrence dans le souci du libre accès à ses marchés et du meilleur rapport qualité-prix. La Compagnie devrait s'assurer que toutes ses opérations sont dûment documentées, qu'elles se rapportent indubitablement aux activités de l'entreprise et qu'elles ajoutent une valeur à la Compagnie.

Réponse de la direction. La direction convient que la politique de passation de marchés d'Energy Solutions Centre Inc. devrait privilégier la transparence, la concurrence et le meilleur rapport qualité-prix. Récemment, la Société d'énergie du Yukon s'est dotée de nouvelles politiques et procédures de passation de marchés qui seront, le cas échéant, adaptées au contexte

d'Energy Solutions Centre Inc. La superficie supplémentaire est maintenant louée par un ministère du gouvernement du Yukon.

Absence d'accord de financement avec la Société de développement du Yukon

61. En 2001 et 2002, les états financiers indiquaient respectivement un excédent de 78 508 \$ et de 59 430 \$. Cependant, en 2003, certains postes de l'état des résultats et de l'état de l'excédent accumulé ont été reclassés pour tenir compte du fait que le financement du gouvernement n'était plus considéré comme un revenu. Les états financiers montrent maintenant clairement que la Compagnie compte sur les fonds publics pour sa survie financière, en particulier sur le financement par la Société de développement du Yukon.

62. Bien que la majorité du financement des activités de la Compagnie provienne de la société mère, la Société de développement du Yukon, il n'existe pas de document écrit faisant état d'un accord de financement entre les deux entités. Or, en 2003, le montant total provenant de la Société de développement du Yukon s'est élevé à 1 708 372 \$. Sur ce total, la somme de 195 312 \$ est comptabilisée comme un financement provenant de l'accord entre la Société et Ressources naturelles Canada. Sans un accord officiel de financement entre la Compagnie et la société mère, le montant que la Société est disposée à fournir n'apparaît pas clairement, non plus que la finalité, ni la façon dont la Compagnie entend rendre compte de l'utilisation de ces fonds. Ces attentes sont définies dans l'accord conclu entre la Société de développement du Yukon et Ressources naturelles Canada.

63. Le plan d'entreprise de la Société de développement du Yukon pour 2003 montre une sortie de fonds de 3 246 000 \$ réservée à un projet d'investissement à long terme dans Energy Solutions Centre Inc. Ce montant n'est pas réparti entre les fonds prêtés et les fonds d'exploitation et ne concorde pas avec le contenu du plan d'entreprise d'Energy Solutions Centre Inc., où l'on peut lire que les revenus budgétisés pour les programmes se chiffrent à 1 213 000 \$. L'établissement d'accords de financement est d'autant plus important qu'en raison du cumul de fonctions des membres du conseil entre les deux entités, on ne sait pas très bien à qui incombe la responsabilité d'octroyer les fonds et de rendre compte de leur utilisation.

64. **Recommandation.** Energy Solutions Centre Inc. devrait s'assurer qu'il existe un accord de financement entre la Société de développement du Yukon et la Compagnie afin de préciser le niveau de financement prévu, à quelle fin seront destinés les fonds et la façon dont la Compagnie en rendra compte.

Réponse de la direction. La direction souscrit à cette recommandation. Un accord de financement entre la Société de développement du Yukon et la Compagnie sera élaboré au début de 2005. Le plan d'entreprise d'Energy Solutions Centre Inc. pour 2005 a été préparé de concert avec la Société de développement du Yukon afin que les accords de financement soient cohérents.

Absence de directives et de critères quant à l'utilisation du Fonds écolo-nergique

65. Le Fonds écolo-nergique. Sur le financement de 1 708 372 \$ émanant de la Société de développement du Yukon en 2003, la somme de 535 399 \$ provenait du Fonds écolo-nergique. Ce fonds est une initiative échelonnée sur dix ans qui a bénéficié d'une dotation initiale de trois millions de dollars du gouvernement du Yukon. Ce fonds a été transféré à la Société de développement du Yukon qui en assure la gestion. Il avait pour but d'accroître la production et la vente d'énergie renouvelable à partir de projets à petite échelle propres à répondre aux besoins en électricité des collectivités et des entreprises du Yukon et à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le Fonds a été mis sur pied pour le secteur privé, mais l'argent a été en grande partie distribué à la Compagnie. Pour éviter toute perception de conflit d'intérêts, il aurait fallu mettre en place un processus de décision ouvert et rigoureux régissant la distribution des montants d'argent. Or, nous avons constaté que la Société de développement du Yukon n'avait pas de lignes directrices ni de critères concernant la distribution de l'argent du Fonds écolo-nergique.

