

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction.....	7
Chapitre 2 : La gouvernance d'entreprise.....	9
Qu'est-ce que la gouvernance ?.....	16
Surveillance et contrôle exercés par les gouvernements actionnaires.....	17
Cadre de responsabilisation.....	24
Pouvoir et prise de décision.....	29
Gouvernance exercée par le conseil d'administration.....	32
Chapitre 3 : La non-gouvernance.....	41
Rémunération et avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés.....	46
Frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration.....	56
Gestion des contrats.....	62
Approvisionnement en matière de services.....	65
Commentaires supplémentaires de la Société des loteries de l'Atlantique.....	68
Annexes	
Annexe I : Critères d'audit en matière de gouvernance d'entreprise.....	71
Annexe II : Critères d'audit en matière de non-gouvernance.....	72
Annexe III : Résumé des lois en matière de jeux et des documents de gouvernance pertinents.....	74
Annexe IV : Diagramme entité-relation illustrant les relations de gouvernance et de surveillance de la Société des loteries de l'Atlantique.....	75

Introduction

1 Introduction

- 1.1 Les bureaux des vérificatrices générales de l'Île-du-Prince-Édouard et du Nouveau-Brunswick et des vérificateurs généraux de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador ont commencé l'audit de performance de la Société des loteries de l'Atlantique (SLA) à l'automne 2015. C'était la première fois depuis 1996 que la Société était auditée par les vérificateurs généraux provinciaux.
- 1.2 Pendant plus de 40 ans, la SLA a été un exemple des quatre provinces de l'Atlantique travaillant ensemble. De la même façon, l'achèvement du présent audit de performance a exigé une coordination et une coopération importantes entre les vérificatrices générales et vérificateurs généraux, la haute direction et le personnel de nos quatre bureaux. Des membres du personnel de chaque bureau ont participé dans la réalisation de l'audit. Le présent rapport est divisé en trois chapitres et traite de nos observations, conclusions et recommandations dans les domaines clés suivants :
 - la gouvernance d'entreprise;
 - la rémunération et les avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés;
 - les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration;
 - la gestion des contrats;
 - l'approvisionnement en matière de services.
- 1.3 Le chapitre 2 présente nos observations et recommandations liées à la gouvernance de la SLA, y compris la participation des quatre gouvernements actionnaires, de leurs représentants et du conseil d'administration de la Société. Le vérificateur général de Terre-Neuve-et-Labrador n'a pas pris part dans l'audit concernant la section du présent rapport traitant de la gouvernance.
- 1.4 Le chapitre 3 porte sur les domaines qui sont principalement sous le contrôle de la direction (généralement soumis à la surveillance par le conseil d'administration de la Société), dont la rémunération et les avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés, les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration, la gestion des contrats et l'approvisionnement des services. Les quatre bureaux des vérificatrices générales et vérificateurs généraux ont participé dans cette partie de l'audit.
- 1.5 L'audit a constaté que le cadre de gouvernance de la SLA est insuffisant pour faire face à ses enjeux stratégiques. Tous les gouvernements actionnaires n'ont pas fourni à la SLA une orientation claire en ce qui a trait à leurs attentes en matière de rendement pour la Société et n'ont pas établi clairement les

paramètres selon lesquels le conseil d'administration et la direction peuvent prendre des décisions autonomes. En outre, les gouvernements n'ont pas défini clairement les rôles et responsabilités des gouvernements, des ministres responsables qui surveillent la SLA et des représentants des actionnaires.

- 1.6 Cette situation a rendu beaucoup plus difficile pour la SLA de relever ses enjeux stratégiques. Par exemple, la poursuite de nouvelles occasions de croissance de recettes à même le cadre de gouvernance actuel a été difficile et inefficace, même dans les cas où l'assentiment tacite des gouvernements des initiatives avait semblé exister. L'initiative de 640 000 \$ pour des jeux sur Internet, qui est traitée dans le présent rapport, est un exemple du coût de l'incertitude en question.
- 1.7 Fournir des attentes claires en matière de rendement et des paramètres de fonctionnement au conseil d'administration et à la direction de la SLA peuvent également résoudre certains des autres problèmes que nous avons observés au cours de notre audit de la Société. Par exemple, des hausses de la rémunération des cadres supérieurs ont été accordées sans consultation auprès des actionnaires et ont été importantes. Également, dans certains cas, des dépenses de promotion, du conseil d'administration et du personnel ont été engagées sans souci d'économie. Il se peut que ces dépenses aient été ou n'aient pas été acceptables pour les quatre gouvernements actionnaires.
- 1.8 Il faut apporter des améliorations au cadre de gouvernance pour que la SLA :
 - fonctionne effectivement et efficacement pour maximiser les rendements des gouvernements actionnaires dans un marché des jeux de plus en plus concurrentiel et en évolution constante;
 - s'assure qu'elle connaisse et respecte les limites d'exploitation que lui imposent les gouvernements actionnaires.
- 1.9 Nous espérons que le présent rapport favorisera les modifications nécessaires à apporter au cadre de gouvernance et aux pratiques d'exploitation de la SLA. La mise en œuvre des recommandations incluses dans le présent rapport devrait apporter des améliorations notables à cet égard. Les quatre actionnaires et la SLA sont en accord avec la plupart de nos recommandations.
- 1.10 Enfin, nous sommes reconnaissants envers les quatre gouvernements actionnaires et leurs représentants ainsi que le conseil d'administration et la direction de la SLA de leur excellente coopération et de leur aide tout au long de nos travaux.

Chapitre 2 : La gouvernance d'entreprise

Le pourquoi de l'audit :

- Une gouvernance et une surveillance adéquates sont essentielles pour une grande société de la Couronne appartenant à quatre provinces
- La SLA fait face à d'importants changements du marché
- Elle poursuit des activités et fournit un service dans un domaine réglementé
- Quatre gouvernements dépendent de ces recettes annuelles

Conclusions générales :

- Le cadre de gouvernance actuel n'est pas outillé pour faire face aux défis auxquels sont confrontés la SLA et les gouvernements actionnaires
- Le conseil d'administration de la SLA n'a pas toujours reçu suffisamment de renseignements en temps opportun pour des prises de décisions efficaces
- La composition du conseil d'administration de la SLA remet en cause l'efficacité des activités de la SLA
- Le conseil d'administration de la SLA a adopté des pratiques de gouvernance exemplaires et il s'améliore
- Nous avons formulé huit recommandations aux gouvernements actionnaires et cinq au conseil d'administration de la SLA

Nos constatations d'audit :

Gouvernance et surveillance

- Les gouvernements actionnaires ne donnent pas tous d'orientation à la SLA au sujet de son mandat
- Les gouvernements actionnaires n'ont pas examiné régulièrement la convention unanime des actionnaires, soit le fondement des mesures prises par l'entreprise

Responsabilisation et pouvoir

- Les gouvernements actionnaires n'ont pas défini les rôles et responsabilités de la SLA et des gouvernements
- Certains gouvernements actionnaires n'ont pas fourni des attentes claires et opportunes en matière de rendement
- Certains gouvernements actionnaires n'ont pas accordé une autonomie suffisante au conseil d'administration pour diriger la SLA
- Une responsabilisation floue permet une intervention perturbatrice des pratiques commerciales par les gouvernements

Gouvernance exercée par le conseil d'administration

- Le conseil d'administration a recours à de nombreuses pratiques exemplaires de gouvernance
 - Un président indépendant est en place
 - Le conseil d'administration s'autoévalue
- Le conseil d'administration n'est pas sans liens de dépendance avec les gouvernements
- Le conseil d'administration n'a pas évalué le risque de réputation

Exemples pratiques

- Techlink – La Nouvelle-Écosse a ordonné à la SLA d'outrepasser les processus de l'entreprise et d'avancer 1,26 million de dollars à Techlink
- Geonomics – Le conseil d'administration n'a pas pris en compte les risques et n'a pas obtenu tous les renseignements, comme le déficit de trésorerie de l'entité émettrice
- Jeux sur Internet – La Société a perdu 640 000 \$ après que les gouvernements lui aient refusé de continuer

Direction

- Elle n'a pas fourni tous les renseignements au conseil d'administration de la SLA; perte de 8 millions de dollars sur un placement

Aperçu des recommandations	Réponses des actionnaires
<p>Huit recommandations formulées aux quatre gouvernements actionnaires</p> <p>Remarque : Les numéros des recommandations ci-dessous renvoient au numéro de la recommandation dans le corps du rapport et, par conséquent, peuvent ne pas être séquentiels.</p>	
<p>Recommandation 2.1</p> <p>Les gouvernements actionnaires devraient effectuer un examen en profondeur du mandat de la SLA qui considère la manière dont la Société s'inscrit dans le cadre de la politique des jeux de hasard et des objectifs de politique publique de chaque gouvernement ainsi que de la structure organisationnelle nécessaire pour les atteindre. En fonction de cet examen, le mandat de la SLA devrait être actualisé au besoin.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Le mandat de la SLA découle actuellement de diverses sources, dont des lois, des règlements, des ententes et des politiques. Il reconnaît la nature complexe de l'exploitation d'une société qui est détenue conjointement par des gouvernements provinciaux et respecte le droit de chaque province d'établir sa propre politique en matière de jeux et la responsabilité d'organiser et de gérer les jeux comme l'exige le Code criminel. Au cours de la prochaine année, les actionnaires examineront la politique en matière de jeux et les objectifs de politiques publiques en vue de préciser un mandat de haut niveau pour la SLA qui prend bien en compte les différents cadres réglementaires et stratégiques de chaque province.</i></p>
<p>Recommandation 2.2</p> <p>Les gouvernements actionnaires devraient examiner périodiquement la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise et les réviser selon les besoins.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Les actionnaires conviennent que la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs doivent être examinés périodiquement et, dans la mesure du possible, conformément aux dispositions de chaque document respectif. Les règlements administratifs ont été examinés et actualisés la dernière fois en 2015, dont les modifications ont été approuvées par les actionnaires en 2016.</i></p> <p><i>Les règlements administratifs ont été actualisés par les actionnaires et approuvés par le conseil d'administration de la SLA en 2016.</i></p> <p><i>Les actionnaires travaillent en ce moment à actualiser la convention unanime des actionnaires.</i></p>
<p>Recommandation 2.3</p> <p>Les gouvernements actionnaires devraient collaborer régulièrement et fournir à la SLA des directives de façon périodique et en temps opportun afin qu'elle s'en serve dans son processus de planification stratégique et opérationnelle.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Les actionnaires appuient cette recommandation et, au cours de la prochaine année, ils discuteront des moyens pour y arriver.</i></p>
<p>Recommandation 2.4</p> <p>Les gouvernements actionnaires devraient définir et documenter leurs rôles, responsabilités et pouvoirs en matière de surveillance de la SLA. Chaque gouvernement devrait préciser les relations entre le conseil d'administration, le ministre responsable et les autres représentants des gouvernements.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Bien que les rôles, responsabilités et pouvoirs existent dans chaque province, les actionnaires conviennent qu'au cours de la prochaine année un cadre officiel documenté devrait être élaboré.</i></p>

Aperçu des recommandations	Réponses des actionnaires
<p>Recommandation 2.5 Les gouvernements actionnaires devraient définir les attentes officielles en matière de rendement pour la SLA, qui soient claires et communiquées publiquement. Ces attentes en matière de rendement devraient être actualisées chaque année dans le cadre de la surveillance et de l'orientation stratégique des gouvernements actionnaires.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Cette recommandation sera envisagée dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des recommandations qui précèdent.</i></p>
<p>Recommandation 2.7 Dans le cadre de responsabilisation, les gouvernements actionnaires devraient préciser quel niveau d'autorité gouvernementale (sous-ministre, ministre, cabinet ou décret) la SLA a besoin pour effectuer des opérations.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Bien que les rôles, responsabilités et pouvoirs existent dans chaque province, les actionnaires conviennent qu'un cadre officiel documenté devrait être élaboré au cours de la prochaine année.</i></p>
<p>Recommandation 2.12 Les gouvernements actionnaires devraient autoriser l'actualisation des structures et processus en matière de gouvernance pour refléter les pratiques exemplaires pour la composition du conseil d'administration et la nomination des administrateurs, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un processus de sélection du conseil d'administration qui est fondé sur les compétences, professionnel, compétitif, ouvert, transparent et reflétant les compétences requises pour le conseil ainsi que les besoins et les pratiques de chaque actionnaire; • Les actionnaires nomment les membres du conseil d'administration avec droit de vote pour un mandat fixe de plus d'un an, sujet à renouvellement; • Les membres du conseil d'administration ne devraient pas être des élus ou des employés du gouvernement. 	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord / en désaccord. Les actionnaires sont en train d'actualiser les processus et les structures en matière de gouvernance pour la nomination des membres du conseil d'administration de la SLA. Les règlements administratifs ont été récemment actualisés pour permettre aux actionnaires de désigner jusqu'à deux administrateurs indépendants qui ne sont pas des employés du gouvernement ou des élus et jusqu'à un administrateur non indépendant. Ces administrateurs serviront des mandats échelonnés de trois ans.</i></p> <p><i>Étant donné la profondeur et l'étendue des recommandations incluses dans le présent rapport, les actionnaires croient qu'il est dans leur intérêt de continuer d'avoir un représentant du gouvernement au conseil d'administration.</i></p>
<p>Recommandation 2.13 Les gouvernements actionnaires devraient modifier le rôle des fonctionnaires (c.-à-d. les représentants des gouvernements actionnaires) sur le conseil d'administration de la SLA en celui de membres d'office sans droit de vote conformément aux pratiques exemplaires.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes en désaccord. Voir la réponse à 2.12. Les actionnaires peuvent être disposés à réexaminer la présente recommandation une fois que le travail sur les autres recommandations en matière de gouvernance aura été complété, que toutes les modifications à apporter auront été mises en œuvre et que l'efficacité des modifications en question aura été surveillée et évaluée.</i></p>

Aperçu des recommandations	Réponses du conseil d'administration
Cinq recommandations formulées au conseil d'administration de la SLA	
<p>Recommandation 2.6 Le conseil d'administration de la SLA devrait établir des objectifs de rendement qui soient des indicateurs mesurables des résultats prévus tout en y incorporant des références pertinentes en matière de rendement du secteur d'activité. Le rendement actuel par rapport aux objectifs en question devrait faire l'objet d'un rapport public annuel.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Sous l'entière surveillance du conseil d'administration, la Société fonctionne depuis longtemps selon un tableau de bord équilibré bien défini qui a servi à fournir des objectifs clairs et mesurables. À compter de septembre 2016, la SLA rendra compte publiquement des résultats par rapport au tableau de bord équilibré dans son rapport annuel. Plus tôt cette année, le conseil d'administration a ordonné à la direction d'élaborer pour examen un cadre de références du secteur d'activité pour comparer le rendement de la SLA à ses pairs du secteur. Il est prévu d'avoir en place l'analyse comparative pour l'exercice 2017-2018.</i></p>
<p>Recommandation 2.8 Le conseil d'administration de la SLA devrait communiquer séparément dans le rapport annuel de la société toutes les décisions prises par un gouvernement actionnaire qui contreviendraient autrement à une décision du conseil ou aux pratiques commerciales établies.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. La SLA adoptera cette pratique à compter du rapport annuel de l'exercice 2017-2018. La SLA respecte l'autorité et les droits d'un actionnaire établis en vertu de la législation provinciale sur les jeux.</i></p>
<p>Recommandation 2.9 Lorsqu'il apprécie une entreprise nouvelle ou inhabituelle, le conseil d'administration de la SLA devrait évaluer de manière critique l'expérience pertinente et les compétences au sein du conseil. Le conseil d'administration devrait, au besoin, combler les compétences manquantes par le soutien d'un tiers contractant indépendant.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration a maintenant comme pratique d'engager un tiers indépendant pour le conseiller pour les décisions d'investissement majeures en vue d'évaluer et d'atténuer les risques et de combler les lacunes en matière de compétence ou d'expérience donnée.</i></p>
<p>Recommandation 2.10 Le conseil d'administration de la SLA devrait s'assurer que les risques sont évalués de manière appropriée et atténués à un niveau acceptable avant de prendre des décisions en matière d'investissement. Il devrait aussi s'assurer que les décisions futures au sujet d'entreprises s'alignent sur les priorités, les politiques et la tolérance au risque des gouvernements actionnaires avant d'être prises.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration apprécie les observations et est heureux de signaler qu'il y a maintenant en place des pratiques de gestion des risques d'entreprise plus rigoureux, comprenant l'alignement avec les gouvernements actionnaires avant de prendre des décisions en matière d'investissement. Le conseil d'administration continuera de s'assurer que les risques sont évalués et atténués de manière appropriée et de demander conseil à des tiers lorsqu'une évaluation indépendante améliorerait la prise de décisions.</i></p>
<p>Recommandation 2.11 Le conseil d'administration de la SLA devrait s'assurer d'obtenir suffisamment de renseignements pertinents de la direction pour lui permettre d'évaluer convenablement les risques potentiels, les avantages et le caractère approprié des futures initiatives proposées.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration est préoccupé par les observations soulevées dans le présent rapport et en fera le suivi. Le conseil d'administration a une grande confiance qu'il reçoit suffisamment de renseignements pertinents en temps opportun de la direction. La Société bénéficie des relations transparentes entre la direction et le conseil d'administration, où l'examen détaillé des hypothèses constitue la norme.</i></p>

2 La gouvernance d'entreprise

Contexte

2.1 En 1976, les gouvernements de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador ont approuvé la constitution de la Société des loteries de l'Atlantique (« Loto Atlantique ») en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Loto Atlantique a été constituée pour être un projet de coopération entre les quatre provinces de l'Atlantique et désignée comme un mandataire de la Couronne pour organiser et gérer des loteries. Chaque province est un actionnaire égal dans la Société.

2.2 La Société est surveillée par un conseil d'administration de neuf personnes. Chaque province nomme deux membres avec droit de vote et le conseil d'administration nomme un président indépendant, sans droit de vote. La pièce 2.1 suivante donne un aperçu des actionnaires et des ministres responsables de chaque province.

Pièce 2.1

Province	Ministre responsable	Actionnaire
Île-du-Prince-Édouard	Ministre des Finances	Commission des loteries de l'Île-du-Prince-Édouard
Nouveau-Brunswick	Ministre des Finances	Société des loteries et des jeux du Nouveau-Brunswick (SLJNB)
Nouvelle-Écosse	Ministre de l'Énergie	Société des loteries et du casino de la Nouvelle-Écosse (SLCNE)
Terre-Neuve-et-Labrador	Ministre des Finances	Province de Terre-Neuve-et-Labrador

2.3 Les produits de jeu de la Société des loteries de l'Atlantique comprend des loteries, des jeux instantanés (billets à gratter et en poche), des loteries vidéo, des jeux en ligne, des paris sportifs et le Casino Red Shores sur l'Île-du-Prince-Édouard. Les recettes de jeux sont créditées à la province dans laquelle elles sont gagnées. Les frais qui sont directement attribuables à une province donnée lui sont imputés et les frais de jeux indirects sont distribués aux provinces selon la proportion des recettes de jeux de chaque province. Les frais

communs, comme les coûts indirects, sont attribués aux provinces comme suit : Nouveau- Brunswick, Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador – 30 pour cent chacune; l'Île-du-Prince-Édouard – 10 pour cent. La pièce 2.2 montre les recettes et les bénéfices annuels de la Société de 2010-2011 à 2014-2015.

