

Suivi conjoint des provinces de l'Atlantique des recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique

Résultats globaux :

Globalement, 72 % des recommandations avaient été mises en œuvre en date du 1er octobre 2018

- Les gouvernements actionnaires ont collectivement mis en œuvre 22 % des recommandations (2 sur 9)
- Le conseil d'administration de la SLA a mis en œuvre 100 % des recommandations (7 sur 7)
- La direction de la SLA a mis en œuvre 100 % des recommandations (9 sur 9)

Les gouvernements actionnaires n'ont pas mis en œuvre deux recommandations visant à améliorer la gouvernance :

- Autoriser les pratiques actualisées en matière de gouvernance afin que les membres du conseil d'administration ne soient pas des élus ou des employés du gouvernement.
- Modifier le rôle des fonctionnaires siégeant au conseil d'administration en celui de membres d'office sans droit de vote conformément aux pratiques exemplaires.

Cela est cohérent avec leur réponse aux recommandations de notre rapport d'octobre 2016. Le fait de ne pas mettre en œuvre ces recommandations risque de nuire à l'obligation fiduciaire du conseil d'administration envers la Société et à son efficacité globale d'assurer une saine gouvernance.

Cinq recommandations supplémentaires qui avaient été formulées aux gouvernements actionnaires n'ont pas été mises en œuvre, à savoir :

- Effectuer un examen en profondeur du mandat de la SLA.
- Examiner périodiquement la convention des actionnaires et la réviser selon les besoins.
- Collaborer régulièrement et fournir à la SLA des directives de façon périodique et en temps opportun.
- Définir les attentes officielles en matière de rendement pour la SLA, qui sont claires et communiquées publiquement.
- Achever l'examen en cours du régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et mettre en œuvre les modifications nécessaires.

Le fait de ne pas mettre en œuvre ces recommandations peut nuire à l'efficacité de la SLA de prendre des décisions d'affaires en temps opportun et à la capacité des actionnaires d'évaluer le rendement et la viabilité future de la SLA.

Nous sommes heureux de voir que toutes les recommandations formulées au conseil d'administration et à la direction de la SLA ont été mises en œuvre.

Nous avons remarqué que les gouvernements actionnaires avaient réalisé des progrès à l'égard de la mise en œuvre de nos recommandations. Cependant, il faudra déployer plus d'efforts pour s'assurer que ces recommandations clés soient mises en œuvre en temps opportun. La SLA est une société de la Couronne à but lucratif qui opère dans une industrie qui évolue rapidement. Pour qu'elle demeure pertinente à l'avenir, il lui faut des gouvernements actionnaires une orientation stratégique et des lignes directrices à l'égard de la politique en temps plus opportun.

Nous encourageons les gouvernements actionnaires à accélérer collectivement la mise en œuvre des recommandations qui restent afin d'améliorer la gouvernance et l'agilité commerciale de la SLA et de rehausser sa reddition de comptes et sa transparence publiques.

Page laissée blanche intentionnellement

1 Suivi conjoint des provinces de l'Atlantique des recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique

- 1.1 À l'automne 2018, les vérificatrices générales de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve-et-Labrador et le vérificateur général de la Nouvelle-Écosse ont collaboré à l'élaboration d'un rapport de suivi conjoint sur l'état de la mise en œuvre des 25 recommandations du rapport d'octobre 2016 portant sur les résultats de leur audit conjoint de la Société des loteries de l'Atlantique (SLA).
- 1.2 Le rapport d'octobre 2016 comprenait deux chapitres, un portant sur la gouvernance d'entreprise et l'autre traitant d'autres domaines opérationnels.
- 1.3 **Chapitre 2 : La gouvernance d'entreprise** – L'objectif était de déterminer si les structures et processus en matière de gouvernance de la Société des loteries de l'Atlantique créaient un cadre pour une gouvernance efficace et fonctionnaient bien.
- 1.4 Notre audit de la gouvernance d'entreprise a conclu que le cadre de gouvernance en place à l'époque n'était pas outillé pour faire face aux défis auxquels étaient confrontés la SLA et les gouvernements actionnaires; le conseil d'administration de la SLA n'avait pas toujours reçu suffisamment de renseignements en temps opportun pour des prises de décisions efficaces; la composition du conseil d'administration de la SLA remettait en cause l'efficacité des activités. Le rapport renfermait huit recommandations formulées aux gouvernements actionnaires et cinq au conseil d'administration de la SLA.
- 1.5 **Chapitre 3 : La non-gouvernance** – Les objectifs étaient de déterminer si :
 - la rémunération et les avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés étaient gérés de manière appropriée;
 - les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration étaient gérés d'une manière transparente qui favorisait l'utilisation appropriée de l'argent des actionnaires;
 - les contrats importants étaient surveillés de manière à assurer que les services étaient reçus et les paiements effectués conformément aux conditions des contrats;
 - la SLA évaluait que l'efficacité des contrats importants contribuait à atteindre ses objectifs et la valeur de l'entreprise;
 - la SLA se procurait les services requis d'une manière efficace et économique.
- 1.6 Notre audit portant sur la non-gouvernance a conclu que des augmentations salariales importantes avaient été accordées aux cadres supérieurs sans