66. La manière dont se fait la sélection des projets qui bénéficient du Fonds écolo-nergique reste obscure. Nous avons observé que le plan d'entreprise d'Energy Solutions Centre Inc. pour 2003 n'avait prévu que 100 000 \$ en provenance du Fonds écolo-nergique. Le montant additionnel de 435 399 \$ du Fonds écolo-nergique n'a pas été approuvé par le conseil d'administration de la Société de développement du Yukon. Apparemment, la Société n'a pas procédé à un examen suffisamment approfondi des facturations de la Compagnie en ce qui a trait au Fonds écolo-nergique.

67. Recommandation. La Société de développement du Yukon devrait, après consultation auprès du gouvernement du Yukon, élaborer des directives et des critères sur l'utilisation de l'argent du Fonds écolo-nergique.

Réponse de la direction. La direction souscrit à cette recommandation. L'utilisation du Fonds écolo-nergique sera examinée et des politiques seront instaurées en 2005.

Nécessité d'un accord d'exploitation en vertu du Programme d'encouragement des ventes d'énergie renouvelable mal définie

68. L'objet du Programme d'encouragement des ventes d'énergie renouvelable était d'offrir des stimulants financiers pour inciter les consommateurs à installer une infrastructure d'alimentation en électricité secondaire dans des locaux déjà construits ou à bâtir au moyen d'ententes avantageuses tant pour les consommateurs et la Société d'énergie du Yukon que pour l'ensemble des contribuables. En utilisant une électricité à bas prix de source renouvelable, produite au cours des périodes où les réseaux de la Société d'énergie du Yukon ont des surplus, les consommateurs devaient réaliser des économies. Cet accord entre la Société de développement du Yukon et la Compagnie a expiré le 31 mars 2003, et n'a pas été renouvelé.

69. L'accord d'exploitation définissait le rôle de la Compagnie comme étant celui de prestataire de services techniques en vue de faciliter la mise en place

de solutions énergétiques pour les consommateurs et d'améliorer l'exécution des programmes énergétiques fédéraux et territoriaux. L'accord d'exploitation énumère les responsabilités de la Compagnie et de la Société de développement du Yukon. Cette dernière convient de verser des contributions financières au Programme d'encouragement des ventes d'énergie renouvelable auquel la Société d'énergie du Yukon et Energy Solutions Centre Inc. ont accès. Les montants prévus ne doivent pas dépasser 1 000 000 \$ en 2001 et 500 000 \$ par an de 2002 à 2004. L'accord prévoit également le financement de projets par prêts sous réserve d'approbation des plans d'entreprise annuels. Aucun fonds n'a été constitué et aucune contribution n'a été versée par la Société de développement du Yukon.

70. Recommandation. Energy Solutions Centre Inc. devrait déterminer avec la Société de développement du Yukon s'il y a lieu de renouveler l'accord d'exploitation en vertu du Programme d'encouragement des ventes d'énergie renouvelable et de constituer le fonds prévu à cette fin.

Réponse de la direction. On ne verse plus de stimulants financiers aux consommateurs pour l'installation d'une infrastructure d'alimentation en électricité secondaire. La vente d'électricité de source secondaire relève maintenant exclusivement de la Société d'énergie du Yukon.

Il y aurait lieu d'établir des directives et de préciser les pouvoirs de signature en matière de contrats de location (baux)

71. Selon les directives de l'accord d'exploitation en vertu du Programme d'encouragement des ventes d'énergie renouvelable, les clients non gouvernementaux fournissent ou obtiennent du financement par l'entremise de leurs institutions financières. L'accord stipule que les prêts à des clients non gouvernementaux sont envisagés en cas de besoin, lorsqu'il existe un très faible risque et que les coûts administratifs peuvent être justifiés. Les prêts sont plafonnés à des montants établis périodiquement par la Société de développement du Yukon.