Pièce 2.2

Recettes et bénéfices annuels (en millions de dollars)					
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Recettes	1 073 \$	1 057 \$	1 048 \$	1 065 \$	1 068 \$
Bénéfice par actionnaire					
Île-du-Prince-Édouard	13 \$	15 \$	15 \$	15 \$	10 \$
Nouveau-Brunswick	122 \$	120 \$	120 \$	119 \$	116 \$
Nouvelle-Écosse	130 \$	127 \$	112 \$	111 \$	113 \$
Terre-Neuve-et-Labrador	106 \$	108 \$	114 \$	123 \$	129 \$
Bénéfice total	371 \$	370 \$	361 \$	368 \$	368 \$

2.4 Loto Atlantique a remis des bénéfices importants aux gouvernements actionnaires au cours des 40 dernières années. La concurrence plus vive du jeu en ligne et les autres formes de jeu ont engendré de nouveaux défis qui ont des répercussions sur la capacité de la Société à maintenir et à accroître les bénéfices. Au cours des cinq derniers exercices, les recettes et le bénéfice sont demeurés relativement constants d'un exercice à l'autre.

2.5 Pour votre information, voici les points saillants pour les cinq derniers exercices provenant de l'état de la situation financière de Loto Atlantique :

Pièce 2.3

Points saillants de l'état de la situation financière (en millions de dollars)					
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Actif					
Immobilisations	103 525 \$	61 047 \$	126 484 \$	122 094 \$	108 024 \$
Autres éléments d'actif	74 697	115 823	131 917	128 844	121 773
Total de l'actif	178 222 \$	176 870 \$	258 401 \$	250 938 \$	229 797 \$
Passif					
Dette	116 457 \$	121 612 \$	216 010 \$	193 786 \$	194 736 \$
Créditeurs	25 900	30 480	22 151	32 718	17 339
Autres éléments de passif	37 216	71 570	85 411	58 338	53 912
Total du passif	179 573 \$	223 662 \$	323 572 \$	284 842 \$	265 987 \$

Objectifs et étendue de l'audit

- 2.6 L'audit avait comme objectif de déterminer si les structures et les processus en matière de gouvernance de la Société des loteries de l'Atlantique (SLA) créent un cadre pour une gouvernance efficace et fonctionnent bien.
- 2.7 L'étendue du présent audit a englobé la surveillance et la gouvernance de la SLA. Le rôle du gouvernement dans la réglementation des loteries et des jeux de hasard a été considéré comme dépassant l'étendue de cet audit.
- 2.8 Les critères d'audit ont été adaptés pour le présent mandat à partir des critères utilisés par les vérificateurs législatifs d'autres instances gouvernementales ainsi que des indications du Conseil canadien des vérificateurs législatifs. Les critères d'audit ont été discutés avec la direction de la SLA et le conseil d'administration qui ont convenu qu'ils étaient appropriés. On peut trouver les critères utilisés à l'annexe I.
- 2.9 Notre stratégie d'audit a comporté l'examen de documentation, des analyses, des sondages et des entrevues. Les observations et conclusions ont été élaborées en se fondant sur :
- Les entrevues avec des membres actuels et anciens du conseil d'administration, des cadres supérieurs et des élus de chaque gouvernement actionnaire;
 - Les réponses aux sondages sur la gouvernance auprès des membres du conseil d'administration;
 - L'examen des procès-verbaux du conseil d'administration de la SLA et des réunions des actionnaires pour la période de 2013 à 2015;
 - L'examen des lois (annexe III) et des politiques pertinentes;
 - L'examen des rapports et des présentations pertinents, dont ceux préparés par et pour la direction de la SLA, le conseil d'administration et les gouvernements actionnaires.

Conclusion de l'audit

- 2.10 En général, nous avons constaté que le cadre de gouvernance en vertu duquel la Société des loteries de l'Atlantique exerce ses activités n'est pas outillé pour faire face aux défis actuels et futurs auxquels sont confrontés l'entité et les gouvernements actionnaires. L'environnement de jeu évolue rapidement en raison de la concurrence accrue, provoquée par des changements dans les technologies, des données démographiques et des

goûts des consommateurs. Les faiblesses relevées dans la gouvernance et la surveillance ont entraîné un accroissement des risques pour la SLA et chacun des gouvernements, un affaiblissement de la possibilité de distribuer des recettes plus élevées aux gouvernements actionnaires et une perte potentielle de la pertinence du marché de la SLA à l'avenir.

2.11 Le conseil d'administration de la SLA a adopté de nombreuses pratiques exemplaires en matière de gouvernance et a démontré une amélioration continue. Cependant, le processus de nomination du conseil d'administration présente des défis pour l'efficacité des activités. Le fait que les membres du conseil d'administration de la SLA ne sont pas tous indépendants du gouvernement peut avoir une incidence négative sur l'efficacité du conseil et peut limiter la réussite future de l'organisme. En outre, les gouvernements actionnaires et la direction n'ont pas toujours fourni au conseil d'administration suffisamment de renseignements en temps opportun pour la prise de décision efficace.

Qu'est-ce que la gouvernance ?

2.12 La gouvernance désigne les structures et les processus de surveillance de la direction et de la gestion d'une société qui lui permettent de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs de façon efficace. La clarté des objectifs et des attentes, une répartition clairement définie des responsabilités et la transparence sont des éléments requis d'un bon système de gouvernance.



La surveillance et la gouvernance d'un organisme de la Couronne signifient que la responsabilisation à l'égard du gouvernement doit être équilibrée avec le besoin d'autonomie opérationnelle de l'entité

Source du graphique traduit : *Shareholder's Expectations for British Columbia Crown Agencies, Crown Agencies Resource Office, Ministry of Finance, 2011, pg 4.*

2.13 La gouvernance efficace d'un organisme de la Couronne exige un cadre équilibré. L'organisme de la Couronne doit être comptable et transparent

et ses politiques et interventions doivent refléter les politiques et attentes du gouvernement. Toutefois, cette mesure doit être équilibrée avec le besoin de l'organisme de prendre des décisions indépendantes dans le cadre de son mandat. Pour des entités de la Couronne comme la SLA, il y a plusieurs participants qui interviennent dans l'exercice des responsabilités du gouvernement, dont :

- le cabinet;
- les ministres responsables;
- le(s) sous-ministre(s) et les ministères;
- les commissions et sociétés de jeux provinciales.

2.14 Dans le cas de la SLA, la situation est rendue plus complexe par le fait qu'elle appartient à quatre gouvernements. Trois d'entre eux ont aussi créé une entité distincte dans leur province pour gérer les loteries et les jeux. Les quatre actions dans la SLA sont théoriquement détenues au nom des gouvernements respectifs par les organismes de la Couronne provinciaux et le ministère des Finances de Terre-Neuve-et-Labrador.

Observations d'audit importantes

Surveillance et contrôle exercés par les gouvernements actionnaires

Conclusion et résumé des observations

Nous avons constaté que les gouvernements actionnaires n'avaient pas complété un examen conjoint du mandat de la SLA depuis 2007. Une orientation claire et actualisée quant au mandat de la part des gouvernements actionnaires est essentielle pour des activités efficaces et efficientes. Vu l'évolution dynamique récente des marchés et les défis et les occasions qui en découlent pour l'organisme, il est indispensable de réviser le mandat de la SLA. En ce moment, le mandat en vertu duquel la société exerce ses activités n'est pas bien défini. Un mandat clair aidera à s'assurer que la SLA exerce ses activités dans le cadre des limites désirées par les quatre gouvernements actionnaires et, lorsque cela est jugé approprié, elle a le pouvoir de répondre aux nouveaux défis et aux nouvelles occasions.

2.15 *Le mandat n'est pas clair* – Nous avons constaté que le mandat de la Société des loteries de l'Atlantique n'est pas clair compte tenu de la structure complexe et de la diversité des attentes des gouvernements. La SLA est responsable devant quatre gouvernements actionnaires, chacun ayant sa propre orientation politique, tout en exerçant ses activités dans un environnement de jeu en mutation rapide. La complexité du mandat de la SLA provient de multiples sources, dont :

- la convention unanime des actionnaires (CUA);
- quatre ensembles de lois provinciales sur les jeux;
- trois stratégies de jeu provinciales (Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse et Île-du-Prince-Édouard) et les politiques connexes;
- l'énoncé de mandat de la SLA présenté dans son rapport annuel;
- la lettre de mandat (signée par 3 provinces : Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador et Île-du-Prince-Édouard);
- la convention de mandat de la SLA avec la Société des loteries et du casino de la Nouvelle-Écosse.

2.16 Contrairement à une entreprise du secteur privé qui peut établir son propre mandat, la SLA est un organisme de la Couronne appartenant à des gouvernements et reçoit son mandat de quatre gouvernements actionnaires. Dans la plupart des cas, cette orientation proviendrait d'une loi habilitante. Dans le cas de la SLA, détenue par quatre provinces, elle n'a pas sa propre loi habilitante particulière. Chaque province possède sa propre législation sur les jeux qui permet au gouvernement et à ses mandataires de nouer des partenariats avec d'autres provinces.

2.17 C'est sous l'autorité des lois provinciales sur les jeux que les quatre gouvernements provinciaux se sont mobilisés et ont convenu de [Traduction] « *coopérer pour concevoir, organiser et entreprendre des loteries dans les provinces de l'Atlantique* »¹. La convention unanime des actionnaires donne à la SLA un mandat pour soit :

- gérer, mener et exploiter des loteries et des jeux au nom des provinces; ou
- exploiter des loteries et des jeux dans la province.

La Société des loteries de l'Atlantique a adopté un mandat qui est plus large que celui de la convention unanime des actionnaires

2.18 Dans le cadre de sa planification stratégique et opérationnelle, la SLA a élaboré son propre énoncé de mandat : [Traduction] « *fournir des produits sécuritaires et responsables aux Canadiens de l'Atlantique qui choisissent de jouer et, grâce à cette initiative, remettre des bénéfices optimisés et responsables aux actionnaires.* » Ce libellé emprunte des éléments qui se trouvent dans les lois de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick. C'est un énoncé plus large et plus exhaustif de ce qui est mentionné dans la CUA. Le mandat que s'est donné la SLA comprend un élément de jeu

¹Convention unanime des actionnaires amendée et reformulée, 2000, Section 9

responsable (responsabilité sociale) et la remise de bénéfices optimisés découlant de la fourniture de produits de jeu, et n'est pas particulièrement restreint aux loteries et aux jeux.

- 2.19 Comme signalé, chacune des quatre provinces a sa propre législation et réglementation régissant l'exploitation des loteries et des jeux dans la province. Cette situation a créé des structures organisationnelles différentes dans chaque province pour s'acquitter de leur responsabilité de gérer et d'organiser les loteries et les jeux. Le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard ont chacun un organisme de la Couronne provincial chargé d'organiser et de gérer les loteries et les jeux au nom de la province. La relation de Terre-Neuve-et-Labrador avec la SLA est simplifiée, car elle se fait directement par l'entremise de son ministère des Finances. En plus des activités de jeux de la SLA, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard possèdent un ou des casinos. En Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, les casinos sont exploités par un tiers, tandis qu'à l'Île-du-Prince-Édouard c'est la SLA qui gère le casino.

Trois des quatre gouvernements actionnaires (Île-du-Prince-Édouard, Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve-et-Labrador) ont signé une lettre de mandat en 2014-2015

- 2.20 En reconnaissant le besoin de clarifier le but, la portée et l'orientation, la SLA a rédigé une lettre de mandat avec l'objectif énoncé de définir les intentions et les attentes des gouvernements actionnaires participants en ce qui la concerne. Elle contenait des principes de gouvernance et de fonctionnement menant à un énoncé de la mission de l'entreprise :

[Traduction] « *Offrir des options de loteries et de jeux sûres, réglementées et durables aux résidents canadiens de l'Atlantique conformément à la législation et à la réglementation applicables des provinces et, par l'entremise de ses activités, optimiser l'apport économique aux actionnaires par ses dividendes annuels et sa contribution économique à la région.* »

- 2.21 La lettre de mandat a été signée par les ministres responsables de trois des quatre gouvernements actionnaires (Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador et l'Île-du-Prince-Édouard) en 2014 et 2015. C'était plus une lettre d'intention, car elle ne créait pas d'obligations contraignantes pour les provinces. La mise en œuvre des principes, rôles et responsabilités qui sont énoncés dans la lettre nécessiterait de modifier la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise. Cependant, cette modification n'a pas été faite.
- 2.22 Il est important que la SLA ait un mandat clair et cohérent. Cette mesure expliquerait clairement à la SLA l'autonomie qu'elle possède pour prendre des décisions d'affaires appropriées et en temps opportun dans les limites

établies par les quatre provinces actionnaires. Conjointement avec une structure de responsabilisation appropriée, cela permettrait également aux gouvernements de maintenir un lien d'indépendance approprié avec les activités de la SLA.

Recommandation 2.1

Les gouvernements actionnaires devraient effectuer un examen en profondeur du mandat de la SLA qui considère la manière dont la Société s'inscrit dans le cadre de la politique des jeux de hasard et des objectifs de politique publique de chaque gouvernement ainsi que de la structure organisationnelle nécessaire pour les atteindre. En fonction de cet examen, le mandat de la SLA devrait être actualisé au besoin.

***Réponse des actionnaires :** [Traduction] Nous sommes d'accord. Le mandat de la SLA découle actuellement de diverses sources, dont des lois, des règlements, des ententes et des politiques. Il reconnaît la nature complexe de l'exploitation d'une société qui est détenue conjointement par des gouvernements provinciaux et respecte le droit de chaque province d'établir sa propre politique en matière de jeux et la responsabilité d'organiser et de gérer les jeux comme l'exige le Code criminel. Au cours de la prochaine année, les actionnaires examineront la politique en matière de jeux et les objectifs de politiques publiques en vue de préciser un mandat de haut niveau pour la SLA qui prend bien en compte les différents cadres réglementaires et stratégiques de chaque province.*

Les gouvernements n'ont pas examiné ni actualisé récemment la convention unanime des actionnaires

2.23 *Convention unanime des actionnaires ni examinée ni actualisée* – Nous avons constaté que les gouvernements actionnaires n'ont pas examiné régulièrement la convention unanime des actionnaires pour s'assurer que les modalités essentielles reflètent l'environnement actuel de la SLA. Elle constitue un document clé sur la gouvernance qui accorde à la SLA son pouvoir et son mandat d'exploitation. Elle devrait donner le ton à tous les autres documents portant sur la gouvernance, comme la lettre des attentes des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise. La convention, telle que modifiée en 2001, stipule qu'un examen devrait être effectué tous les trois ans. Le dernier examen complété et approuvé par les actionnaires remonte à 2007.

2.24 Depuis 2007, la direction de la SLA et son conseil d'administration ont enclenché un processus d'examen à deux reprises. Ce travail préliminaire a consisté en un examen des changements aux procédés opérationnels internes et des modifications législatives et réglementaires qui peuvent avoir une incidence sur la convention et le tableau de répartition des bénéficiaires. L'examen a également compris des discussions avec des représentants des actionnaires sur tous les sujets de préoccupation qu'ils voudraient inclure dans l'examen prévu.

2.25 En 2009, le conseil d'administration de la SLA a approuvé des modifications qui ont été présentées aux actionnaires pour fins d'examen, mais ce ne sont pas tous les actionnaires qui ont finalisé leur approbation des modifications. En 2012, un autre examen a été suspendu en attendant les initiatives de réforme de la gouvernance poursuivies par la SLA et l'incidence qu'il aurait sur la convention unanime des actionnaires. Bien que la SLA a effectué quelques changements en matière de gouvernance, la CUA n'a toujours pas été actualisée ou modifiée depuis 2012.

Recommandation 2.2

Les gouvernements actionnaires devraient examiner périodiquement la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise et les réviser selon les besoins.

***Réponse des actionnaires :** [Traduction] Nous sommes d'accord. Les actionnaires conviennent que la CUA et les règlements administratifs doivent être examinés périodiquement et, dans la mesure du possible, conformément aux dispositions de chaque document respectif. Les règlements administratifs ont été examinés et actualisés la dernière fois en 2015, dont les modifications ont été approuvées par les actionnaires en 2016.*

Les règlements administratifs ont été actualisés par les actionnaires et approuvés par le conseil d'administration de la SLA en 2016.

Les actionnaires travaillent en ce moment à actualiser la CUA.

Les gouvernements actionnaires n'appuient pas la stratégie de la SLA

2.26 *L'orientation stratégique est en dehors du champ d'application* – Nous avons constaté une divergence entre la stratégie commerciale d'expansion et de croissance souhaitée de la SLA et ce que les gouvernements actionnaires étaient prêts à accepter et à approuver dans la pratique. C'était le cas même si la SLA croyait que sa stratégie de croissance était acceptable pour les quatre gouvernements actionnaires. Une telle orientation obscure et incohérente de la part des gouvernements peut engendrer des inefficacités opérationnelles importantes et faire en sorte que des organismes de la Couronne exercent leurs activités en dehors de leur mandat approuvé.

2.27 La stratégie de la Société des loteries de l'Atlantique, approuvée par le conseil d'administration en 2009, était incohérente avec les politiques des gouvernements actionnaires et le cadre réglementaire. Elle préconisait une croissance agressive en mettant l'accent sur l'accroissement des recettes et des bénéfices en dehors des secteurs d'activités traditionnels, sur l'expansion géographique à l'extérieur du Canada atlantique et sur la gestion des jeux sur mobile. Le conseil d'administration savait qu'une mise en œuvre intégrale était en dehors du cadre législatif et réglementaire existant de la SLA. La stratégie a été approuvée à l'unanimité par le conseil

d'administration de la SLA, incluant les représentants désignés des gouvernements actionnaires, en octobre 2009. Néanmoins, malgré ceci, nous avons constaté que les gouvernements actionnaires n'ont pas appuyé les tentatives ultérieures de la SLA de mettre en œuvre la stratégie. C'est une manière inefficace et inefficente de surveiller une grande société de la Couronne.

2.28 Voici des exemples d'initiatives particulières que les quatre gouvernements actionnaires n'ont pas tous appuyés :

- le placement dans Geonomics (anciennement Roboreus);
- la fourniture de produits de jeu sur Internet (p. ex., iPoker, iCasino);
- la prestation de services-conseils à l'étranger.

2.29 Les modifications de politiques et de réglementations nécessaires par les gouvernements actionnaires pour autoriser la mise en œuvre intégrale de la stratégie de croissance agressive approuvée par le conseil d'administration de la SLA n'ont pas eu lieu. Il en a résulté de l'utilisation inefficace des ressources, car la SLA a consacré plus de cinq ans à élaborer les initiatives commerciales et les produits à l'appui des objectifs stratégiques connexes.

2.30 *Collaboration réduite* – Nous avons constaté que les provinces actionnaires n'avaient pas tiré pleinement avantage de leur collaboration conjointe avec la SLA. En 1976, la SLA avait commencé avec les billets de loterie comme sa seule gamme de produits. L'industrie du jeu a évolué et les activités de la SLA ont pris de l'expansion pour inclure, entre autres, des TLV (terminaux de loterie vidéo), des paris sportifs en ligne et des casinos. Le modèle d'affaires de la SLA s'était écarté de son intention initiale d'une collaboration conjointe de l'ensemble des quatre provinces pour un fournisseur de services communs où chaque province peut choisir parmi les produits et les services offerts par la SLA. La SLA a alors dû vendre des produits et des services à chaque province. Il s'en est suivi une perte des économies d'échelle et de masse critique pour les nouveaux produits et, dans certains cas, d'une plus forte concentration de risques pour la ou les provinces participantes.

2.31 Par exemple, le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard a choisi d'avoir la SLA pour gérer et exploiter le Casino Red Shores. D'autre part, le gouvernement du Nouveau-Brunswick conclut des contrats directement avec un tiers pour gérer et exploiter le Casino Nouveau-Brunswick; la SLA ne participe pas.

2.32 En outre, la relation entre la Société des loteries et du casino de la Nouvelle-Écosse (SLCNE) et la SLA est unique et diffère de celle avec les trois autres provinces. La SLCNE a une convention de mandat avec la SLA. Ce genre d'entente était prévu en vertu de la convention unanime des

actionnaires révisée en 2000.

- 2.33 Nous avons noté que la relation unique de la société avec la Nouvelle-Écosse par rapport aux trois autres provinces pose des défis à la SLA. À la suite de cette convention, la SLA doit suivre deux directives différentes en vertu de la CUA. Pour trois des quatre provinces propriétaires, la SLA exploite, organise et gère les loteries et les jeux au nom des provinces. En Nouvelle-Écosse, la SLA est seulement l'exploitant. La SLCNE a gardé la responsabilité d'organiser et de gérer, ce qui fait en sorte que la Nouvelle-Écosse s'implique davantage dans les activités de la SLA que les trois autres gouvernements actionnaires. Il en résulte des inefficacités pour la SLA dans son exploitation tout en respectant la convention de mandat énonçant la relation.
- 2.34 La SLCNE et la SLA suivent leur propre processus annuel de planification des activités et de budgétisation. La SLCNE envoie une lettre au président-directeur général de la SLA précisant les priorités de la Nouvelle-Écosse en matière de jeux pour le prochain exercice. Par la suite, la SLA utilise ces renseignements dans l'élaboration d'un plan d'affaires et d'un budget pour la Nouvelle-Écosse. Ce plan distinct pour la Nouvelle-Écosse est ensuite incorporé dans le plan d'affaires et le budget de la SLA pour les activités dans les autres provinces. Cette relation différente en matière de gouvernance entre la Nouvelle-Écosse et la SLA prend du temps et des ressources supplémentaires.
- 2.35 En 2013, le conseil d'administration de la SLA a organisé un sommet des ministres. C'est une réunion entre le ministre responsable de chacun des quatre gouvernements actionnaires, le président du conseil d'administration et les cadres supérieurs de la SLA. Cette réunion constitue une occasion pour discuter et collaborer sur des questions clés concernant la SLA et le jeu dans les provinces. Le sommet a eu lieu chaque année et la participation a été bonne. Les quatre provinces ont participé en 2014 et 2015. La structure et la fonction du sommet continuent d'évoluer d'une session d'information à un dialogue entre tous les participants portant sur les résultats recensés et sur une entente sur certaines questions clés de la SLA. Toutefois, une entente collective dans le cadre du sommet ne s'est pas traduite par une orientation de la part des gouvernements actionnaires. Également, bien que la stratégie et le plan d'affaires de la SLA soient présentés aux ministres, leur approbation ou celle des gouvernements n'est pas requise dans le cadre du processus de planification stratégique et le sommet se déroule après que le plan d'affaires et la stratégie de l'exercice considéré ont été adoptés.

Recommandation 2.3

Les gouvernements actionnaires devraient collaborer régulièrement et fournir à la SLA des directives de façon périodique et en temps opportun afin qu'elle s'en serve dans son processus de planification stratégique et opérationnelle.

Réponse des actionnaires : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Les actionnaires appuient cette recommandation et, au cours de la prochaine année, ils discuteront des moyens pour y arriver.*

Cadre de responsabilisation

Conclusion et résumé des observations

Nous avons constaté que le cadre de responsabilisation n'était pas assez robuste pour donner à la SLA la capacité de prendre d'importantes décisions d'affaires en temps opportun. La SLA ne dispose pas d'un cadre solide qui établit clairement les processus et les structures grâce auxquels la gouvernance et la surveillance sont exercées. L'absence d'un cadre de responsabilisation bien défini peut ralentir le processus de prise de décision. Il ne fournit pas à ceux chargés de la surveillance et du contrôle (soit les gouvernements actionnaires) l'assurance que leurs objectifs de politique publique et leurs priorités ont été respectés.

2.36 Un cadre de responsabilisation solide comprend normalement les éléments clés suivants :

- des rôles et responsabilités définis;
- des attentes en matière de rendement claires et réalisables;
- des rapports complets et transparents.

2.37 Il importe qu'un tel cadre soit documenté afin qu'il y ait une compréhension claire et cohérente de celui-ci, même si des changements surviennent au sein du conseil d'administration et des gouvernements actionnaires.

Faiblesses relevées dans le cadre de responsabilisation

2.38 Nous avons constaté les faiblesses suivantes dans le cadre de responsabilisation :

- Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis pour les actionnaires et leurs représentants;
- Les gouvernements actionnaires ont négligé de fournir des attentes claires et en temps opportun en matière de rendement;
- Les rapports publics sur le rendement ne respectent pas les pratiques recommandées pour les entités du secteur public.

2.39 *Rôles et responsabilités* – Nous avons constaté que les rôles des quatre gouvernements provinciaux n'avaient pas été établis dans le cadre de responsabilisation. La lettre de mandat, que la SLA avait rédigée en 2014 pour la signature des gouvernements actionnaires, comprenait des suggestions portant sur les responsabilités des gouvernements actionnaires participants, comme :

- Émettre des directives officielles en matière de responsabilisation de la direction;
- Examiner l'orientation stratégique de la SLA et donner leur avis sur celle-ci;
- Instaurer des cadres législatifs, réglementaires et politiques pour permettre à la SLA de remplir son mandat tout en reconnaissant la souveraineté de chaque province.

2.40 Le fait que la SLA avait dû rédiger sa propre lettre de mandat renforce le manque de clarté concernant les rôles des gouvernements actionnaires. En outre, il est nécessaire de définir les rôles et responsabilités des principaux acteurs au sein des gouvernements actionnaires. Par exemple, il convient de définir clairement les rôles et responsabilités qu'assumera le ministre responsable par rapport à ceux réservés au cabinet. Ce manque de clarté peut ralentir le processus de prise de décision et occasionner des inefficacités. Par exemple, il peut être difficile de savoir à l'avance qui sera chargé de la décision définitive quand les commentaires des gouvernements actionnaires sont requis. Il est ainsi difficile d'estimer le temps que prendra une décision et de déterminer combien de temps à l'avance il faut commencer le processus pour demander une décision.

2.41 Il est également important de définir les rôles et responsabilités des autres représentants des gouvernements actionnaires impliqués, incluant ceux représentant les sociétés de jeux provinciales.

2.42 La complexité du fait que la SLA appartient à quatre gouvernements renforce le besoin d'un cadre de responsabilisation clair et bien documenté. Les rôles et responsabilités de toutes les parties devraient être décrits précisément, sans confusion. Le cadre devrait indiquer qui participe, le moment de leur intervention, les renseignements à être examinés et approuvés ainsi que le délai de réponse. Un cadre documenté et complet pour les entités de la Couronne réduit également le risque d'ingérence politique. Il établit des limites précises que toutes les parties seront tenues responsables de respecter. Avec quatre gouvernements engagés à divers degrés dans l'exploitation d'une société de la Couronne détenue conjointement, cela est particulièrement important. Sans une idée claire et une compréhension commune, chaque actionnaire peut agir de façon

indépendante et suivre un objectif différent au lieu de celui de la SLA élaboré par un partenariat coopératif. Cette situation pourrait aboutir à quatre relations unilatérales où la société peut être tirée dans différentes directions.

Recommandation 2.4

Les gouvernements actionnaires devraient définir et documenter leurs rôles, responsabilités et pouvoirs en matière de surveillance de la SLA. Chaque gouvernement devrait préciser les relations entre le conseil d'administration, le ministre responsable et les autres représentants des gouvernements.

***Réponse des actionnaires :** [Traduction] Nous sommes d'accord. Bien que les rôles, responsabilités et pouvoirs existent dans chaque province, les actionnaires conviennent qu'au cours de la prochaine année un cadre officiel documenté devrait être élaboré.*

- 2.43 Nous avons constaté que certains membres du conseil d'administration avaient des responsabilités informelles supplémentaires à titre de représentants de fait des actionnaires. Ce rôle non reconnu contredit les pratiques exemplaires en matière de gouvernance et constitue une source de confusion et de tension dans le cadre de gouvernance de la SLA. La conviction voulant que certains administrateurs (des fonctionnaires nommés) siégeaient au conseil d'administration pour représenter un gouvernement actionnaire et ses intérêts était répandue au sein des cadres supérieurs de la SLA et aussi parmi les hauts fonctionnaires des gouvernements actionnaires.
- 2.44 Cet état de fait place ces personnes dans une situation délicate et parfois conflictuelle. À titre d'administrateurs d'une société, ils sont tenus d'agir dans l'intérêt supérieur de la société. Cependant, à titre de hauts fonctionnaires nommés sur le conseil d'administration, on s'attend à ce qu'ils représentent et protègent les intérêts de leur gouvernement provincial. Les intérêts de l'entreprise et de chaque gouvernement actionnaire ne sont pas toujours les mêmes.
- 2.45 *Attentes en matière de rendement* – Nous avons constaté que tous les actionnaires ne fournissaient pas à la SLA des attentes claires en matière de rendement. Les bénéfices et la performance de croissance étaient souvent mentionnés comme étant les plus importants pour la majorité des actionnaires. Dans le cadre de son processus distinct de planification des affaires avec la SLA, la SLCNE envoie chaque année au président-directeur général de la SLA une lettre décrivant ce qui est attendu de la SLA au cours du prochain exercice. Au cours de nos travaux, nous avons recensé de nombreuses autres attentes informelles de la SLA que nous énumérons ci-dessous.
- 2.46 Certaines attentes d'un gouvernement actionnaire donné sont uniques et peuvent ne pas s'aligner avec celles des autres. Par exemple, la Nouvelle-

Écosse a une politique de graduellement réduire le nombre de terminaux de loterie vidéo (TLV), tandis que d'autres actionnaires n'ont pas de telles politiques.

2.47 Voici certaines des attentes auxquelles fait face la SLA. La liste contient des attentes documentées de la SLCNE ainsi que celles présumées ou communiquées de manière informelle par les autres gouvernements actionnaires :

Bénéfice commercial

- Atteindre le bénéfice net et la répartition des bénéfices budgétés de l'entreprise pour l'exercice considéré
- Maintenir la croissance des bénéfices (optimiser ou maximiser)
- Maximiser le rendement des investissements
- Accroître la valeur de l'entreprise

Jeu responsable

- Respecter les règlements
- S'aligner avec les stratégies de jeu responsable des provinces

Autres

- Éviter les surprises et la couverture de presse négative
- Favoriser le développement économique et la création d'emplois
- S'impliquer dans la communauté et l'appuyer
- Embaucher et garder en poste les employés
- Réduire le nombre de TLV

Recommandation 2.5

Les gouvernements actionnaires devraient définir les attentes officielles en matière de rendement pour la SLA, qui soient claires et communiquées publiquement. Ces attentes en matière de rendement devraient être actualisées chaque année dans le cadre de la surveillance et de l'orientation stratégique des gouvernements actionnaires.

Réponse des actionnaires : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Cette recommandation sera envisagée dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des recommandations qui précèdent.*

Améliorations nécessaires dans les rapports sur le rendement de la SLA

2.48 *Rapports sur le rendement* – Nous avons examiné les redditions de comptes annuelles de la SLA, incluant le rapport de gestion, afin d'évaluer la

qualité de ses rapports sur le rendement. Les rapports annuels sur le rendement de la SLA ont besoin d'être améliorés pour démontrer le progrès accompli dans l'atteinte des objectifs commerciaux et de politique publique.

- 2.49 Les renseignements ne sont pas présentés dans une section séparée ou distincte du rapport annuel. Ils sont plutôt éparpillés à travers le rapport, ce qui rend difficile l'examen et l'évaluation par les utilisateurs. Les mesures incluses dans le rapport ne sont pas présentées systématiquement avec les cibles et les données comparatives de l'exercice précédent. Il n'y a aucune mesure pour démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise et les objectifs attendus en matière de politique publique liés à la protection des joueurs et au jeu responsable. Celles-ci représentent des domaines de résultats clés pour la société. Il manque dans les rapports publics et internes les références et les comparateurs du secteur d'activité. Ceci aiderait à mettre en contexte les résultats présentés. Par exemple, une comparaison des données de ventes par habitant de la SLA par rapport aux autres instances gouvernementales et des comparaisons de la densité des points de vente aideraient les utilisateurs à interpréter les renseignements sur le rendement de la SLA.
- 2.50 Les rapports sur le rendement communiqués au conseil d'administration au moyen du tableau de bord équilibré de l'entreprise ne démontrent pas les progrès accomplis en vue de la réalisation de la stratégie de croissance de la SLA ou la manière dont elle a optimisé ses bénéfices comme il est mentionné dans son propre mandat. Par exemple, elle ne présente pas de mesure de la croissance des bénéfices et d'une cible d'un exercice à l'autre. Dans le cadre de notre analyse, nous avons déterminé que le taux de croissance annuel moyen du bénéfice net pour la période de 2010 à 2015 était 1,1 % négatif.

Pièce 2.4

Société des loteries de l'Atlantique — Bénéfice net et tendance de croissance sur 5 ans						
Exercice	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013*	2013-2014	2014-2015
Bénéfice net (en millions de dollars)	389,4 \$	371,1 \$	369,7 \$	361,1 \$	368,4 \$	368,2 \$
% d'un exercice à l'autre		-4,7 %	-0,04 %	-2,3 %	2,0 %	-0,1 %
% moyen d'un exercice à l'autre						-1,1 %

* Tel que retraité

Source : Préparée par le personnel du BVG à partir des états financiers audités de la SLA

- 2.51 Nous avons utilisé les lignes directrices des Comptables professionnels agréés sur le rapport de gestion à titre de guide de pratiques exemplaires pour évaluer les rapports sur le rendement de la SLA. Les pratiques recommandées précisent que le rapport de gestion doit déterminer et définir

les mesures et les indicateurs de rendement clés pour l'entreprise et expliquer leur importance par rapport aux stratégies et aux résultats.

2.52 Les rapports publics sur le rendement sont importants pour la responsabilisation des propriétaires qui sont en définitive le public. C'est le moyen par lequel ceux chargés de l'intendance (soit le conseil d'administration) démontrent à toutes les parties prenantes la manière dont ils ont géré les actifs qui leur ont été confiés.

2.53 Les renseignements sur le rendement sont importants afin que la SLA rende des comptes aux gouvernements actionnaires et au public pour une importante source de recettes gouvernementales.

Recommandation 2.6

Le conseil d'administration de la SLA devrait établir des objectifs de rendement qui soient des indicateurs mesurables des résultats prévus tout en y incorporant des références pertinentes en matière de rendement du secteur d'activité. Le rendement actuel par rapport aux objectifs en question devrait faire l'objet d'un rapport public annuel.

***Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique :** [Traduction] Nous sommes d'accord. Sous l'entière surveillance du conseil d'administration, la Société fonctionne depuis longtemps selon un tableau de bord équilibré bien défini qui a servi à fournir des objectifs clairs et mesurables. À compter de septembre 2016, la SLA rendra compte publiquement des résultats par rapport au tableau de bord équilibré dans son rapport annuel. Plus tôt cette année, le conseil d'administration a ordonné à la direction d'élaborer pour examen un cadre de références du secteur d'activité pour comparer le rendement de la SLA à ses pairs du secteur. Il est prévu d'avoir en place l'analyse comparative pour l'exercice 2017-2018.*

Pouvoir et prise de décision

Conclusion et résumé des observations

Nous avons constaté que le conseil d'administration n'est pas indépendant à l'égard du gouvernement pour assumer ses responsabilités à régir la SLA. L'étendue de son pouvoir n'est pas bien définie par les gouvernements actionnaires. Nous avons également observé que le conseil d'administration ne reçoit pas suffisamment de renseignements en temps opportun des gouvernements actionnaires pour lui permettre de s'acquitter de son rôle d'équilibrer les objectifs commerciaux et de politique publique.

Le pouvoir imprécis du conseil d'administration et l'intervention des propriétaires occasionnent des inefficacités et des coûts plus élevés

- 2.54 *Pouvoir de prise de décision* – Nous avons constaté une confusion et une incertitude concernant le pouvoir de prise de décision de la SLA. Il n'a pas été clairement défini dans le cas où l'approbation des gouvernements actionnaires est requise et qui au sein du gouvernement a le pouvoir de donner l'approbation en question. Par exemple, en ce qui concerne le placement à l'étranger dans Geonomics, un avis juridique obtenu par la SLA a déterminé qu'une approbation au niveau du gouverneur en conseil (soit le cabinet) de chaque gouvernement actionnaire était nécessaire pour certaines provinces. Outre cet exemple, le besoin d'obtenir l'approbation des gouvernements actionnaires est déterminé au cas par cas. Cette façon de faire conduit à un processus de prise de décision inefficace et inefficent.
- 2.55 L'examen et l'approbation de la convention unanime des actionnaires (CUA) en 2009 ont été retardés en raison de l'incertitude entre les gouvernements actionnaires à savoir si les modifications pouvaient être autorisées par le ministre ou si l'approbation du cabinet était nécessaire. Comme autre exemple de l'incertitude à laquelle était confrontée la SLA, nous avons relevé des avis juridiques dans trois cas distincts qui ont été fournis à cette dernière depuis 2009. Les avis juridiques traitaient de diverses questions sur le pouvoir et les lignes directrices de l'entreprise au sujet des étapes de l'approbation législative requises dans chaque province.
- 2.56 Une étude externe de la gouvernance de la SLA commandée par cette dernière a constaté que les propriétaires intervenants (soit les quatre actionnaires provinciaux) représentaient un des principaux facteurs ayant une incidence sur l'efficacité de la gouvernance. Cette étude précisait que : [Traduction] « *les provinces ont tendance à intervenir dans des décisions opérationnelles qui sont normalement considérées comme indépendantes* ». Cette situation attise les tensions dans les dispositions de gouvernance et réduit la capacité de la SLA à s'adapter aux mutations du marché.
- 2.57 Un exemple illustre le risque de prise de décisions confrontant la SLA et l'incidence de ne pas recevoir des renseignements en temps opportun des gouvernements actionnaires avant l'engagement de fonds. À la réunion générale annuelle de 2010, le conseil d'administration et les représentants des actionnaires ont approuvé diverses initiatives de jeux sur Internet dans le cadre de la stratégie et du plan d'affaires de l'entreprise. L'année suivante, lorsque les projets étaient presque achevés, les gouvernements actionnaires ont informé la SLA qu'ils n'appuieraient pas ces produits. Cette décision a entraîné la radiation de dépenses en immobilisations s'élevant à 640 000 \$ parce que les coûts de développement pour les produits iGaming, comme iPoker et iLottery, n'ont pu être recouverts des recettes tirées des jeux.

Recommandation 2.7

Dans le cadre de responsabilisation, les gouvernements actionnaires devraient préciser quel niveau d'autorité gouvernementale (sous-ministre, ministre, cabinet ou décret) la SLA a besoin pour effectuer des opérations.

Réponse des actionnaires : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Bien que les rôles, responsabilités et pouvoirs existent dans chaque province, les actionnaires conviennent qu'un cadre officiel documenté devrait être élaboré au cours de la prochaine année.*

- 2.58 *Intervention des gouvernements* – Nous avons constaté que les relations de responsabilisation et la transparence entre la SLA, le conseil d'administration, ses administrateurs et les gouvernements actionnaires ne sont pas claires et il s'ensuit une intervention directe du propriétaire (soit le gouvernement). Au cours de nos travaux, nous avons été informés que les gouvernements actionnaires ont ordonné à la SLA d'effectuer des dépenses qui n'auraient peut-être pas été faites dans le cours normal des activités.
- 2.59 Par exemple, on a ordonné à la SLA de participer à une série de projets avec un fournisseur de TLV de la Nouvelle-Écosse (Techlink) que la direction et le conseil d'administration de la SLA connaissaient comme étant sous-performant. C'était dans le cadre du pouvoir normal de fonctionnement de la SLCNE de diriger les activités de la SLA comme son mandataire. Il est également prévu que, même si la SLCNE détient tous les dispositifs de jeu en Nouvelle-Écosse, c'est la SLA qui effectue les achats des biens en question.
- 2.60 Dans le présent cas, la SLA a reçu instruction le 18 septembre 2013 d'exécuter un contrat avec Techlink avant le 25 septembre 2013 et de verser, le même jour, une avance de 1,3 million de dollars à Techlink, somme représentant 90 % de la valeur du contrat. La SLA a effectué le paiement comme ordonné.
- 2.61 Bien que nous n'ayons pas effectué un audit de performance distinct des activités de la SLCNE, cette instruction a été exécutée à l'encontre des recommandations de la direction de la SLA et du conseil d'administration qui ont exprimé leurs préoccupations à la SLCNE, y compris :

[Traduction]

- *« en ce qui concerne la réalisation d'un rendement positif à court terme pour cette dépense;*
- *la capacité du fournisseur d'achever les projets;*
- *la viabilité à long terme du fournisseur;*
- *le défaut de confirmer l'analyse de rentabilité pour le placement;*
- *l'absence de négociations avec le fournisseur pour s'assurer que la SLA et les actionnaires reçoivent la meilleure valeur;*

- *le défaut d'aligner le paiement avec les résultats attendus.* »

2.62 Dans le présent cas, la SLCNE a eu recours à son pouvoir de faire effectuer ce paiement à une entreprise qui a finalement fait faillite et qui n'a pas réussi à répondre à toutes les exigences. Tous les coûts liés à ce projet ont été assumés par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse et les contribuables néo-écossais. Lorsque Techlink n'a pas satisfait les exigences de l'entente, Loto Atlantique a annulé le travail restant et a reçu un remboursement d'environ 440 000 \$.