72. Il appert qu'Energy Solutions Centre Inc. a financé plusieurs projets sous l'égide de ce programme par voie de location : le matériel était acheté et installé chez le client, qui le louait. Cette pratique avait cours alors que le conseil d'administration de la Compagnie n'avait pas délégué à la direction le pouvoir de signer des contrats de location en l'absence de dispositions dans l'accord d'exploitation autorisant la Compagnie à conclure de tels contrats. Nous avons examiné les documents accompagnant un contrat de location conclu en 2003 : au moment de la signature du contrat, le locataire n'avait pas une bonne cote de crédit et ne satisfaisait donc pas aux conditions établies dans l'accord d'exploitation susmentionné.

73. Recommandation. Energy Solutions Centre Inc. devrait établir des directives et préciser les pouvoirs de signature en matière de contrats de location. Si le Programme d'encouragement des ventes d'énergie renouvelable venait à être renouvelé, la Compagnie devrait travailler en concertation avec la Société de développement du Yukon afin de clarifier les

rôles et les responsabilités des deux organismes et de s'assurer que les critères du programme sont respectés.

Réponse de la direction. Energy Solutions Centre Inc. a cessé de passer des contrats de location. Le seul contrat en cours d'achèvement en 2005 datait d'octobre 2003.

Gestion des vérifications du rendement énergétique et des grands projets

Il y aurait lieu d'établir des critères pour les vérifications du rendement énergétique

74. Nous avons constaté que la méthode appliquée par la Compagnie dans ses vérifications du rendement énergétique l'expose inutilement à un risque financier. Elle a engagé des consultants pour procéder à des vérifications du rendement énergétique dans des immeubles appartenant à des tiers. Ces vérifications donnent lieu à des rapports d'information présentant les coûts et les avantages de procéder à des changements visant à améliorer l'efficacité énergétique. Le type de solution recommandée peut être, par exemple, de remplacer un système de chauffage à combustible fossile par un autre système. Lorsque la tierce partie décide d'aller de l'avant et de mener à bien le projet d'efficacité énergétique, le coût du projet comprend le coût de la vérification du rendement énergétique. Toutefois, rien n'oblige la tierce partie à donner suite à la vérification ni à assumer le coût de cette vérification si elle décide de ne pas réaliser le projet envisagé.

75. Les raisons qui motivent certaines vérifications du rendement énergétique sont obscures. Par exemple, la Compagnie a effectué une vérification en décembre 2003, dans un entrepôt inoccupé depuis 1990. Cet immeuble était dans un piètre état sur le plan architectural : le toit, fait de panneaux vieux de 25 ans, laissait entrer le jour. D'après les résultats de la vérification du rendement énergétique, les travaux de remise à niveau devaient coûter 1 317 000 \$. Le projet n'était guère réaliste puisque le propriétaire n'avait pas l'intention, dans l'immédiat, d'utiliser l'entrepôt.

76. Les coûts associés aux vérifications du rendement énergétique sont inclus dans les comptes des travaux en cours de la Compagnie. La direction radiait de temps à autre le coût des vérifications du rendement énergétique lorsqu'il était peu probable que la tierce partie réalise le projet d'efficacité énergétique recommandé. Nous avons examiné le solde des comptes des travaux en cours à la fin de 2003 et recommandé qu'une somme de 96 000 \$ soit radiée en raison de la faible probabilité que les projets d'efficacité énergétique soient réalisés. La direction a accepté de procéder à cette radiation.

77. **Recommandation.** Energy Solutions Centre Inc. devrait définir des critères exigeant que les vérifications du rendement énergétique soient justifiées et que la nécessité de procéder à ces vérifications soit bien documentée. La Compagnie devrait aussi prendre en considération le recouvrement, en tout ou en partie, du coût de ces vérifications.

Réponse de la direction. Le plan d'entreprise d'Energy Solutions Centre Inc. pour 2005, qui a été approuvé par le conseil d'administration de la Compagnie, ne prévoit pas de budget pour la conduite de vérifications du rendement énergétique générales. En revanche, il est prévu qu'une partie des heures de travail du conseiller en efficacité énergétique de la Compagnie

servira [Traduction] « à promouvoir, à superviser et à préparer des demandes de financement pour des vérifications du rendement énergétique, y compris les vérifications municipales ».