Recommandation 2.8

Le conseil d'administration de la SLA devrait communiquer séparément dans le rapport annuel de la société toutes les décisions prises par un gouvernement actionnaire qui contreviendrait autrement à une décision du conseil ou aux pratiques commerciales établies.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] Nous sommes d'accord. La SLA adoptera cette pratique à compter du rapport annuel de l'exercice 2017-2018. La SLA respecte l'autorité et les droits d'un actionnaire établis en vertu de la législation provinciale sur les jeux.

Gouvernance exercée par le conseil d'administration

Conclusion et résumé des observations

Nous avons constaté que le conseil d'administration avait adopté et continue de mettre en œuvre de nombreuses pratiques exemplaires liées à la gouvernance d'un conseil d'administration. Cependant, nous avons observé certaines lacunes dans les efforts de surveillance exercés par le conseil d'administration de la SLA. Nous avons constaté que le conseil d'administration n'avait pas pris en compte les priorités et la tolérance aux risques de chacun des gouvernements actionnaires dans la prise de décisions d'affaires. De même, la composition du conseil d'administration et le processus de nomination des administrateurs entravent l'efficacité générale du conseil d'administration.

2.63 *Pratiques solides du conseil d'administration* – Nous avons constaté que le conseil d'administration respecte de nombreuses pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'un conseil d'administration, comme :

- la nomination d'un président du conseil d'administration indépendant;
- la préparation d'évaluations annuelles du conseil d'administration et des évaluations des membres par leurs pairs;

- le bon usage de sous-comités, dont un comité d'audit, dotés de mandats et de chartres de comité documentés;
- l'orientation fournie aux nouveaux membres;
- la mise à jour et l'approbation rigoureuses et régulières du manuel de gouvernance, comprenant des mandats, des chartres et des profils de poste.

2.64 Nous avons également remarqué que le conseil d'administration continue d'améliorer et de peaufiner des processus de gouvernance.

- Tous les administrateurs sont encouragés à suivre une formation auprès de l'Institut des administrateurs de sociétés.
- Il était évident d'après nos entrevues et sondages que tous les membres du conseil d'administration comprenaient leurs fonctions et responsabilités fiduciaires envers la société.
- Les procès-verbaux du conseil d'administration étaient descriptifs et pertinents.
- Il existe des processus pour faire le suivi et de présenter un rapport au conseil d'administration sur l'état des mesures à prendre et des résolutions du conseil.
- Les principes et pratiques de la gouvernance d'entreprise du conseil d'administration sont clairement documentés dans le manuel de gouvernance d'entreprise et de politiques du conseil. Ce manuel est mis à jour régulièrement et approuvé par le comité de gouvernance et le conseil d'administration.

2.65 *Surveillance exercée par le conseil d'administration* – Nous avons constaté des faiblesses dans le travail de surveillance du conseil d'administration pour appuyer sa décision d'effectuer un placement de 8 millions de dollars dans Geonomics (anciennement dénommée Roboreus), une société établie au Royaume-Uni. Les rapports au conseil d'administration manquaient des renseignements clés sur les risques de placement. Le conseil d'administration n'a pas aussi apprécié pleinement l'intolérance aux risques des gouvernements actionnaires, comme il est expliqué ci-dessous.

2.66 Le placement dans Geonomics concernait une entreprise en démarrage établie au Royaume-Uni qui avait développé un nouveau produit de loterie en ligne appelé GeoSweep. Ce placement appuyait de nombreux aspects du plan stratégique de l'entreprise. Il fournissait une exposition au marché des jeux à l'extérieur du Canada atlantique ainsi que d'éventuelles nouvelles sources de recettes provenant des jeux sur mobile.

2.67 La direction a présenté cette occasion à l'attention du conseil d'administration le 2 mars 2011, qui a été suivie peu de temps après (soit le 15 mars) par une proposition de placement complète, les conditions et un plan d'affaires. L'analyse de risques présentée dans la

proposition soumise au conseil d'administration définissait le capital sous risque de ce placement comme étant faible, mais la proposition de placement incluait un rendement du capital investi estimatif de 510 % sur cinq ans. Malgré le fort taux de rendement projeté qui pouvait indiquer un placement à haut risque, les analyses de risques préparées par la direction n'avaient recensé aucun risque élevé associé à ce placement.

- 2.68 Le 21 avril, le conseil d'administration a autorisé le placement de 8 millions de dollars, pourvu que la direction complète son travail de diligence raisonnable et l'obtention de l'autorité législative d'au moins un gouvernement actionnaire. L'opération avait besoin qu'au moins un gouvernement convienne de participer, car la SLA n'avait pas le pouvoir dans son mandat pour cette entreprise. Chaque province qui voulait participer avait besoin d'obtenir l'autorité législative appropriée de son cabinet.
- 2.69 Le 11 mai 2011, la Commission des loteries de l'Île-du-Prince-Édouard (la province de l'Île-du-Prince-Édouard) obtenait l'autorité législative pour permettre à la SLA de réaliser l'opération de placement. À ce moment-là, l'Île-du-Prince-Édouard était le seul participant dans le projet d'investissement. Près d'un mois plus tard, après avoir reçu l'approbation du gouverneur en conseil, le Nouveau-Brunswick s'est joint et est devenu le deuxième et seul autre gouvernement actionnaire à y participer. Terre-Neuve-et-Labrador a rejeté l'idée l'année suivante. Les procès-verbaux de la SLA indiquaient que la Société des jeux de la Nouvelle-Écosse (prédécesseur de la SLCNE) appuyait le projet et que des ministres choisis étaient informés au début de 2012. Toutefois, la Nouvelle-Écosse n'a finalement pas participé. En 2015, compte tenu des mauvais résultats antérieurs et de l'improbabilité de tout rendement futur, la valeur totale du placement a été radiée. Le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard ont absorbé la perte totale du placement.
- 2.70 Nous avons relevé plusieurs préoccupations au sujet de la façon dont cet investissement est allé de l'avant. La direction n'avait pas entièrement divulgué tous les renseignements et les risques pertinents au conseil d'administration. Elle avait présenté un résumé des constatations faites lors du processus de diligence raisonnable, qui n'avait pas recensé les risques élevés d'investir dans une entreprise technologique en démarrage. Notamment, les rapports n'ont pas souligné le manque de revenus et de flux de trésorerie, la dépendance du placement sur le succès du jeu et son modèle d'entreprise non démontré. Ces questions sont décrites plus en détail dans les points suivants.
- Les rapports au conseil d'administration n'ont pas révélé les nombreux risques commerciaux et liés aux technologies de l'information que la direction avait relevés, comme :
 - l'appui sur la SLA pour commercialiser efficacement le jeu; la nature

- expérimentale du jeu et la structure de tirage quotidien;
 - la nature expérimentale du jeu et la structure de tirage quotidien;
 - le manque de respect des normes de sécurité des données et l'absence de tests manuels;
 - le caractère jugé optimiste des hypothèses commerciales et du plan d'affaires.
- La direction a encouragé le conseil d'administration à prendre une décision de façon rapide et a informé le conseil d'administration que l'affaire pouvait être perdue si une décision n'était pas prise avant la date limite du 30 avril 2011. Le développeur de jeux Roboreus était préoccupé par le fait que l'opération prenait du temps et avait indiqué qu'il était en contact avec d'autres investisseurs potentiels. Le temps accordé pour l'examen et la décision du conseil d'administration était inférieur à deux mois. Nous avons constaté que ce délai était court pour évaluer une telle opération unique pour la SLA.
 - La direction n'a pas remis au conseil d'administration le rapport de diligence raisonnable intégral et ne lui a pas divulgué tous les risques recensés dans le rapport en question. Elle ne lui a pas non plus révélé que le travail de diligence raisonnable avait constaté que Roboreus ferait face à un découvert de trésorerie d'ici le milieu ou la fin d'avril 2011.
 - Le conseil d'administration et la direction de la SLA n'ont pas pris en compte la tolérance aux risques des gouvernements actionnaires et les répercussions que des résultats néfastes auraient sur leur réputation et leur capacité à se consacrer à d'autres projets à l'avenir. Le conseil d'administration n'a pas effectué ses propres travaux de diligence raisonnable, mais s'est plutôt fié aux renseignements et aux analyses que la direction lui avait fournis. D'après notre examen des rapports et des procès-verbaux du conseil d'administration, il semble que la direction a eu beaucoup d'enthousiasme et une forte conviction dans la capacité de l'entreprise et du jeu, mais il y avait très peu d'éléments probants pour appuyer ce point de vue. Malgré l'intérêt exprimé par d'autres instances gouvernementales, il n'existait aucun contrat autre que celui avec la SLA pour émettre une licence au jeu.

2.71 Il semblerait que cette initiative était en dehors du champ d'activités normales de la SLA et de son mandat établi. Le conseil d'administration n'aurait pas dû approuver une initiative qu'il savait ou devait savoir être en dehors du mandat de la société avant même que les approbations convenables soient obtenues de tous les actionnaires.

2.72 Dans le cadre de son obligation fiduciaire globale, le conseil

d'administration se doit d'arriver à sa propre décision, indépendamment du parti pris et de l'influence de la direction. Un conseil d'administration doit évaluer s'il lui faut retenir les services de son propre expert-conseil indépendant ou demander davantage d'information et de divulgation à la direction. Le conseil d'administration a néanmoins demandé à la direction d'examiner des mesures supplémentaires pour atténuer davantage le capital en péril. Cet exercice a mené à une révision pour changer une partie du placement en un prêt qui pourrait plus tard être converti en capitaux propres après que certaines conditions ont été respectées. Cependant, cette mesure n'a pas aidé à réduire la perte de 8 millions de dollars que la SLA et les gouvernements provinciaux participants ont subie. Moins de trois mois plus tard, le prêt a été converti en capitaux propres.

- 2.73 Les lacunes dans le travail du conseil d'administration à l'égard de ce placement survenues en 2011 ont donné de nombreux points d'apprentissage à la société et contribué à la maturité grandissante des processus du conseil d'administration. Nous avons constaté que le conseil d'administration a appris de cette erreur et a exercé une meilleure surveillance sur les initiatives importantes ultérieures, comme le projet de remplacement des TLV et la mise à niveau du système de planification des ressources de l'entreprise. Par exemple, le conseil d'administration a engagé un consultant pour le conseiller sur les points à soulever et les questions à poser à la direction lors de l'examen du plan d'affaires relatif au système de planification des ressources de l'entreprise. L'examen des procès-verbaux et des mesures du conseil d'administration a montré que le conseil a pris l'habitude de remettre en question les hypothèses de la direction et de lui demander d'entreprendre des travaux supplémentaires avant d'approuver les propositions de cette dernière.

Recommandation 2.9

Lorsqu'il apprécie une entreprise nouvelle ou inusitée, le conseil d'administration de la SLA devrait évaluer de manière critique l'expérience pertinente et les compétences au sein du conseil. Le conseil d'administration devrait, au besoin, combler les compétences manquantes par le soutien d'un tiers contractant indépendant.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration a maintenant comme pratique d'engager un tiers indépendant pour le conseiller pour les décisions d'investissement majeures en vue d'évaluer et d'atténuer les risques et de combler les lacunes en matière de compétence ou d'expérience donnée.

Recommandation 2.10

Le conseil d'administration de la SLA devrait s'assurer que les risques sont évalués de manière appropriée et atténués à un niveau acceptable avant de prendre des décisions en matière d'investissement. Il devrait aussi s'assurer que les décisions futures au sujet d'entreprises s'alignent sur les priorités, les politiques et la tolérance au risque des gouvernements actionnaires avant d'être

prises.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration apprécie les observations et est heureux de signaler qu'il y a maintenant en place des pratiques de gestion des risques d'entreprise plus rigoureux, comprenant l'alignement avec les gouvernements actionnaires avant de prendre des décisions en matière d'investissement. Le conseil d'administration continuera de s'assurer que les risques sont évalués et atténués de manière appropriée et de demander conseil à des tiers lorsqu'une évaluation indépendante améliorerait la prise de décisions.*

Recommandation 2.11

Le conseil d'administration de la SLA devrait s'assurer d'obtenir suffisamment de renseignements pertinents de la direction pour lui permettre d'évaluer convenablement les risques potentiels, les avantages et le caractère approprié des futures initiatives proposées.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration est préoccupé par les observations soulevées dans le présent rapport et en fera le suivi. Le conseil d'administration a une grande confiance qu'il reçoit suffisamment de renseignements pertinents en temps opportun de la direction. La Société bénéficie des relations transparentes entre la direction et le conseil d'administration, où l'examen détaillé des hypothèses constitue la norme.*

2.74 *Composition et nomination du conseil d'administration* – Nous avons constaté que le processus de désignation et de nomination du conseil d'administration qui était en place pendant la période visée par l'audit n'assurait pas l'indépendance du conseil à l'égard des quatre gouvernements actionnaires. Les nominations des administrateurs n'ont pas suivi un processus ouvert et concurrentiel fondé sur les compétences et les habiletés nécessaires pour un conseil d'administration. Chaque gouvernement actionnaire nomme deux administrateurs au conseil d'administration chaque année. Quatre des huit administrateurs sont de hauts fonctionnaires. Ces mêmes personnes devraient de manière informelle représenter et agir dans l'intérêt de leurs gouvernements respectifs. En outre, la nomination d'une année à l'autre ou le renouvellement du mandat des administrateurs peut engendrer un roulement élevé des administrateurs, ce qui diminue l'efficacité du conseil d'administration par la perte de connaissances de l'entreprise et de l'expérience.

2.75 Nous avons constaté que les doubles rôles et attentes que l'on fondait sur les administrateurs représentant des actionnaires peut avoir nui à l'efficacité de la gouvernance de la société. Le schéma présenté à l'annexe IV démontre graphiquement comment le conseil d'administration peut être fragmenté en raison des relations unilatérales entre chacune des provinces, les cadres supérieurs de la SLA, et chacun des administrateurs qui suivent les lignes de leurs champs de compétence. Ce climat peut placer les administrateurs dans une situation où une bonne décision pour l'entreprise

peut ne pas être une décision qu'ils appuieraient à titre de représentants de gouvernement. Par ailleurs, des décisions qu'ils peuvent prendre au niveau des jeux de leur province pourraient avoir des répercussions négatives sur la SLA pour laquelle ils sont administrateurs. Un exemple de l'inefficacité a été observé lorsque le conseil d'administration a approuvé à l'unanimité des modifications au règlement administratif traitant des changements des processus de nomination des administrateurs, mais par la suite les mêmes quatre membres du conseil, agissant à titre de représentants des actionnaires, n'ont pas accepté les modifications qu'ils venaient juste d'approuver.

- 2.76 La composition du conseil d'administration avec des hauts fonctionnaires des gouvernements et le manque de niveaux d'autorité clairement définis contribuent à un décalage entre la stratégie commerciale de la SLA et la politique et l'orientation subséquentes des gouvernements. La SLA a agi en tenant pour acquis que l'appui de ces hauts fonctionnaires des gouvernements lors de l'assemblée générale annuelle constituait le soutien des gouvernements actionnaires, ce qui n'était pas le cas. La direction de la société croyait que ces membres parlaient au nom de leurs gouvernements actionnaires.
- 2.77 Nous avons constaté que le caractère informel du rôle des fonctionnaires administrateurs sur le conseil d'administration mine les voies de communication officielles et augmente le risque que les renseignements ne soient pas fournis ou soient modifiés par inadvertance. Les autres administrateurs et la direction peuvent mal interpréter ce que dit le fonctionnaire comme étant les points de vue et l'orientation du gouvernement actionnaire. Cependant, tous les actionnaires ont déterminé que le fonctionnaire membre du conseil d'administration était leur premier point de contact.
- 2.78 Un cas où cette situation a pu se produire concernait la motion du conseil d'administration au sujet du plan de financement du déficit du régime de retraite pour lequel l'approbation unanime des gouvernements actionnaires était nécessaire. Le plan est allé de l'avant, exigeant 79 millions de dollars de cotisations partagées supplémentaires au régime de retraite. Cependant, il n'y a eu aucun compte rendu officiel de l'approbation de chaque gouvernement actionnaire de procéder.
- 2.79 Les fonctionnaires ont un rôle important à jouer dans le cadre de gouvernance et de responsabilisation. Dans un domaine sensible et réglementé comme le jeu, ils peuvent assurer une liaison directe avec le gouvernement et servir de moyen pour transmettre les priorités, les préoccupations et les sensibilités du gouvernement sur les décisions clés du conseil d'administration. Ce rôle doit être séparé du rôle statutaire de prise de décision d'un administrateur d'entreprise. Le but du rôle d'un fonctionnaire à la table du conseil d'administration doit être clair pour tous.

Cela atténuerait les conflits potentiels créés par des loyautés divisées et permettrait la reconnaissance officielle du rôle et des responsabilités que les fonctionnaires doivent combler.

2.80 En 2014, le conseil d'administration de la SLA avait recommandé un bon processus de nomination d'un conseil d'administration indépendant fondé sur les aptitudes et l'avait inclus dans la lettre de mandat proposée à l'époque. Les aptitudes et les compétences étaient fondées sur une grille de compétences et une analyse des lacunes qui avaient été élaborées précédemment par le comité de gouvernance et acceptées par le conseil d'administration. Bien qu'il ait été signé par les ministres de trois des gouvernements actionnaires avec une entente pour l'opérationnaliser de la part du quatrième actionnaire, les quatre gouvernements actionnaires n'ont pas approuvé le processus de nomination du conseil d'administration. Après la période visée par notre audit, les gouvernements actionnaires ont accepté d'augmenter la taille du conseil d'administration en ajoutant quatre membres afin d'avoir trois administrateurs de chaque province. Deux administrateurs seraient nommés par le gouvernement en fonction de leurs aptitudes et compétences et le troisième serait un haut fonctionnaire. Cette composition n'est toujours pas une pratique recommandée dans le secteur public.

Recommandation 2.12

Les gouvernements actionnaires devraient autoriser l'actualisation des structures et processus en matière de gouvernance pour refléter les pratiques exemplaires pour la composition du conseil d'administration et la nomination des administrateurs, dont :

- Un processus de sélection du conseil d'administration qui est fondé sur les compétences, professionnel, compétitif, ouvert, transparent et reflétant les compétences requises pour le conseil ainsi que les besoins et les pratiques de chaque actionnaire;
- Les actionnaires nomment les membres du conseil d'administration avec droit de vote pour un mandat fixe de plus d'un an, sujet à renouvellement;
- Les membres du conseil d'administration ne devraient pas être des élus ou des employés du gouvernement.

Réponse des actionnaires : [Traduction] *Nous sommes d'accord / en désaccord. Les actionnaires sont en train d'actualiser les processus et les structures en matière de gouvernance pour la nomination des membres du conseil d'administration de la SLA. Les règlements administratifs ont été récemment actualisés pour permettre aux actionnaires de désigner jusqu'à deux administrateurs indépendants qui ne sont pas des employés du gouvernement ou des élus et jusqu'à un administrateur non indépendant. Ces administrateurs serviront des mandats échelonnés de trois ans.*

Étant donné la profondeur et l'étendue des recommandations incluses dans le présent rapport, les actionnaires croient qu'il est dans leur intérêt de continuer d'avoir un représentant du gouvernement au conseil d'administration.

Recommandation 2.13

Les gouvernements actionnaires devraient modifier le rôle des fonctionnaires (c'est-à-dire, les représentants des gouvernements actionnaires) sur le conseil d'administration de la SLA en celui de membres d'office sans droit de vote conformément aux pratiques exemplaires.

Réponse des actionnaires : [Traduction] *Nous sommes en désaccord. Voir la réponse à 2.12. Les actionnaires peuvent être disposés à réexaminer la présente recommandation une fois que le travail sur les autres recommandations en matière de gouvernance aura été complété, que toutes les modifications à apporter auront été mises en œuvre et que l'efficacité des modifications en question aura été surveillée et évaluée.*

Chapitre 3 : La non-gouvernance

Le pourquoi de l'audit :

- La SLA appartient aux gouvernements des provinces de l'Atlantique
- La SLA a été auditée pour la dernière fois par les vérificateurs généraux en 1996
- La Société a remis environ 368 millions de dollars de bénéfices aux provinces de l'Atlantique en 2014-2015
- La SLA fournit des recettes importantes aux provinces de l'Atlantique et a été soumise à une concurrence de plus en plus vive

Conclusions générales :

- Rémunération administrée conformément aux politiques de l'entreprise
- Augmentations salariales importantes accordées aux cadres supérieurs sans consultation auprès des actionnaires
- Frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration pas bien gérés
- Contrats gérés adéquatement, mais le processus a besoin d'être documenté
- L'achat de services fonctionne bien, mais certaines améliorations sont nécessaires

Nos constatations d'audit :

Ce qui fonctionne bien

- Les salaires et les primes sont versés selon les politiques de la SLA
- Il existe une politique sur les frais de déplacement et autres frais
- Les contrats ont des clauses pour protéger la SLA et sont surveillés régulièrement
- L'achat de services respecte les politiques de la SLA

Faiblesses que nous avons relevées

- Importantes augmentations de la rémunération des cadres supérieurs sans consultation auprès des actionnaires
- Les salaires maximums du directeur de l'exploitation et du directeur des finances ont augmenté de 56 pour cent
- Cotisations excédentaires au régime de retraite
- Manque de divulgation publique des salaires
- Certains frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration non convenablement approuvés ou non corroborés par une documentation appropriée
- Dépenses pour des billets de concerts pour des élus, des politiciens et des fonctionnaires
- 111 000 \$ dépensés pour des événements de Noël au cours de la période de 29 mois soumise à l'audit, non conforme aux pratiques des gouvernements actionnaires
- Le processus de surveillance des contrats n'est pas documenté
- Une facture de 1 million de dollars n'a pas été convenablement approuvée
- Des déclarations de conflits d'intérêts n'ont pas été obtenues des fournisseurs

Aperçu des recommandations		Réponse du conseil d'administration
Deux recommandations formulées au conseil d'administration de Loto Atlantique		
<p>Recommandation 3.1</p> <p>Le conseil d'administration de Loto Atlantique devrait obtenir des quatre gouvernements actionnaires une orientation sur la stratégie de la Société pour ses programmes de rémunération, incluant les salaires, les primes, les prestations de retraite et autres avantages sociaux, en vue de déterminer s'ils sont alignés sur les attentes des actionnaires.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration continuera de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance dans ce domaine. Il demandera l'avis et la contribution des actionnaires chaque année et s'assurera que ces derniers sont convenablement informés. Le conseil d'administration fera en sorte que la rémunération reflète les conditions économiques et de marché. Il se fierà aux conseils d'experts externes fondés sur des groupes de comparaison appropriés et continuera aussi à avoir recours à un système rigoureux de gestion du rendement dans le cadre des données scientifiques appuyant l'ensemble du programme de récompenses de la SLA.</i></p>	
<p>Recommandation 3.7</p> <p>Le conseil d'administration de Loto Atlantique devrait établir des politiques en matière de dépenses relatives aux événements de Noël et au programme de reconnaissance des employés qui correspondent aux attentes de gouvernements actionnaires.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Loto Atlantique estime qu'un moral fort et un personnel hautement motivé constituent des éléments importants de sa réussite. Cela étant dit, elle comprend parfaitement que c'est une période de restrictions économique dans le Canada atlantique. Ainsi, entrant en vigueur immédiatement, nous ferons ce qui suit :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Éliminer les événements des fêtes financés par la SLA.</i> <i>2. Établir des protocoles officiels pour la reconnaissance du rendement des employés d'ici décembre 2016.</i> 	

Aperçu de la recommandation		Réponse des actionnaires
Une recommandation formulée aux quatre gouvernements actionnaires		
<p>Recommandation 3.2</p> <p>Les gouvernements actionnaires devraient achever l'examen en cours du régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et mettre en œuvre les modifications nécessaires.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Les actionnaires conviennent que l'examen du régime de retraite qui a été initié en janvier 2016 sera complété. L'examen passera en revue la gouvernance, l'administration et la viabilité du régime de retraite.</i></p>	

Aperçu des recommandations		Réponses de la Société des loteries de l'Atlantique
Neuf recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique		
<p>Recommandation 3.3</p> <p>Loto Atlantique devrait établir un processus pour s'assurer que les modifications nécessaires au système de paie sont effectuées. Le processus devrait comprendre la communication des modifications au personnel requis et une confirmation que les modifications sont apportées.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Prenant effet immédiatement, la SLA établira un processus pour s'assurer que les modifications nécessaires au système de paie sont effectuées, ce qui comprendra la communication des modifications au personnel requis et une confirmation que les modifications ont été apportées.</i></p>	

Aperçu des recommandations	Réponses de la Société des loteries de l'Atlantique
<p>Recommandation 3.4</p> <p>Loto Atlantique devrait communiquer publiquement des renseignements sur la rémunération pour promouvoir la responsabilisation et la transparence. Les gouvernements actionnaires devraient être consultés sur leurs attentes pour la divulgation en question.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Depuis août 2016, la SLA divulgue tous les détails sur la rémunération des membres de l'équipe de direction ainsi que le nom et le poste de tous les employés gagnant plus de 100 000 \$. Ces renseignements seront actualisés annuellement et publiés en ligne sur alc.ca.</i></p>
<p>Recommandation 3.5</p> <p>Loto Atlantique devrait réviser sa politique en matière de frais de déplacement et autres frais pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - résoudre la question à savoir si l'alcool représente des frais acceptables; - exiger que les frais de réunion et de divertissement soient approuvés au préalable; - résoudre la question des approbations appropriées pour les frais des membres du conseil d'administration et du président-directeur général. <p>Les frais devraient être remboursés seulement si une description adéquate est fournie, s'ils sont appuyés par un reçu détaillé et que la réclamation est approuvée comme il se doit.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. La SLA a révisé et actualisé ses politiques en matière de frais de déplacement et autres frais en juin 2016. Les politiques actualisées, maintenant disponibles en ligne sur alc.ca, répondent aux recommandations formulées par les vérificatrices générales et les vérificateurs généraux.</i></p>
<p>Recommandation 3.6</p> <p>Loto Atlantique ne devrait pas acheter des billets pour des événements et des concerts pour donner à des représentants des gouvernements et des élus dans le but de simplement améliorer les relations avec les actionnaires.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. La SLA va immédiatement réexaminer cette pratique et s'assurera que tout accueil de représentants de gouvernements se fera seulement lorsqu'il y a une justification commerciale détaillée et claire.</i></p>
<p>Recommandation 3.8</p> <p>Loto Atlantique devrait inclure des mesures de rendement appropriées dans les contrats avec les fournisseurs. Elles devraient être établies avant la signature du contrat.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. La gestion du rendement des fournisseurs et les feuilles de pointage sont des éléments essentiels de la fonction de chaîne d'approvisionnement. À compter du 1^{er} septembre 2016, la SLA fera en sorte que tous les contrats importants comprennent des mesures de rendement documentées avant la signature.</i></p>
<p>Recommandation 3.9</p> <p>Loto Atlantique devrait s'assurer que les fournisseurs présentent des factures détaillées qui décrivent convenablement les services fournis.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. La SLA s'assurera que les factures de fournisseurs présentent suffisamment de détails qui renvoient clairement aux biens livrés et services rendus, ainsi qu'aux bons d'achat et aux contrats, le cas échéant.</i></p>

Aperçu des recommandations	Réponses de la Société des loteries de l'Atlantique
<p>Recommandation 3.10 Loto Atlantique devrait s'assurer que les paiements aux fournisseurs sont effectués seulement lorsque le personnel approprié de la SLA confirme que les services facturés ont été reçus.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. La pratique de préfacturation pour les services de TI sera abandonnée à compter du 1er octobre 2016. En ce qui concerne la facture de plus de 1 million de dollars, c'était une disposition de préfacturation mensuelle normale faite conformément aux modalités d'un contrat très bien documenté. Le contrat prévoyait qu'un montant fixe soit préfacturé et payé au début de chaque mois avec un rapprochement des services rendus qui est effectué ultérieurement avec des rajustements, le cas échéant. La facture de préfacturation en question n'avait pas l'approbation documentée de l'entrepreneur en raison de la disponibilité, ce qui constitue une exception à notre processus défini; cependant, le rapprochement des services a été effectué par la suite.</i></p>
<p>Recommandation 3.11 Loto Atlantique devrait documenter les processus de surveillance des contrats, incluant les responsabilités pour cette surveillance, ainsi que faire un suivi pour aider à s'assurer que les processus requis ont été exécutés.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. La SLA continuera d'améliorer ses processus de surveillance des contrats pour faire en sorte que les rôles et responsabilités sont clairs et d'appliquer une méthode cohérente dans la gestion des contrats et des fournisseurs et des rapports.</i></p>
<p>Recommandation 3.12 Loto Atlantique devrait examiner ses contrôles sur les achats de services pour l'aider à faire en sorte qu'ils fonctionnent efficacement.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. La SLA s'efforce de maintenir des possibilités justes et équitables pour tous les fournisseurs. La norme de gestion de la chaîne d'approvisionnement de la Société est fondée sur l'Entente sur les marchés publics de l'Atlantique qui énonce clairement que les services dont le coût dépasse le seuil de 50 000 \$ doivent être obtenus au moyen d'un processus d'appel d'offres. Conformément aux recommandations formulées par les vérificatrices générales et les vérificateurs généraux, la direction fera en sorte que le processus en question est suivi.</i></p>

3 La non-gouvernance

Objectifs et étendue de l'audit

- 3.1 Entre l'automne 2015 et le printemps 2016, nous avons effectué un audit de performance de la Société des loteries de l'Atlantique. L'audit a été exécuté sous l'autorité des vérificateurs généraux de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve- et-Labrador et des vérificatrices générales de l'Île-du-Prince-Édouard et du Nouveau-Brunswick, et conformément aux normes d'audit des Comptables professionnels agréés du Canada. Notre audit a porté sur la période du 1er avril 2013 au 31 août 2015. Les travaux d'audit ont été pratiquement terminés en mai 2016.
- 3.2 Nous avons effectué cet audit parce que la Société des loteries de l'Atlantique est une importante société de la Couronne qui est détenue par les gouvernements des quatre provinces de l'Atlantique. Le dernier audit de performance de la Société effectué par les vérificateurs généraux remonte à 1996.
- 3.3 L'audit avait pour objectifs de déterminer si :
- la rémunération et les avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés de la Société de loteries de l'Atlantique sont gérés de manière appropriée;
 - les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration sont gérés d'une manière transparente qui favorise l'utilisation appropriée de l'argent des actionnaires;
 - les contrats importants sont surveillés de manière à assurer que les services sont reçus et les paiements effectués conformément aux conditions des contrats;
 - la Société des loteries de l'Atlantique évalue que l'efficacité des contrats importants contribue à atteindre ses objectifs et la valeur de l'entreprise;
 - la Société des loteries de l'Atlantique se procure les services requis d'une manière efficace et économique.
- 3.4 Il n'existait pas de critères généralement reconnus qui étaient cohérents avec les objectifs de l'audit. Des critères d'audit ont donc été élaborés expressément pour le présent mandat. Les cadres supérieurs et le conseil d'administration de la Société ont convenu

du caractère approprié des critères. Vous trouverez les critères utilisés à l'annexe II. Notre stratégie d'audit a comporté l'examen des politiques et de la documentation pertinentes de l'entreprise et du conseil d'administration, des entrevues et des sondages auprès de la direction, du personnel et des membres du conseil d'administration et des tests de conformité avec les politiques particulières.

Observations d'audit importantes

Rémunération et avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés

Conclusion et résumé des observations

En général, la rémunération et les avantages sociaux de Loto Atlantique sont gérés et versés conformément aux politiques documentées. Cependant, des améliorations s'avèrent nécessaires à l'égard de la gestion de la rémunération et des avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés de Loto Atlantique. Toute modification devrait tenir compte de l'environnement économique des gouvernements actionnaires.

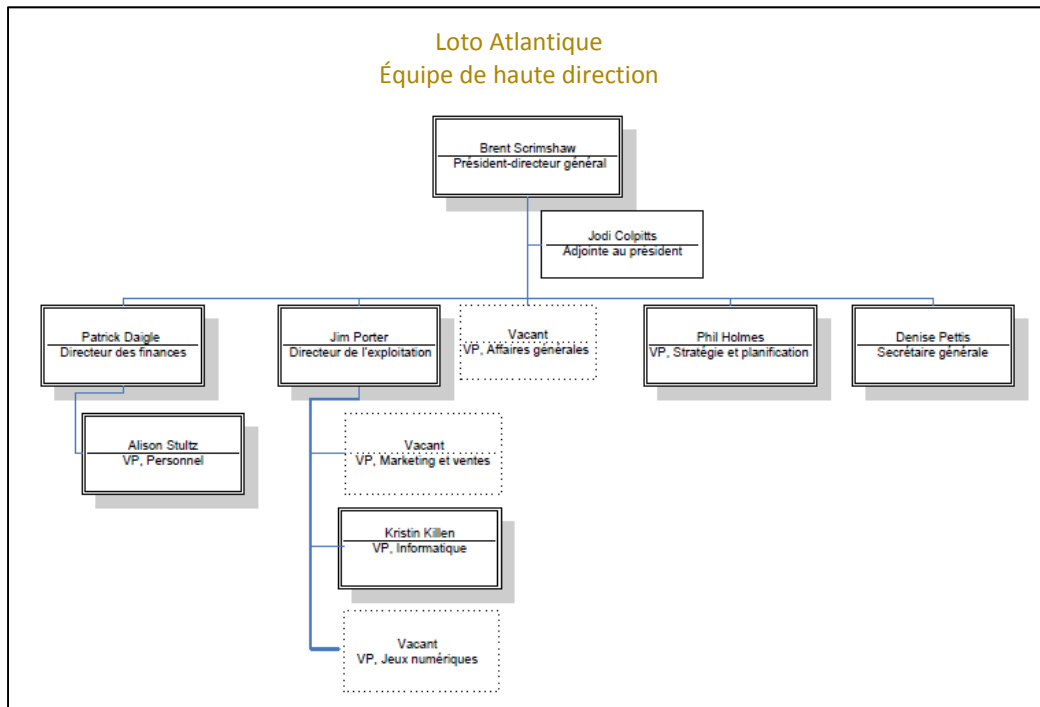
Il y a eu un manque de consultation auprès des gouvernements actionnaires en vue de déterminer leurs attentes en matière de rémunération. Plus précisément, d'importantes hausses de la rémunération ont été accordées aux cadres supérieurs à compter de 2014-2015, dont certaines entrant en vigueur progressivement sur une période de trois ans. Les augmentations du salaire de base ont varié de 20 à 40 pour cent, tandis que les hausses de la prime annuelle maximale ont varié de 50 à 220 pour cent. Nous avons recommandé que le conseil d'administration demande une orientation des gouvernements actionnaires à savoir si la rémunération des cadres supérieurs de la Société est conforme aux attentes des actionnaires. En outre, nous avons relevé une absence de divulgation publique des salaires. Nous avons aussi constaté que la Société avait versé des cotisations supérieures à ce qu'elle aurait dû au régime de retraite pendant deux ans avant que l'erreur ne soit découverte et corrigée.

3.5 *Contexte* — Loto Atlantique a environ 600 membres du personnel dans les quatre provinces de l'Atlantique. Au cours de l'exercice 2014-2015, les charges de salaires et d'avantages sociaux de Loto Atlantique se sont élevées à environ 37 millions de dollars, comptant pour 20 pour cent du total des charges d'exploitation de la société. Loto Atlantique offre à tous ses employés un programme de rémunération qui comprend un salaire de base avec la possibilité de gagner des augmentations et des primes annuelles fondées sur le mérite. Les employés de Loto Atlantique ne reçoivent pas des hausses du coût de la vie distinctes. Les avantages sociaux comprennent une participation à un régime de retraite à

prestations déterminées ainsi que des prestations de soins médicaux et de soins dentaires. De plus, les cadres supérieures ont également droit à d'autres avantages sociaux, dont une allocation de véhicule et des prestations complémentaires de soins de santé.

- 3.6 *Politiques* — Loto Atlantique dispose de politiques qui décrivent les classifications d'emploi, les évaluations de rendement, les augmentations salariales et les primes. Pour 2013-2014 et 2014-2015, nous avons examiné la rémunération et les avantages sociaux de tous les membres de l'équipe des cadres supérieurs et d'un échantillon d'employés non-cadres en vue de déterminer si les personnes avaient été rémunérées correctement en fonction de leur classification d'emploi et si les augmentations salariales et les primes annuelles avaient été calculées avec exactitude. Notre échantillon a inclus 39 personnes pour l'exercice 2013-2014 et 37 personnes pour l'exercice 2014-2015. En général, nous avons constaté que les personnes avaient été rémunérées correctement et que les augmentations salariales et les primes annuelles avaient été calculées avec exactitude. Cependant, nous avons relevé plusieurs domaines en matière de gestion de la rémunération et des avantages sociaux qui ont besoin d'être améliorés.

Pièce 3.1



- 3.7 *Examen de la rémunération* – En 2013-2014, Loto Atlantique a engagé un expert-conseil pour effectuer un examen de la rémunération des cadres supérieurs et des non-cadres. À la lumière de cet examen, le conseil d'administration a sélectionné et approuvé un marché de comparaison pour

comparer la rémunération : 75 pour cent du secteur public élargi et 25 pour cent des organismes commerciaux. Pour les employés non-cadres, les marchés du Canada atlantique ont été utilisés. Pour les cadres supérieurs, le marché de comparaison était national.