Le conseil n'a pas approuvé le projet de la Régie des hôpitaux du Yukon

78. Ce projet porte sur la conception, l'installation et l'exploitation d'un système de chauffage à eau chaude pour immeuble et d'une infrastructure pour un système d'eau chaude domestique à l'Hôpital général de Whitehorse. Ce projet visait à tirer parti du surplus d'énergie ou de l'énergie secondaire que pouvait offrir la Société d'énergie du Yukon.

79. À cette fin, la Compagnie a signé quatre contrats :

- l'achat de la chaudière;
- l'installation de la chaudière;
- la gestion du projet;
- la mise à niveau de l'infrastructure électrique de l'hôpital. La Société d'énergie du Yukon a par la suite remboursé ces frais à la Compagnie.

80. Vu l'envergure du projet, dont les coûts étaient estimés à 712 000 \$, nous nous serions attendus à ce que le conseil d'administration de la Compagnie en approuve le financement avant le début des travaux. Or, ni le conseil d'administration d'Energy Solutions Centre Inc., ni celui de la Société de développement du Yukon n'ont approuvé expressément le projet. Le prêt consenti à l'Hôpital figure dans les états financiers de la Société de développement du Yukon.

81. Dans une lettre datée du 17 mai 2002, le ministre de la Santé et des Affaires sociales donnait au président par intérim du conseil d'administration de la Régie des hôpitaux du Yukon l'autorisation d'emprunter des fonds à Energy Solutions Centre Inc. La Compagnie a adressé une lettre à la Régie pour l'emprunt prévu pour l'équipement. Nous avons remarqué que la lettre était signée par le directeur de la Compagnie, alors que le conseil d'administration ne lui avait nullement délégué le pouvoir de prêter de l'argent.

82. **Recommandation.** Energy Solutions Centre Inc. devrait s'assurer que le financement de grands projets est approuvé par le conseil d'administration de la Compagnie avant le début des travaux. Elle devrait en outre faire en sorte que les prêts soient accordés uniquement par les mandataires dûment autorisés.

Réponse de la direction. Aucun financement n'est prévu au budget pour 2005. À l'avenir, le financement de tous les projets sera approuvé par le conseil d'administration de la Compagnie avant le début des travaux.

Aucune analyse de rentabilité n'a été faite avant la mise en œuvre du projet d'aquifère de Haines Junction

83. Avant d'entreprendre un grand projet, on commande habituellement une analyse de rentabilité qui doit être étudiée et approuvée par le conseil d'administration. La Compagnie devrait définir clairement le financement et

disposer des fonds requis avant le début d'un projet, ce qui n'a pas été fait pour le projet d'aquifère de Haines Junction. En janvier 2003, la Compagnie et le village de Haines Junction avaient signé un accord en vertu duquel les deux organismes formaient une coentreprise non constituée en personne morale. Le projet consistait à évaluer la faisabilité technique et financière d'exploiter la chaleur de l'aquifère. En vertu de l'accord, Energy Solutions Centre Inc. était le gestionnaire du projet.

84. Il était convenu dans l'accord de coentreprise que la Compagnie aiderait le village de Haines Junction à préparer les demandes de subventions ou de contributions non remboursables à des tierces parties pour la phase initiale du projet et qu'elle en assurerait le suivi. Toute subvention ou contribution obtenue par le village devait être remise à la Compagnie, à titre de contribution du village à la coentreprise, étant entendu que la contribution de la Compagnie serait égale à celle du village jusqu'à concurrence de 100 000 \$. Selon les modalités de l'accord, chaque partie était individuellement responsable de sa part des passifs et des dépenses. L'accord stipulait en outre que, de temps à autre, à la demande du gestionnaire, les deux parties verseraient à l'avance leur part de dépenses engagées par la coentreprise. La part de chaque partie pouvait varier, à l'occasion, en fonction des intérêts de chacune des parties.

85. Nous avons constaté que la Compagnie a entrepris la première phase du projet et engagé tous les coûts du projet avant de recevoir une quelconque subvention ou contribution non remboursable. En 2003, la Compagnie a engagé des coûts de 176 631 \$. Tous les coûts ont été facturés à la Compagnie, qui les a ensuite transmis au Fonds écolo-nergique de la Société de développement du Yukon.

86. La stratégie de mise en œuvre du Fonds écolo-nergique précise que le volet « recherche et développement » du Fonds couvre l'évaluation des ressources pour les sources d'énergie éolienne, solaire, hydraulique et de biomasse. Cependant, la stratégie de mise en œuvre n'inclut pas l'évaluation des ressources géothermiques dont il est question dans le projet d'aquifère de Haines Junction. On ne voit pas très bien comment cette catégorie a pu être approuvée alors qu'elle n'est pas prévue dans les directives de la stratégie de mise en œuvre.

87. Nous avons observé qu'un contrat de 246 821 \$ signé par le directeur de la Compagnie a été accordé à un cabinet d'experts-conseils pour ce projet. Nous avons aussi découvert qu'après la signature du contrat, un ordre de modification de 12 085 \$ avait également été signé. Si on ajoute ce montant à celui du contrat, on constate que le total dépasse le plafond de 250 000 \$ que le directeur était habilité à autoriser. L'avenant aurait donc dû être approuvé par le conseil d'administration de la Compagnie.

88. Au début de 2004, les experts-conseils ont effectué une analyse de rentabilité du projet. D'après cette analyse, équiper tout le village d'un système de chauffage géothermique nécessitait d'énormes investissements de capitaux, ce qui n'allait pas sans risque compte tenu de l'information dont on disposait. L'analyse d'un nouveau système de chauffage géothermique pour les

immeubles du centre-ville permettait seulement de conclure que la récupération se ferait sur une assez longue période, variant de 15 à 31 ans. La direction de la Compagnie a fait savoir à son conseil d'administration qu'il n'y avait pas d'avantages économiques à réaliser le projet à moins que les partenaires n'obtiennent un financement public sous forme de subvention en capital. La direction accepta que les experts-conseils analysent d'autres options en marge de ce projet. Comme le projet et le contrat des experts-conseils n'avaient pas été approuvés au départ par le conseil d'administration, celui-ci n'a pas eu la possibilité d'interroger la direction sur les mérites du projet. Si une analyse de rentabilité avait été préparée et présentée au conseil d'administration avant la signature du contrat, ce dernier aurait pu décider de laisser tomber le projet, évitant ainsi à la Compagnie les dépenses importantes engagées à ce jour.

89. Recommandation. Energy Solutions Centre Inc. devrait préparer des analyses de rentabilité pour les grands projets et les soumettre à l'approbation du conseil d'administration. La Compagnie ne devrait pas engager de dépenses avant d'avoir obtenu le financement provenant de sources externes et d'avoir signé des accords avec les tierces parties. Elle devrait faire approuver par la Société de développement du Yukon les dépenses qu'elle envisage de faire rembourser par le Fonds écolo-nergique avant de signer les accords de coentreprise avec des tierces parties.

Réponse de la direction. La direction souscrit à cette recommandation et a pris des mesures afin que le conseil soit pleinement informé des activités de la Compagnie et qu'il approuve les ententes prises avec les tierces parties.

L'avenir de la Compagnie

90. L'avenir d'Energy Solutions Centre Inc. est en jeu. L'accord de contribution avec Ressources naturelles Canada dans le cadre du Programme de l'efficacité énergétique et des énergies de remplacement expire le 31 mars 2005. La direction de la Compagnie travaille avec le ministère fédéral à la conclusion d'un nouvel accord. Entre-temps, la direction de la Compagnie a subi des changements importants. D'après les résultats de notre vérification, les activités de la Compagnie ont été exposées à de grands risques. Nous croyons que le gouvernement du Yukon doit déterminer l'orientation future de la Compagnie.

91. Recommandation. Le gouvernement du Yukon devrait revoir le mandat, les objectifs et la structure de gouvernance de l'entreprise afin de fixer l'orientation à donner à la Compagnie.

Réponse de la direction. Le gouvernement se penche à l'heure actuelle sur la structure de gouvernance de la Compagnie. Tous les changements devraient être en place en 2005.

Conclusion

92. Tout au long du rapport, nous avons exposé les graves préoccupations suscitées par le mode d'exploitation de la Compagnie. Nous avons relevé des lacunes importantes dans la structure et le fonctionnement du régime de gouvernance de l'entreprise. La surveillance et le contrôle n'ont pas été exercés dans les règles. La direction n'a pas géré l'entreprise dans l'intérêt supérieur de la Compagnie, et le conseil d'administration n'a pas été informé de nombreuses décisions importantes prises par la direction. Le conseil n'a pas exercé une surveillance et un contrôle suffisants pour protéger les intérêts du public. La raison motivant la création de la Compagnie n'était pas claire, et il y avait cumul des fonctions et des responsabilités. Bref, la gouvernance et la surveillance ont fait défaut.