- 3.8 *Rémunération des non-cadres* – L’examen de la rémunération a conclu que le total du programme de rémunération des non-cadres était cohérent avec le marché de comparaison du Canada atlantique.
- 3.9 *Primes annuelles pour les non-cadres* – Pour 2013-2014 et 2014-2015, les employés non-cadres pouvaient gagner une prime annuelle de 2,5 à 7,5 pour cent de leur salaire de base, en fonction de leur niveau au sein de la Société. La fourchette a augmenté à 2,5 à 9,5 pour cent pour 2015-2016. La prime est fondée sur une combinaison du rendement personnel et de celui de l’entreprise. L’examen de la rémunération a souligné que les primes annuelles ne sont pas répandues dans le secteur public élargi. De même, les primes ne sont pas chose courante dans les programmes de rémunération offerts aux employés des quatre gouvernements actionnaires. Toutefois, comme indiqué plus haut, le total de la rémunération des non-cadres, y compris les primes, est semblable au marché de comparaison du Canada atlantique.
- 3.10 *Augmentations au mérite des employés* — Loto Atlantique n’offre pas d’augmentation du coût de la vie. En plus de toute prime, 93 pour cent des employés de Loto Atlantique ont eu droit de recevoir une augmentation de salaire de deux à six pour cent, en fonction de leur examen annuel du rendement et d’une cote de rendement de un à cinq. Les augmentations sont accordées jusqu’au salaire maximum pour le poste. La pièce 3.2 ci-dessous présente un résumé des augmentations salariales réelles de tous les employés en 2014-2015.

Pièce 3.2

Augmentations salariales en 2014-2015		
Cote de rendement	Augmentation de salaire	Pourcentage des employés
1	0 %	3 %
2	0 %	4 %
3	2 %	79 %
4	4 %	13 %
5	6 %	1 %

- 3.11 *Augmentations de la rémunération des cadres supérieurs* — Comme il a été souligné plus haut, l’examen de 2013-2014 a eu recours à un marché de comparaison national pour la rémunération des cadres supérieurs. La justification du marché de comparaison national n’était pas bien étayée. La direction de Loto Atlantique a indiqué qu’un marché national était

nécessaire pour faire face aux défis d'attirer et de retenir des cadres supérieurs. Bien que nous reconnaissons qu'il y a eu du roulement dans l'équipe des cadres supérieurs ces dernières années, la direction de la Société n'a pas été en mesure de fournir un soutien suffisant pour confirmer que la rémunération était un facteur clé ayant contribué au roulement en question.

- 3.12 L'examen de comparaison a conclu que la rémunération des cadres supérieurs était inférieure au marché de comparaison national. Pour corriger cette situation, le conseil d'administration a approuvé d'importantes modifications à la rémunération des cadres supérieurs pour l'exercice 2014-2015. La pièce 3.3 offre un aperçu de ces modifications.

Pièce 3.3

	Avant l'examen de la rémunération (2013-2014)	Après l'examen de la rémunération (2014-2015)	Période d'instauration	% de changement
Président-directeur général (PDG)				
Salaire de base	255 502 \$	255 502 \$	1 an	0 %
Prime annuelle maximale — %	17 %	26 %	1 an	
Prime annuelle maximale — Montant	43 350 \$	66 300 \$		53 %
Total	298 350 \$	321 300 \$		8 %
Directeur de l'exploitation et directeur des finances				
Salaire de base (haut de la fourchette)	199 800 \$	278 000 \$	3 ans	39 %
Prime annuelle maximale — %	10 %	23 %	1 an	
Prime annuelle maximale — Montant	19 980 \$	63 940 \$		220 %
Total (haut de la fourchette)	219 780 \$	341 940 \$		56 %
Vice-président				
Salaire de base (maximum)	173 160 \$	204 000 \$	1 an	18 %
Prime annuelle maximale — %	10 %	14 %	1 an	
Prime annuelle maximale — Montant	17 316 \$	28 560 \$		65 %
Total (maximum)	190 476 \$	232 560 \$		22 %

- 3.13 Le salaire de base du président-directeur général est fixé dans son contrat de travail. Pour l'exercice 2014-2015, le salaire du PDG a été de 268 277 \$, qui reflète une augmentation au mérite de cinq pour cent. Le conseil d'administration n'a pas modifié le salaire de base du PDG à la suite de l'examen de la rémunération. Le PDG doit dépasser les cibles de rendement annuelles pour toucher la prime annuelle intégrale de 26 pour cent. Autrement la prime est de 17 pour cent. Les modifications apportées au salaire du directeur de l'exploitation et du directeur des finances sont échelonnées sur une période de trois ans de 2014-2015 à 2016-2017.

- 3.14 Du fait des modifications de la rémunération des cadres supérieurs, le directeur de l'exploitation et le directeur des finances pourraient gagner plus que le président-directeur général. Le maximum de la fourchette de salaire et de prime pour le directeur de l'exploitation et le directeur des finances est plus élevé que la rémunération maximale du PDG. Le montant maximal de salaire et de prime pour le directeur de l'exploitation et le directeur des finances est d'environ 342 000 \$ tandis que celui du président-directeur général avoisine 321 000 \$. Cependant, en 2014-2015, le total du salaire et de la prime du président-directeur général a été supérieur à la rémunération versée au directeur de l'exploitation et au directeur des finances. En 2014-2015, les salaires réels, excluant les primes, du directeur de l'exploitation et du directeur des finances ont été de 240 365 \$ et 224 819 \$, respectivement.
- 3.15 Bien que les marchés de comparaison utilisés pour l'examen de la rémunération et les augmentations qui en ont résulté aient été approuvés par le conseil d'administration de Loto Atlantique, qui comprend des représentants de chaque gouvernement actionnaire, les gouvernements actionnaires n'ont pas été expressément consultés en vue de déterminer si les augmentations étaient cohérentes avec les attentes de ces derniers pour des entités du secteur public. La pièce 3.4 fait état des augmentations salariales annuelles du secteur public dans les quatre provinces actionnaires.

Pièce 3.4

Augmentations salariales annuelles dans le secteur public			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Île-du-Prince-Édouard	0,5 %	1,5 %	1,5 %
Nouveau-Brunswick	0 %	0 %	1,0 %
Nouvelle-Écosse	2,5 %	3,0 %	0 %
Terre-Neuve-et- Labrador	Prime de signature de 1 400 \$. Aucune augmentation salariale	2,0 %	3,0 %

- 3.16 La pièce 3.5 donne un aperçu de la rémunération totale des cadres supérieurs, une fois que toutes les modifications émanant de l'examen de la rémunération auront été mises en œuvre par la fin de l'exercice 2016-2017. Pour le président- directeur général, la rémunération totale est déterminée en utilisant le salaire de base de 2014-2015. Comme mentionné précédemment, le salaire du président- directeur général est fixé dans le contrat de travail et peut être rajusté chaque année pour des augmentations au mérite.

Pièce 3.5

	Président- directeur général	Directeur de l'exploitation et directeur des finances	Vice-présidents
		Maximum	Maximum
Salaire de base	268 277 \$	278 000 \$	204 000 \$
Prime annuelle maximale	69 752 \$	63 940 \$	28 560 \$
Total du salaire et de la prime	338 029 \$	341 940 \$	232 560 \$
Avantages sociaux			
Cotisation de l'employeur au régime de retraite (10 %)	26 828 \$	27 800 \$	20 400 \$
Soins de santé et dentaires	1 955 \$	1 955 \$	1 955 \$
Allocation de véhicule	15 600 \$	13 800 \$	13 800 \$
Prestation complémentaire de soins de santé	4 000 \$	4 000 \$	1 400 \$
Total des avantages sociaux	48 383 \$	47 555 \$	37 555 \$
Rémunération totale	386 412 \$	389 495 \$	270 115 \$

Remarque : En 2015, un régime d'avantages complémentaires de retraite a été instauré pour les cadres supérieurs afin de pallier l'écart entre les salaires maximaux sur lesquels les prestations de retraite sont fondées en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu.

Recommandation 3.1

Le conseil d'administration de Loto Atlantique devrait obtenir des quatre gouvernements actionnaires une orientation sur la stratégie de la Société pour ses programmes de rémunération, incluant les salaires, les primes, les prestations de retraite et autres avantages sociaux, en vue de déterminer s'ils sont alignés sur les attentes des actionnaires.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration continuera de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance dans ce domaine. Il demandera l'avis et la contribution des actionnaires chaque année et s'assurera que ces derniers sont convenablement informés. Le conseil d'administration fera en sorte que la rémunération reflète les conditions économiques et de marché. Il se fierà aux conseils d'experts externes fondés sur des groupes de comparaison appropriés et continuera aussi à avoir recours à un système rigoureux de gestion du rendement dans le cadre des données scientifiques appuyant l'ensemble du programme de récompenses de la SLA.*

3.17 Un membre de l'équipe de direction a négocié un contrat d'emploi avec la Société qui offre un programme de rémunération différent de celui présenté à la pièce 3.5. Le contrat prévoit un salaire de base de 199 800 \$ avec une prime annuelle maximale de 30 % du salaire de base. Les primes pour 2013-2014 et 2014-2015 ont été d'environ 60 000 \$ et 53 000 \$ respectivement. Pour 2013-2014, la prime maximale a été accordée. La majorité de cette prime était fondée sur l'atteinte des objectifs

qui avaient été établis entre la personne en question et le président-directeur général. L'évaluation du rendement avait évalué le rendement annuel de la personne par rapport à des résultats visés et une cote entre un et cinq a été attribuée. Cependant, rien ne précisait le niveau de la prime qui serait accordée en fonction de la cote de rendement de la personne. Par exemple, quelle serait la prime pour une cote de trois contre une cote de cinq. Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer si l'attribution de la prime maximale était appropriée.

- 3.18 *Prestations de retraite* – Les employés de Loto Atlantique participent au régime de retraite à prestations déterminées du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique. C'est un régime de retraite à lois d'application multiples qui inclue d'autres employeurs dans l'ensemble des provinces de l'Atlantique; toutefois, les employés de Loto Atlantique constituent la majorité des participants. Le taux de cotisation de la société au régime de retraite est établi par calculs actuariels tandis que le taux de cotisation des employés est déterminé par les employeurs compris dans le régime.
- 3.19 Contrairement à la majorité des autres régimes de retraite des gouvernements actionnaires, les employés et la Société ne contribuent pas en parts égales au régime de retraite. Le taux de cotisation de la Société est plus élevé que celui des employés. Par exemple, nous illustrons les écarts entre les cotisations des employés et de l'employeur au régime de retraite pour 2015 pour un employé gagnant 75 000 \$ par année. Le résumé présenté à la pièce 3.6 montre que la Société verse 25 pour cent de plus que l'employé, tandis que les employés et les employeurs de Terre-Neuve-et-Labrador, de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard versent des montants égaux.

Pièce 3.6

	Loto Atlantique	Nouveau-Brunswick	Terre-Neuve-et-Labrador	Nouvelle-Écosse	Île-du-Prince-Édouard
Nom du régime	Régime de retraite pour les employés du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et les employés participants	Régime à risques partagés dans les services publics	Régime de pension de la fonction publique	Régime de pension de retraite de la fonction publique	Caisse de retraite de la fonction publique
Type de régime	Prestations déterminées	Risques partagés*	Prestations déterminées	Prestations déterminées	Prestations déterminées
Cotisation de l'employé jusqu'au maximum des gains annuels ouvrant droit à pension	7,3 %	7,5 %	10,75 % des premiers 3 500 \$ de gains et 8,95 % par la suite	8,4 %	8,09 %
Cotisation de l'employé excédant le maximum des gains annuels ouvrant droit à pension	9,95 %	10,7 %	11,85 %	10,9 %	9,75 %
Cotisation de l'employeur	10 %	12,5 % jusqu'au 31 décembre 2018	Même que celle de l'employé	Même que celle de l'employé	Même que celle de l'employé
Cotisation de l'employé selon un salaire annuel de 75 000 \$	6 042 \$	6 310 \$	7 396 \$	6 835 \$	6 423 \$
Cotisation de l'employeur selon un salaire annuel de 75 000 \$	7 500 \$ (25 % de plus que la cotisation de l'employé)	9 375 \$	7 396 \$	6 835 \$	6 423 \$

* En vertu de ce type de régime, un montant de prestations de retraite est visé mais n'est pas garanti comme dans un régime de retraite à prestations déterminées. Initialement, la province du Nouveau-Brunswick verse un taux de cotisation plus élevé que celui des employés, mais il y aura finalement une transition vers un partage égal, tel que le prévoient les modifications du régime de retraite du Nouveau-Brunswick.

3.20 *Financement du déficit du régime de retraite* — Comme la majorité des participants au régime de retraite résident au Nouveau-Brunswick, le régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique est enregistré en vertu de la *Loi sur les prestations de retraite* du Nouveau-Brunswick. La *Loi* exige d'utiliser des évaluations de solvabilité qui présument hypothétiquement que le régime serait dissous. Bien que l'actif du régime dépasse le passif, d'un point de vue de solvabilité, il y avait un manque à gagner de 79 millions de dollars. Selon les calculs d'évaluation du régime de 2014, ce manque à gagner s'établissait à 60

millions de dollars. La *Loi sur les prestations de retraite* du Nouveau-Brunswick prescrit des cotisations minimales que les employeurs participants doivent verser pour financer ce déficit. En vertu de la *Loi*, ces cotisations supplémentaires relèvent de la responsabilité de la Société. Actuellement, Loto Atlantique est tenue de verser environ 14 millions de dollars par année pour financer ce déficit, ce qui devrait être le cas jusqu'en 2019 lorsque le déficit de financement devrait être comblé. Loto Atlantique a demandé une exonération des versements des déficits de solvabilité similaire à l'exonération accordée aux universités et aux municipalités en vertu de la *Loi*. Ces versements supplémentaires sont déduits des bénéfices distribués aux quatre gouvernements actionnaires. La pièce 3.7 montre les versements annuels par province.

Pièce 3.7

Financement annuel du régime de retraite par province 2013-2019 (en millions)					
	Total de la Société des loteries de l'Atlantique	Île-du-Prince- Édouard	Nouveau- Brunswick	Nouvelle- Écosse	Terre-Neuve- et- Labrador
Remboursement total	78,7 \$	10,6 \$	20,9 \$	26,6	20,6
Montant annuel	14,0 \$	1,9 \$	3,7 \$	4,8 \$	3,6 \$

3.21 *Modifications apportées au régime de retraite* – Au cours de la période visée par l'audit, des modifications ont été apportées afin d'améliorer la viabilité du régime de retraite de la Société. L'option pour les participants d'accepter un règlement par montant forfaitaire au lieu de recevoir des prestations de retraite a été éliminée et l'indexation maximale des prestations à la retraite a été diminuée de six à trois pour cent. Loto Atlantique avait recommandé au Conseil des premiers ministres de l'Atlantique des modifications supplémentaires à apporter à la conception du régime de retraite. Ces dernières comprenaient l'établissement des prestations de retraite sur le salaire moyen de carrière du participant au lieu de ses cinq meilleures années et l'introduction de limites supplémentaires de l'indexation. En date de juin 2016, ces modifications n'avaient pas été approuvées. En janvier 2016, un examen du régime de retraite dirigé par de hauts fonctionnaires des quatre provinces de l'Atlantique a été entrepris. L'examen vise à étudier la gouvernance, l'administration et la viabilité du régime de retraite et doit inclure la possibilité de formuler des recommandations à Loto Atlantique.

Recommandation 3.2

Les gouvernements actionnaires devraient achever l'examen en cours du régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et mettre en œuvre les modifications nécessaires.

Réponses des actionnaires : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Les actionnaires conviennent que l'examen du régime de retraite qui a été initié en janvier 2016 sera complété. L'examen passera en revue la gouvernance, l'administration et la viabilité du régime de retraite.*

3.22 *Cotisations au régime de retraite* – Au cours de la période visée par l'audit, les modifications apportées au taux des cotisations au régime de retraite de la Société n'ont pas été correctement reflétées dans son système de paie en raison d'un manque de communication et de sensibilisation au sujet des modifications. Par conséquent, Loto Atlantique a versé en trop des cotisations au régime de retraite. Le taux réel versé par rapport aux taux exacts sont présentés dans la pièce ci-dessous. L'erreur n'a pas été décelée avant janvier 2016. Il en a résulté un trop-payé de 63 000 \$ par la SLA; les versements futurs ont été corrigés pour en tenir compte.

Pièce 3.8

Erreurs dans le taux de cotisation au régime de retraite : 2014 et 2015		
Cadre temporel	Taux versé par la SLA	Taux correct
Janvier à septembre 2014	11,24 %	11,8 %
Octobre 2014 à août 2015	11,24 %	8,4 %
Septembre à décembre 2015	11,24 %	10,0 %

3.23 En plus de ne pas mettre à jour le système de paie pour refléter les modifications au taux de cotisation, nous avons également relevé des cas où les cotisations versées par des employés à leur régime de retraite dépassaient le montant maximal admissible en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Depuis 2011, les cotisations versées en trop par des employés se sont élevées à environ 24 000 \$ et ont touché quatre employés. La direction nous a informés que cette situation s'est produite parce que le plafond de cotisation n'avait pas été correctement établi dans le système de paie. Loto Atlantique a découvert ce problème en décembre 2015 et a réglé la question de ces cotisations versées en trop avec l'Agence du revenu du Canada.

3.24 Bien que l'incidence financière de ces erreurs soit relativement faible, ces types de questions peuvent devenir coûteuses aussi bien pour la Société que ses employés. Ces erreurs sont passées inaperçues pendant de deux à quatre ans avant que le personnel de la Société ne cerne les problèmes. Cette situation semble indiquer que des contrôles supplémentaires sont nécessaires pour empêcher que des erreurs se produisent à l'avenir.

Recommandation 3.3

Loto Atlantique devrait établir un processus pour s'assurer que les modifications nécessaires au système de paie sont effectuées. Le processus devrait comprendre la

communication des modifications au personnel requis et une confirmation que les modifications sont apportées.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Prenant effet immédiatement, la SLA établira un processus pour s'assurer que les modifications nécessaires au système de paie sont effectuées, ce qui comprendra la communication des modifications au personnel requis et une confirmation que les modifications ont été apportées.*

3.25 *Divulgence publique de la rémunération* — Loto Atlantique ne fournit pas de renseignements détaillés sur la rémunération. Bien que certains renseignements, comme le salaire moyen des employés, peuvent être consultés sur le site Web de la Société, ils ne sont pas détaillés et sont difficiles à trouver. La divulgation publique de la rémunération améliore la transparence et la responsabilisation pour les fonds publics et constitue une pratique exemplaire reconnue. Certains des gouvernements actionnaires ont adopté des pratiques similaires. Par exemple, la province du Nouveau-Brunswick divulgue les noms des employés du gouvernement, incluant ceux des sociétés de la Couronne, par échelle salariale pour ceux gagnant 60 000 \$ ou plus par année. La province de la Nouvelle-Écosse divulgue publiquement les salaires de tous les employés du gouvernement gagnant plus de 25 000 \$ par année; les organismes du secteur public comme les universités, les conseils scolaires et les régies de la santé sont également tenus de divulguer publiquement les noms des personnes qui gagnent 100 000 \$ ou plus par année.

Recommandation 3.4

Loto Atlantique devrait communiquer publiquement des renseignements sur la rémunération pour promouvoir la responsabilisation et la transparence. Les gouvernements actionnaires devraient être consultés sur leurs attentes pour la divulgation en question.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Depuis août 2016, la SLA divulgue tous les détails sur la rémunération des membres de l'équipe de direction ainsi que le nom et le poste de tous les employés gagnant plus de 100 000 \$. Ces renseignements seront actualisés annuellement et publiés en ligne sur alc.ca.*

Frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration

Conclusion et résumé des observations

Les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration de la Société des loteries de l'Atlantique ne sont pas gérés dans un souci d'économie et de transparence. Bien que Loto Atlantique dispose d'une politique en matière de frais de déplacement et autres frais, nous avons relevé des faiblesses dans cette politique et un manque de respect de certaines exigences. Nous avons constaté

qu'une autorisation préalable n'est pas exigée pour des frais d'accueil et de divertissement et la politique actuelle ne traite pas de la pertinence de l'alcool comme charge de l'entreprise. Nous avons relevé des cas où les frais n'avaient pas été approuvés comme il se doit ou appuyés par des reçus appropriés. Cela incluait des cas où les personnes ont approuvé des frais engagés en leur nom par d'autres employés et l'absence de reçus à l'appui des frais. Nous avons également constaté que de nombreux frais manquaient d'une explication claire et documentée du motif de la dépense. Nous sommes préoccupés que Loto Atlantique n'ait pu démontrer que certaines de ses dépenses pour des billets d'événements (AC/DC et le Festival de musique Cavendish Beach) étaient une utilisation appropriée de l'argent des actionnaires. Certains des billets achetés pour des concerts ont été distribués aux membres du conseil d'administration, aux membres de l'équipe de direction, à de hauts fonctionnaires des gouvernements actionnaires, à des élus et au personnel politique des gouvernements actionnaires. En matière d'économie, nous avons également trouvé 111 000 \$ en charges liées à des fêtes et des événements de Noël pour le personnel au cours de la période visée par l'audit.