93. La gestion d'entreprise a été déficiente. Nous sommes particulièrement préoccupés par le fait que le président a laissé le conseil d'administration dans l'ignorance de précisions importantes concernant les généreux contrats signés avec deux gestionnaires. Nous avons relevé des faiblesses de taille dans les contrôles internes et les pratiques de passation de marchés de la Compagnie, et nous avons exprimé une opinion avec réserve sur les états financiers de la Compagnie de 2003. Nous avons observé des failles dans les accords de financement et d'exploitation. Nous sommes convaincus qu'il y aurait également lieu d'introduire plus de rigueur dans la gestion des vérifications du rendement énergétique et les grands projets.

94. Nous exhortons donc le gouvernement du Yukon à revoir le mandat, les objectifs et la structure de gouvernance de la Compagnie afin de déterminer l'orientation à donner à la Compagnie.

À propos de la vérification

Objet

Au départ, notre mandat consistait à exprimer une opinion sur les états financiers d'Energy Solutions Centre Inc. pour l'exercice clos le 31 mars 2003. Compte tenu des préoccupations suscitées par la gestion de la Compagnie, nous avons élargi la portée de notre mission afin de vérifier si la Compagnie avait un cadre de gouvernance lui permettant de bien surveiller et contrôler la direction et ses activités.

Étendue et méthode

Nos travaux de vérification découlent de notre vérification des états financiers de 2003 de la Compagnie. Nous nous sommes aussi penchés sur les éléments suivants :

- la gouvernance d'entreprise, la surveillance et le contrôle;
- la gestion d'entreprise, y compris les contrats de gestion, les contrôles internes, les accords de financement et les pratiques en matière de passation de marchés;
- la gestion des vérifications du rendement énergétique et des grands projets.

Nous avons examiné les lois pertinentes, les systèmes de contrôles internes de la Compagnie, certains contrats et dossiers de projet et les accords de financement. Nous avons rencontré des agents de la Compagnie en entrevue. Nous n'avons pas examiné les dossiers des entrepreneurs.

Critères de vérification

- La Compagnie devrait avoir un cadre de gouvernance lui permettant de surveiller et de contrôler ses activités.
- La Compagnie devrait avoir un mandat clair et se fixer des objectifs mesurables. Elle devrait disposer d'indicateurs de rendement clés pour mesurer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles elle atteint ses objectifs et en rend compte.
- La Compagnie devrait avoir des politiques et des pratiques saines afin de protéger ses actifs et de mener ses activités de manière économique, efficiente et efficace.
- Le conseil d'administration devrait examiner régulièrement les activités de la Compagnie et assurer le suivi qui s'impose. Celle-ci devrait respecter les budgets approuvés et s'assurer que les dépassements sont autorisés par le conseil.
- Les postes de direction devraient être comblés par des employés à temps plein.
- La Compagnie devrait être dotée d'un système de contrôles internes garantissant que les dirigeants s'acquittent comme il se doit des responsabilités qui leur sont déléguées, et les fonctions principales devraient être séparées comme il se doit. Le pouvoir et les responsabilités devraient être clairement attribués à des personnes bien précises, en mesure de rendre compte des décisions de la Compagnie.
- Les factures devraient être conformes aux modalités prévues dans les contrats, et les travaux devraient être terminés avant que la Compagnie ne procède au paiement.
- Les pratiques de passation de marchés devraient correspondre aux politiques et aux procédures établies, et les paiements de services contractuels devraient respecter les modalités prévues aux contrats.
- Les accords de financement devraient être établis et bien compris par toutes les parties, le financement étant disponible avant que les dépenses ne soient engagées.
- Il y aurait lieu de fixer des critères régissant les vérifications du rendement énergétique et le coût de ces vérifications devrait être recouvert auprès des tierces parties qui en bénéficient.
- La Compagnie devrait préparer une analyse de rentabilité pour chaque grand projet et la faire approuver par son conseil d'administration.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Ronald C. Thompson

Directeur principal : Eric Hellsten

Chef de mission de vérification : Monica Reda

John Cathcart

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez joindre la Direction des communications au (613) 995-3708 ou 1 888 761-5953 (sans frais).