- 3.26 *Contexte* — Loto Atlantique dispose d'une politique en matière de frais de déplacement et autres frais pour les employés et les membres du conseil d'administration. Elle précise les exigences pour le remboursement de frais de déplacement et de divertissement engagés dans l'exercice des activités de Loto Atlantique. Environ 4 millions de dollars ont été dépensés en frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration au cours de la période visée par l'audit. Nous avons sélectionné un échantillon de 59 éléments de frais totalisant environ 335 000 \$. La majorité d'entre eux était pour des réclamations de frais qui comprenaient de multiples éléments.
- 3.27 *Politique en matière de frais de déplacement et autres frais* – La politique en matière de frais de déplacement et autres frais de Loto Atlantique ne précise pas si l'alcool peut être considéré comme frais appropriés. Dans notre échantillon, nous avons recensé environ 5 000 \$ en frais de boissons alcoolisées réclamés pour des événements à l'intention du personnel et des réunions avec des parties prenantes. Environ 1 500 \$ a été remboursé par la suite par des employés et des membres du conseil d'administration.
- 3.28 La politique en matière de frais de déplacement et autres frais de Loto Atlantique autorise les employés à être remboursés pour des frais de réunion raisonnables engagés dans l'exercice des activités de l'entreprise. Cependant, la politique n'exige pas que ces dépenses soient approuvées au préalable. L'approbation préalable des frais de réunion et de divertissement favorise une prise de conscience des dépenses dans ces domaines et aide à assurer qu'elles sont gérées prudemment. Certains des

gouvernements actionnaires de Loto Atlantique exigent une approbation préalable. Notre échantillon a comporté environ 24 000 \$ en frais liés à des réunions d'affaires avec des employés internes de Loto Atlantique et des participants externes.

- 3.29 *Non-respect de la politique* – Nous avons trouvé plusieurs cas de non-respect de la politique en matière de frais de déplacement et autres frais. Cinquante-quatre échantillons ne respectaient pas au moins une exigence de la politique. De plus amples détails sont apportés plus loin.
- 14 des 59 échantillons n'ont pas été approuvés comme il se doit
 - 17 des 59 éléments de l'échantillon manquaient des reçus appropriés
 - 38 des 59 échantillons ne présentaient pas une description adéquate de la justification ou de l'appui pour les frais.
- 3.30 Comme un certain nombre d'échantillons ne respectaient pas plus qu'une exigence de la politique, le nombre total d'instances de non-respect est donc plus élevé que la taille de 59 éléments de notre échantillonnage.
- 3.31 *Approbatons* – Les approbations appropriées n'ont pas été obtenues pour 14 des 59 échantillons (totalisant environ 87 000 \$). Un certain nombre de ces frais étaient des cas où des personnes avaient réservé un vol pour leurs superviseurs avec la carte de crédit de l'entreprise. Les dépenses mensuelles portées sur la carte de crédit avaient été approuvées par le superviseur, ce qui veut dire que le superviseur a effectivement approuvé ses propres frais. Une approbation appropriée exige que les frais d'un employé soient approuvés par une personne exerçant des responsabilités supérieures dans l'organisme. Il y a aussi eu des cas où les frais n'avaient pas été approuvés. Il faut une approbation appropriée des frais pour s'assurer que seuls les frais autorisés en vertu de la politique en matière de déplacement et autres frais et engagés dans le cadre d'activités officielles de l'entreprise sont remboursés.
- 3.32 Nous avons identifié plusieurs cas où la rémunération de membres du conseil d'administration avait été approuvée par le président-directeur général. Nous avons aussi trouvé d'autres cas où des frais engagés par le président-directeur général avaient été approuvés par un gestionnaire de Loto Atlantique. Le président du conseil d'administration devrait approuver la rémunération et les frais des membres du conseil d'administration et le président du Comité des finances et d'audit devrait approuver ceux du président du conseil d'administration. En outre, le président du conseil d'administration devrait également approuver les frais du président-directeur général.
- 3.33 *Pièces justificatives* – Des reçus appropriés n'étaient pas inclus dans 17 des 59 échantillons testés (totalisant environ 15 000 \$). Même si ce total

comprenait un certain nombre de frais moins élevés, il y avait aussi des frais plus importants pour lesquels nous nous attendions à voir des reçus détaillés. Par exemple, environ 8 000 \$ ont été remboursés sans aucun reçu. Ce montant incluait 5 400 \$ en guise de dépôt pour un groupe de chambres d'hôtel et d'autres frais pour l'hébergement et la location de voitures. Pour les 7 000 \$ qui restent en frais remboursés sans soutien approprié, un reçu détaillé n'avait pas été fourni. Ce montant comprenait des frais de restaurant de 3 000 \$ pour un souper pour les membres du conseil d'administration et de la direction dans le cadre de l'assemblée annuelle générale de 2013. Tous les frais que nous avons examinés pour lesquels il manquait des pièces justificatives ont été en fait remboursés par Loto Atlantique sans avoir été signalés ou arrêtés. Sans des reçus détaillés, la nature et le montant du remboursement demandé ne peuvent pas être vérifiés par la personne autorisant le paiement de la réclamation de frais.

3.34 *Description des frais* — Trente-huit des 59 échantillons (totalisant 119 000 \$) n'avaient pas une description des frais qui en documentait convenablement la justification et l'appui. Sans une explication de la raison pour laquelle les frais ont été engagés, il est impossible de déterminer de manière concluante que les frais étaient liés aux activités de Loto Atlantique. Des exemples sont énumérés ci-après :

- tarif aérien, comprenant 1 300 \$ pour un vol vers New York;
- location de voitures;
- réunions d'affaires avec des parties internes et externes, incluant un souper de 700 \$ pour les parties prenantes.

Recommandation 3.5

Loto Atlantique devrait réviser sa politique en matière de frais de déplacement et autres frais pour :

- résoudre la question à savoir si l'alcool représente des frais acceptables;
- exiger que les frais de réunion et de divertissement soient approuvés au préalable;
- résoudre la question des approbations appropriées pour les frais des membres du conseil d'administration et du président-directeur général.

Les frais devraient être remboursés seulement si une description adéquate est fournie, s'ils sont appuyés par un reçu détaillé et que la réclamation est approuvée comme il se doit.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. La SLA a révisé et actualisé ses politiques en matière de frais de déplacement et autres frais en juin 2016. Les politiques actualisées, maintenant disponibles en ligne sur alc.ca, répondent aux recommandations formulées par les vérificatrices générales et les vérificateurs généraux.*

3.35 *Dépenses pour des relations avec les parties prenantes* – L'échantillon

comprenait environ 73 000 \$ réclamés pour des billets pour divers événements sportifs et concerts qui ont été utilisés pour les relations avec les parties prenantes. Il est particulièrement important de noter un montant de 14 000 \$ pour 125 billets pour le Festival de musique de Cavendish Beach de 2014 et un de 48 000 \$ pour 300 billets pour le concert de AC/DC en 2015 à Moncton.

- 3.36 Loto Atlantique est un commanditaire important du Festival de musique de Cavendish Beach. À titre de commanditaire de l'événement de 2014, la Société avait reçu 270 billets (soit 90 billets pour chacun des trois jours de l'événement). Les 125 billets mentionnés plus haut étaient en plus des 270 billets que Loto Atlantique avait reçus comme commanditaire. La majorité des 125 billets supplémentaires ont été distribués à des membres du conseil d'administration et de la direction, à de hauts fonctionnaires et à des élus des gouvernements des provinces de l'Atlantique et aux membres du personnel politique des provinces de l'Atlantique. Il nous a été impossible de nous assurer que la Société avait convenablement déterminé pourquoi les billets supplémentaires avaient été achetés et la valeur obtenue de leur distribution.
- 3.37 La majorité des billets pour le concert de AC/DC ont été utilisés à titre de promotion auprès de divers joueurs et détaillants. Cependant, 26 billets ont été donnés à de hauts fonctionnaires du gouvernement et à des élus d'un des gouvernements actionnaires.
- 3.38 La direction nous a informés qu'elle croyait que des événements comme les concerts en question offrent une occasion de nouer des liens avec les parties prenantes dans un cadre informel. Cependant, la direction n'a pu appuyer cette déclaration par des faits ou une analyse. En outre, la Société ne sait pas si les parties prenantes ont réellement utilisé les billets et ne peut donc pas démontrer d'en avoir réellement eu pour son argent.
- 3.39 Tel qu'elles sont administrées actuellement, ces dépenses faites par Loto Atlantique ne démontrent pas une utilisation appropriée de l'argent des actionnaires.

Recommandation 3.6

Loto Atlantique ne devrait pas acheter des billets pour des événements et des concerts pour donner à des représentants des gouvernements et des élus dans le but de simplement améliorer les relations avec les actionnaires.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. La SLA va immédiatement réexaminer cette pratique et s'assurera que tout accueil de représentants de gouvernements se fera seulement lorsqu'il y a une justification commerciale détaillée et claire.*

- 3.40 *Frais pour des événements de Noël* – Notre échantillon a inclus environ 14 000 \$ en frais pour la fête de Noël de 2013 qui a eu lieu à

l'emplacement de la Société à Moncton. Nous avons examiné les documents comptables pour la période du 1^{er} avril 2013 au 31 août 2015 soumise à l'audit et recensé environ 111 000 \$ pour un éventail de fêtes et d'événements de Noël pour le personnel, comme des déjeuners d'équipe au cours de la période en question. Nous n'avons pas poussé davantage l'examen de ces autres frais recensés. Il n'est pas approprié que Loto Atlantique utilise l'argent de la population du Canada atlantique pour engager ces frais.

- 3.41 *Programme de reconnaissance des employés* – De 2013 à 2015, environ 170 000 \$ ont été dépensés pour le programme de reconnaissance des employés de la Société. Les prix dans le cadre de ce programme comprennent ce qui suit : les départs à la retraite d'employés et les anniversaires d'emploi, des stimulants à la vente, la reconnaissance d'événements de la vie comme les naissances et les deuils, ainsi que la reconnaissance du rendement des employés. Les prix reçus dans le cadre de ce programme constituent un avantage imposable pour l'employé. Loto Atlantique dispose de politiques précisant le montant des prix pour les anniversaires et les départs à la retraite et le moment qu'ils devraient être remis. Cependant, il manquait des lignes directrices d'une politique dans les autres domaines. Par exemple, les prix pour reconnaître le rendement des employés sont établis à la discrétion des gestionnaires. Bien qu'environ 80 pour cent des prix avaient une valeur de moins de 200\$, il y avait 17 cas pour lesquels la valeur du prix se situait entre 1 000 \$ et 2 000 \$. Sans lignes directrices appropriées à l'égard de la politique pour le programme de reconnaissance des employés, il y a un manque de transparence au sujet de ce qui devrait être reconnu ainsi que de la valeur du prix. Il existe également un risque que le programme puisse ne pas être appliqué de façon uniforme à l'ensemble de la Société.

Recommandation 3.7

Le conseil d'administration de Loto Atlantique devrait établir des politiques en matière de dépenses relatives aux événements de Noël et au programme de reconnaissance des employés qui correspondent aux attentes de gouvernements actionnaires.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Loto Atlantique estime qu'un moral fort et un personnel hautement motivé constituent des éléments importants de sa réussite. Cela étant dit, elle comprend parfaitement que c'est une période de restrictions économique dans le Canada atlantique. Ainsi, entrant en vigueur immédiatement, nous ferons ce qui suit :*

1. *Éliminer les événements des fêtes financés par la SLA.*
2. *Établir des protocoles officiels pour la reconnaissance du rendement des employés d'ici décembre 2016.*

Gestion des contrats

Conclusion et résumé des observations

Loto Atlantique surveille les contrats pour l'aider à s'assurer que les services sont reçus et que les paiements sont faits conformément aux conditions des contrats. L'efficacité des contrats est évaluée régulièrement, mais les processus n'ont pas été documentés ni officialisés au sein de la Société. Cette situation accroît le risque que les contrats ne soient pas systématiquement surveillés.

En général, Loto Atlantique inclut des modalités dans les contrats conclus avec les fournisseurs pour se protéger. Les contrats sont surveillés pour s'assurer que les services sont bien reçus. Les fournisseurs sont évalués régulièrement, mais les processus particuliers de surveillance des contrats n'ont pas été documentés, ce qui crée un risque de pratiques incohérentes au sein de la Société. Nous avons relevé des cas où les factures d'un fournisseur ne donnaient pas une description adéquate des services facturés. Dans un cas, une facture de plus de 1 million de dollars a été payée sans avoir obtenu confirmation auprès du personnel concerné de Loto Atlantique que le service avait bien été reçu.

- 3.42 *Contexte* – La gestion de contrats implique la surveillance du rendement des fournisseurs par rapport aux objectifs originaux. Cela commence après l'étape d'approvisionnement, lorsque les négociations et la rédaction du contrat ont lieu. Sur la durée du contrat, le rendement du fournisseur est évalué par rapport aux attentes et aux objectifs définis au départ dans la demande de propositions et dans le cadre des négociations ultérieures du contrat. La gestion des contrats comprend également des contrôles sur les paiements et des processus pour effectuer des modifications ou mettre fin au contrat.
- 3.43 Au cours de la période visée par l'audit, Loto Atlantique a dépensé 107 millions de dollars pour des services externalisés auprès de 11 fournisseurs clés. Loto Atlantique a déterminé que ces fournisseurs étaient essentiels à ses activités. Ils fournissent des services liés aux technologies de l'information, aux produits de jeu et au marketing. Une gestion appropriée des contrats avec les fournisseurs est nécessaire pour aider à s'assurer que les services sont rendus comme prévu et les paiements sont effectués conformément aux conditions des contrats.
- 3.44 Nous avons sélectionné un échantillon de quatre contrats avec les fournisseurs en question afin de les examiner plus en détail. Le total des dépenses au cours de la période visée par l'audit était de l'ordre de 85 millions de dollars.
- 3.45 *Modalités des contrats* – Nous avons examiné les contrats pour déterminer s'ils comportaient des modalités pour protéger la Société et si les conditions

contractuelles étaient cohérentes avec la demande de propositions. Dans les quatre échantillons, nous n'avons trouvé aucune anomalie entre la demande de propositions et le contrat définitif signé avec le fournisseur.

- 3.46 Loto Atlantique dispose d'un modèle de contrat avec fournisseur standard qui comprend des modalités comme le droit d'auditer les fournisseurs, des exigences en matière d'assurance et des processus pour résilier le contrat. Pour trois des quatre contrats que nous avons examinés, le modèle de contrat avait été utilisé. Dans chacun de ces cas, le contrat incluait des modalités pour protéger la Société.
- 3.47 L'autre contrat, pour des services de technologies de l'information, a été signé en 2010, pour une durée de sept ans. Il manquait dans ce contrat des modalités clés pour protéger la Société, comme un cautionnement d'exécution pour garantir le respect du contrat et la capacité de faire appliquer les attentes en matière de rendement énoncées dans le contrat. La direction nous a informés que cette situation était attribuable au manque d'expertise dans la rédaction d'un contrat de cette nature. Un nouveau fournisseur a été sélectionné pour remplacer celui existant lorsque le contrat prendra fin en 2017. Des experts-conseils externes ayant une expérience particulière en technologies de l'information ont été engagés pour aider à sélectionner le nouveau fournisseur et pour aider aussi à la préparation du nouveau contrat afin de permettre d'éviter les lacunes du précédent contrat.
- 3.48 Pour un autre contrat dans notre échantillon, la section liée à l'évaluation du rendement énonçait simplement que des mesures seraient élaborées conjointement par le fournisseur et Loto Atlantique si nécessaires, mais elles ne l'ont pas été. Des mesures de rendement devraient être établies pour tous les contrats importants et incluses dans le contrat avant la signature. Cette façon de faire permet une meilleure surveillance des contrats, assure que toutes les parties sont informées des attentes dès le début et peut éviter des conflits inutiles.

Recommandation 3.8

Loto Atlantique devrait inclure des mesures de rendement appropriées dans les contrats avec les fournisseurs. Elles devraient être établies avant la signature du contrat.

***Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique :** [Traduction] Nous sommes d'accord. La gestion du rendement des fournisseurs et les feuilles de pointage sont des éléments essentiels de la fonction de chaîne d'approvisionnement. À compter du 1^{er} septembre 2016, la SLA fera en sorte que tous les contrats importants comprennent des mesures de rendement documentées avant la signature.*

- 3.49 *Paiements* – Nous avons testé un échantillon de 20 paiements effectués dans le cadre des quatre contrats examinés pour déterminer si la facturation était cohérente avec les modalités du contrat et si les paiements avaient été

correctement approuvés. Les factures devraient être suffisamment détaillées pour faire en sorte que les services et le montant facturé peuvent être liés au contrat et le personnel de Loto Atlantique devrait confirmer que les services facturés ont été effectivement fournis avant de payer le fournisseur.

- 3.50 Pour l'un des fournisseurs, les factures comprenaient seulement le montant total pour les services facturés par catégorie de coûts selon le contrat. Aucun détail n'avait été donné sur les services particuliers fournis pour chaque catégorie, ne permettant pas de savoir quels services avaient été rendus. Loto Atlantique s'appuie sur le personnel qui connaît le contrat et les services fournis pour examiner les factures avant leur paiement pour confirmer que les factures sont conformes aux services reçus du fournisseur et que les honoraires sont comme ceux énoncés dans le contrat. Nous avons relevé une facture de plus de 1 million de dollars pour laquelle la confirmation n'avait pas été fournie avant que la Société paie le fournisseur. C'est une lacune de contrôle clé qui ne devrait pas survenir.

Recommandation 3.9

Loto Atlantique devrait s'assurer que les fournisseurs présentent des factures détaillées qui décrivent convenablement les services fournis.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] Nous sommes d'accord. La SLA s'assurera que les factures de fournisseurs présentent suffisamment de détails qui renvoient clairement aux biens livrés et services rendus, ainsi qu'aux bons d'achat et aux contrats, le cas échéant.

Recommandation 3.10

Loto Atlantique devrait s'assurer que les paiements aux fournisseurs sont effectués seulement lorsque le personnel approprié de la SLA confirme que les services facturés ont été reçus.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] Nous sommes d'accord. La pratique de préfacturation pour les services de TI sera abandonnée à compter du 1er octobre 2016. En ce qui concerne la facture de plus de 1 million de dollars, c'était une disposition de préfacturation mensuelle normale faite conformément aux modalités d'un contrat très bien documenté. Le contrat prévoyait qu'un montant fixe soit préfacturé et payé au début de chaque mois avec un rapprochement des services rendus qui est effectué ultérieurement avec des rajustements, le cas échéant. La facture de préfacturation en question n'avait pas l'approbation documentée de l'entrepreneur en raison de la disponibilité, ce qui constitue une exception à notre processus défini; cependant, le rapprochement des services a été effectué par la suite.

- 3.51 *Surveillance des contrats* – Nous nous attendions à ce que Loto Atlantique dispose d'un processus documenté pour la surveillance des contrats qui comprendrait les rôles et responsabilités ainsi que les procédures à effectuer. Loto Atlantique n'a pas documenté ses processus de surveillance des contrats ou déterminé qui au sein de la Société est chargé de la

surveillance des contrats. Cependant, malgré l'absence d'une politique officielle, les contrats que nous avons examinés ont été surveillés. Nous avons constaté que Loto Atlantique évalue régulièrement le rendement des fournisseurs. Dans certains cas, Loto Atlantique a engagé des experts-conseils pour effectuer l'évaluation. Malgré la surveillance régulière, un processus officiel de surveillance des contrats améliorerait la cohérence au sein de l'organisme et établirait des contrôles solides pour cette surveillance.

Recommandation 3.11

Loto Atlantique devrait documenter les processus de surveillance des contrats, incluant les responsabilités pour cette surveillance ainsi que faire un suivi pour aider à s'assurer que les processus requis ont été exécutés.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. La SLA continuera d'améliorer ses processus de surveillance des contrats pour faire en sorte que les rôles et responsabilités sont clairs et d'appliquer une méthode cohérente dans la gestion des contrats et des fournisseurs et des rapports.*

Approvisionnement en matière de services

Conclusion et résumé des observations

Loto Atlantique dispose d'une politique d'achat documentée. En général, bien que la Société des loteries de l'Atlantique se procure des services de manière efficace et économique, nous avons cerné certains domaines où des améliorations sont nécessaires.

Loto Atlantique respecte généralement sa politique d'achat, mais nous avons relevé des cas où la politique n'avait pas été suivie, ce qui pouvait influencer sur l'équité du processus et sur le coût pour la Société. Plus précisément, il y a eu un cas où un appel d'offres aurait dû être utilisé pour sélectionner un fournisseur, mais ne l'a pas été. Nous avons relevé plusieurs cas où des déclarations de conflit d'intérêts n'avaient pas été obtenues avant la sélection d'un fournisseur. Lorsque des appels d'offres ont été utilisés pour choisir des fournisseurs, nous avons constaté que les soumissions avaient été convenablement évaluées en fonction des critères établis. Nous avons également remarqué que des soumissions avaient été obtenues de manière appropriée pour les achats qui n'exigeaient pas d'adjudication publique. En outre, le recours à des pratiques d'achat alternatives avait été justifié par des explications appropriées.

3.52 *Politique d'achat* — Loto Atlantique dispose d'une politique d'achat qui explique quand différentes méthodes doivent être utilisées. Selon la politique, des services supérieurs à 50 000 \$ doivent être achetés par un processus d'appel d'offres. Au moins une soumission est requise avant

l'achat des services dont le montant est égal ou inférieur à 50 000 \$. Dans des situations d'urgence ou des cas où il y a un nombre limité de fournisseurs qualifiés, des pratiques d'approvisionnement alternatives peuvent être utilisées pour sélectionner les fournisseurs sans recourir à un appel d'offres. La politique de Loto Atlantique décrit clairement les situations où cela est approprié. Les listes de fournisseurs pour des services particuliers sont également dressées au moyen d'un processus d'appel de soumissions public. Un fournisseur qualifié peut être choisi à partir de la liste en question si nécessaire. Sauf pour le seuil fixé pour l'appel d'offres pour des services, nous n'avons trouvé aucune différence importante entre la politique d'achat de Loto Atlantique et celles des quatre provinces de l'Atlantique. Bien que le seuil pour l'appel d'offres pour des services varie selon les provinces de l'Atlantique, le seuil de 50 000 \$ de Loto Atlantique est cohérent avec la directive d'achat du Nouveau-Brunswick. Nous avons également constaté que la politique de Loto Atlantique est cohérente avec l'Entente de l'Atlantique sur les marchés publics.

- 3.53 *Respect de la norme d'approvisionnement* – Nous avons testé un échantillon de 30 services que Loto Atlantique a achetés. Les services ont été obtenus par différentes méthodes d'achat telles qu'énumérées à la pièce 3.9.

Pièce 3.9

Méthode d'achat	Nombre d'éléments de l'échantillon
Appel d'offres	6
Devis – appel d'offres non requis	9
Païement sous contrat existant	6
Pratique d'approvisionnement alternative	4
Offre permanente/liste de fournisseurs	4
Pas soumis à un appel d'offres mais aurait dû l'être	1

- 3.54 En général, nous avons constaté que Loto Atlantique a respecté sa politique d'achat.

- Lorsqu'un appel d'offres était utilisé, les soumissions des fournisseurs avaient été convenablement évaluées en fonction des critères énoncés dans le dossier d'appel d'offres et des soumissions avaient été obtenues pour les achats inférieurs au seuil fixé pour les appels d'offres.
- Nous avons identifié un élément de l'échantillon qui aurait dû être soumis à un appel d'offres. Un contrat antérieur avec le fournisseur était expiré et des services additionnels prévus coûter 100 000 \$ ont été achetés sans appel d'offres.
- Les approvisionnements alternatifs que nous avons testés étaient appuyés par une documentation appropriée démontrant qu'il n'aurait pas été pratique d'avoir recours à un appel d'offres.

- Les achats faits au moyen d'une liste de fournisseurs ont été effectués auprès de fournisseurs sélectionnés au moyen d'un processus d'appels d'offres et étaient pour des services pour lesquels le fournisseur avait été approuvé à fournir.
- Notre échantillon a aussi inclus 15 paiements à des fournisseurs qui relevaient de contrats existants de la SLA ou qui représentaient des achats plus bas qui ne nécessitaient pas d'appel d'offres. Nous n'avons relevé aucune question lors de ces tests.

3.55 *Déclarations de conflit d'intérêt* — Bien que Loto Atlantique respecte généralement sa politique en matière d'approvisionnement, nous avons relevé des cas où la société n'a pas respecté sa norme d'achat en ce qui concerne les conflits d'intérêt de fournisseurs. La norme d'achat de Loto Atlantique stipule que tous les fournisseurs doivent inclure dans leur soumission une déclaration indiquant qu'ils n'ont pas de conflits d'intérêts réels ou perçus avec Loto Atlantique. C'est également une exigence pour les fournisseurs sélectionnés au moyen d'une pratique d'approvisionnement alternative. Parmi les dix éléments de l'échantillon qui exigeaient une déclaration de conflit d'intérêts, nous avons constaté que les déclarations n'avaient pas été fournies dans cinq cas. Les déclarations de conflit d'intérêts sont nécessaires pour empêcher des intérêts privés ou des considérations personnelles d'influencer la sélection des fournisseurs.

3.56 L'appel d'offres et l'obtention de déclarations de conflit d'intérêts des fournisseurs sont non seulement nécessaires pour promouvoir un processus d'achat juste, cohérent et transparent, mais ils aident également Loto Atlantique à choisir les fournisseurs qui peuvent répondre à ses besoins au meilleur prix possible.

Recommandation 3.12

Loto Atlantique devrait examiner ses contrôles sur les achats de services pour l'aider à faire en sorte qu'ils fonctionnent efficacement.

Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] *Nous sommes d'accord. La SLA s'efforce de maintenir des possibilités justes et équitables pour tous les fournisseurs. La norme de gestion de la chaîne d'approvisionnement de la Société est fondée sur l'Entente sur les marchés publics de l'Atlantique qui énonce clairement que les services dont le coût dépasse le seuil de 50 000 \$ doivent être obtenus au moyen d'un processus d'appel d'offres. Conformément aux recommandations formulées par les vérificatrices générales et les vérificateurs généraux, la direction fera en sorte que le processus en question est suivi.*

Commentaires supplémentaires de la Société des loteries de l'Atlantique

[Traduction]

Au nom de Loto Atlantique, nous désirons remercier les vérificatrices générales et les vérificateurs généraux pour le temps et les efforts qu'elles et ils ont consacrés à améliorer notre entreprise. Tout au long de ce processus, nous nous sommes laissés guider par la transparence. Une philosophie d'amélioration continue a été le fondement de la réussite de Loto Atlantique pendant 40 ans; le présent audit a offert une occasion pour devenir plus efficace pour le bien de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens de l'Atlantique.

Nous sommes conscients d'être dans une période de conjoncture économique difficile. Maintenant plus que jamais, nos gouvernements actionnaires ont besoin des bénéfices générés de façon responsable pour lesquels nous nous employons à dégager. Bien que la concurrence devienne de plus en plus intense dans l'univers des jeux, nos assises solides fondées sur les personnes, les compétences et les technologies adéquates font en sorte que nos activités continueront à progresser et à répondre aux attentes des actionnaires.

Chaque dollar est important. Depuis 2012, nous avons réduit les dépenses discrétionnaires de 22 % et les postes d'équivalent temps plein de 8 %.

Nous reconnaissons que nous avons de nombreuses possibilités d'amélioration. Cela étant dit, nos résultats sont solides. Notre taux de croissance annuelle des bénéfices pour les quatre derniers exercices se situe à 3,95 % et, dans le dernier exercice seulement, nous avons généré des bénéfices record pour les quatre gouvernements provinciaux de la région.

Il n'y a pas lieu pour autant de nous asseoir sur nos lauriers. Nous pouvons et ferons mieux. Nous avons accueilli les nombreuses recommandations judicieuses que les vérificatrices générales et les vérificateurs généraux ont formulées. Certaines étaient en instance de mise en œuvre avant le présent audit, plusieurs ont été mises en œuvre et plusieurs autres le seront dans les mois à venir.

Annexes

Annexe I : Critères d'audit en matière de gouvernance d'entreprise

Objectif : Déterminer si les structures et les processus en matière de gouvernance créent un cadre pour une gouvernance efficace et fonctionnent bien.

Critères

1 : Le mandat, la mission et les objectifs de la Société des loteries de l'Atlantique devraient être clairement documentés et convenus par tous les actionnaires et le conseil d'administration. Ces éléments devraient être examinés périodiquement pour s'assurer qu'ils demeurent cohérents avec les besoins des actionnaires.
2 : Les rôles, les responsabilités et la responsabilisation relatifs des actionnaires et de leurs représentants, du conseil d'administration et ses comités, du PDG et de la direction devraient être clairement documentés et convenus par les parties appropriées.
3 : Les attentes des actionnaires en matière de rendement devraient être clairement communiquées au conseil d'administration de la Société des loteries de l'Atlantique. Le conseil d'administration devrait communiquer ses attentes en matière de rendement à la haute direction.
4 : Il devrait y avoir des comptes rendus publics réguliers sur le rendement de la Société.
5 : Le conseil d'administration devrait élaborer et maintenir un plan de communications qui favorise les communications bilatérales avec les actionnaires, les principales parties prenantes et les autres parties externes qui lui fournissent des renseignements de façon continue.
6 : Le conseil d'administration devrait recevoir des renseignements appropriés et en temps opportun pour appuyer la prise de décision et s'acquitter de son devoir de diligence.
7 : Le processus de nomination du conseil d'administration devrait s'assurer que les candidats sont indépendants et possèdent les caractéristiques et les compétences qui contribueront le mieux à l'efficacité du conseil. Les processus devraient être clairement documentés et systématiquement suivis.

Annexe II : Critères d'audit en matière de non-gouvernance

Rémunération et avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés

Objectif : Déterminer si la rémunération et les avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés sont convenablement gérés.

Critères

1 : La Société des loteries de l'Atlantique devrait disposer de politiques en matière de rémunération et d'avantages sociaux pour les cadres supérieurs et les employés. Les politiques devraient être examinées périodiquement pour s'assurer qu'elles demeurent
2 : La rémunération et les avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés devraient être cohérents avec les politiques.
3 : Les salaires et les avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés devraient être fondés sur des groupes de comparaison appropriés.
4 : Les ententes de rémunération fondée sur le rendement devraient être clairement définies et suivies lors de l'attribution des primes.
5 : Des renseignements sur la rémunération des cadres supérieurs et des employés devraient être rendus publics afin de promouvoir la transparence et être cohérents avec les pratiques de divulgation modernes.

Frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration

Objectif : Déterminer si les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration sont gérés d'une manière transparente qui favorise l'utilisation appropriée de l'argent des actionnaires.

Critères

1 : La Société des loteries de l'Atlantique devrait avoir des politiques qui orientent les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration et favorisent la transparence et la responsabilisation. Les politiques devraient être examinées périodiquement.
2 : Les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration devraient respecter les politiques de la Société.

Gestion des contrats

Objectif 1 : Déterminer si les contrats importants sont surveillés pour s'assurer que les services sont reçus et les paiements sont effectués selon les modalités des contrats.

Objectif 2 : Déterminer si la Société des loteries de l'Atlantique évalue l'efficacité des contrats importants à atteindre ses objectifs et réaliser la valeur de l'entreprise

Critères

1 : Les modalités des contrats définitifs devraient être cohérentes avec les détails contenus dans les demandes de soumissions approuvées et les négociations ultérieures.
2 : Les contrats devraient inclure des modalités pour protéger la Société.
3 : Il devrait y avoir des processus pour surveiller les contrats afin de s'assurer que les services sont reçus et les paiements sont effectués conformément aux modalités des contrats. Des mesures devraient être prises en temps opportun lorsque des questions en matière de rendement sont cernées.
4 : Il devrait y avoir des processus pour évaluer l'efficacité des contrats en vue de déterminer si les objectifs sont atteints.

Approvisionnement en matière de services

Objectif : Déterminer si la Société des loteries de l'Atlantique se procure les services nécessaires d'une manière efficace et économique.

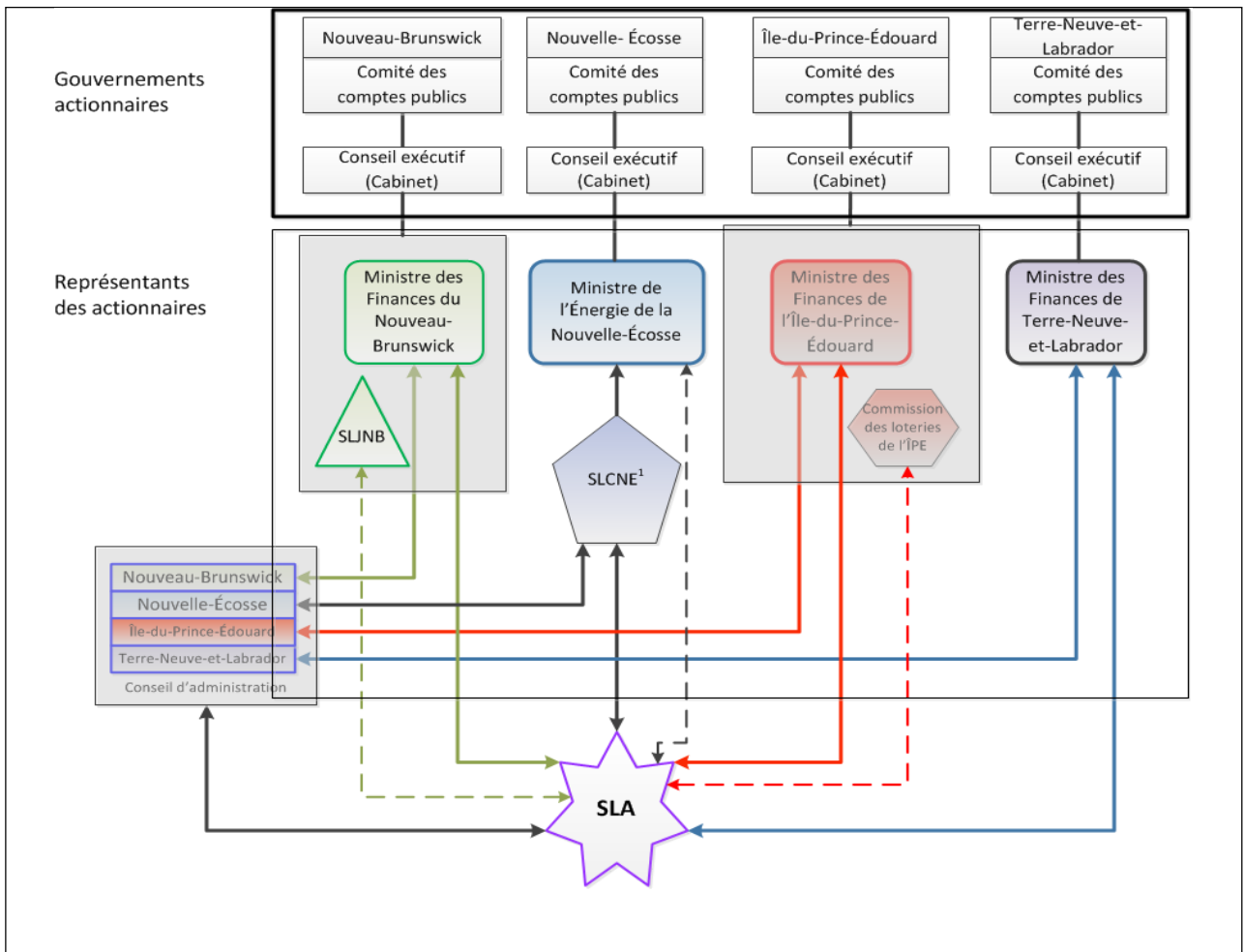
Critères

1 : Il devrait y avoir des politiques claires régissant l'approvisionnement en matière de services.
2 : L'approvisionnement devrait être fondé sur des besoins déterminés dans le cadre de la planification en matière de direction des activités et de gestion des risques, des objectifs stratégiques, des orientations des actionnaires et des cadres financiers.
3 : L'approvisionnement en matière de services devrait respecter les politiques et les procédures pertinentes en matière d'approvisionnement.
4 : Les critères d'évaluation définis dans le dossier d'appel d'offres devraient être suivis dans l'évaluation des soumissions des fournisseurs.

Annexe III : Résumé des lois en matière de jeux et des documents de gouvernance pertinents

Hiérarchie des lois en matière de jeux et de gouvernance pour Loto Atlantique		
Document	Niveau	Résumé
Article 207 du <i>Code criminel</i> du Canada	Du fédéral aux provinces	Autorise la ou les provinces à organiser et gérer des loteries et des jeux dans la province
Partie 1 de la <i>Loi sur la réglementation des jeux</i> de la Nouvelle-Écosse	Autorité provinciale	Délègue et accorde l'autorité à la SLCNE
<i>Loi sur la réglementation des jeux</i> du Nouveau-Brunswick	Autorité provinciale	Délègue l'autorité à la SLJNB
<i>Loi sur la Commission des loteries</i> de l'Île-du-Prince-Édouard	Autorité provinciale	Délègue l'autorité à la Commission
<i>Loi sur les loteries</i> de Terre-Neuve-et- Labrador Newfoundland and Labrador	Autorité provinciale	Délègue l'autorité au ministre des Finances
Convention unanime des actionnaires – Convention de mandat de la Nouvelle-Écosse – Convention de mandat de l'Île-du-Prince-Édouard	Société des loteries de l'Atlantique	Entente entre les quatre provinces de l'Atlantique pour que la SLA organise et gère des loteries et des jeux ou exploite des loteries
<i>Loi sur les sociétés par actions</i> Règlements administratifs	Société des loteries de l'Atlantique	Statuts constitutifs de la SLA Cadre de gouvernance du conseil d'administration
Manuel de gouvernance, mandat, chartres	Conseil d'administration et direction	

Annexe IV : Diagramme entité-relation illustrant les relations de gouvernance et de surveillance de la Société des loteries de l'Atlantique



Préparé par le personnel du BVG

Remarque 1 : Les liens de mandataire exploitant associés à la convention de mandat entre la Société des loteries de l'Atlantique et la Société des loteries et du casino de la Nouvelle-Écosse ne sont pas reflétés. Sont également exclus les éléments et les liens réglementaires.

Le haut dirigeant de la Société des loteries de l'Atlantique (généralement le PDG) a un lien direct avec les représentants de chaque gouvernement provincial et reçoit des directives et des commentaires de chaque gouvernement actionnaire. Dans le cas de la Nouvelle-Écosse cependant, le lien avec le ministre est moins direct. Il se fait plus souvent par l'entremise de la Société des loteries et du casino de la Nouvelle-Écosse, bien qu'il y ait toujours une certaine interaction directe, comme à l'occasion du sommet des ministres et à titre de société de la Couronne au ministre responsable.