consultation auprès des gouvernements actionnaires; les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration n'étaient pas bien gérés; des améliorations étaient nécessaires pour la gestion des contrats et l'achat de services. Le rapport comprenait une recommandation formulée aux gouvernements actionnaires, deux au conseil d'administration de la SLA et neuf à la direction de la SLA.

- 1.7 Nous avons demandé que, collectivement, les quatre gouvernements actionnaires, ainsi que le conseil d'administration et la direction de la SLA, évaluent l'état de mise en œuvre des 25 recommandations en date du 1^{er} octobre 2018. Vous trouverez de plus amples informations sur notre approche à l'égard de la présente mission à l'annexe III.



Le conseil d'administration et la direction ont mis en œuvre toutes les recommandations; les gouvernements actionnaires ont collectivement plusieurs recommandations en suspens

- 1.8 Globalement, 72 pour cent des 25 recommandations avaient été mises en œuvre en date du 1^{er} octobre 2018. L'annexe I montre l'état de chaque recommandation.

Gouvernements actionnaires de la SLA				
Chapitre	Mises en œuvre	Non mises en œuvre	Aucune intention de mise en œuvre	Total
Chapitre 2 : La gouvernance	2	4	2	8
Chapitre 3 : La non-gouvernance	0	1	0	1
Total	2 22 %	5 56 %	2 22 %	9 100 %

Conseil d'administration de la SLA				
Chapitre	Mises en œuvre	Non mises en œuvre	Aucune intention de mise en œuvre	Total
Chapitre 2 : La gouvernance	5	0	0	5
Chapitre 3 : La non-gouvernance	2	0	0	2
Total	7 100 %	0 0 %	0 0 %	7 100 %

Direction de la SLA				
Chapitre	Mises en œuvre	Non mises en œuvre	Aucune intention de mise en œuvre	Total
Chapitre 3 : La non-gouvernance	9	0	0	9
Total	9 100 %	0 0 %	0 0 %	9 100 %

Total global	18 72 %	5 20 %	2 8 %	25 100 %
---------------------	-------------------	------------------	-----------------	--------------------

- 1.9 Nous sommes heureux de constater que le conseil d'administration et la direction de la SLA ont mis en œuvre 100 pour cent (16 sur 16) des recommandations qui

leur ont été formulées.

- 1.10 Au cours des deux années depuis le rapport initial, les gouvernements actionnaires de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador ont collectivement mis en œuvre 22 pour cent des recommandations (2 de 9) qui leur ont été formulées.
- 1.11 Conformément à leur réponse à nos recommandations de notre rapport d'octobre 2016, les gouvernements actionnaires n'avaient pas l'intention de mettre en œuvre ou de mettre pleinement en œuvre 22 pour cent des recommandations (2 sur 9).
- 1.12 Les cinq recommandations restantes ont été évaluées comme étant non mises en œuvre en date du 1^{er} octobre 2018. Les gouvernements actionnaires nous ont dit qu'ils avaient réalisé des progrès dans la mise en œuvre des cinq recommandations et plusieurs d'entre eux attendent l'examen final et l'approbation par les paliers supérieurs du gouvernement avant de les considérer comme étant pleinement mises en œuvre. Bien que nous ne donnions aucune assurance sur les réponses collectives et individuelles aux recommandations évaluées comme étant non mises en œuvre, nous présentons un résumé des réponses à ces recommandations à l'annexe II.
- 1.13 Les recommandations qui ont été formulées collectivement aux gouvernements actionnaires portent sur des composantes importantes de gouvernance et visent à s'assurer que la SLA a un mandat clair, des attentes en matière de rendement et une orientation politique claire en matière de planification stratégique et opérationnelle. Bien que nous reconnaissons que les recommandations formulées aux gouvernements actionnaires peuvent être plus exigeantes sur le plan de l'engagement et du temps requis pour les mettre en œuvre, il est important que tous les gouvernements actionnaires agissent collectivement à l'égard de ces recommandations en temps opportun afin d'améliorer la gouvernance et l'agilité commerciale de la SLA, et de rehausser sa reddition de comptes et sa transparence publiques.



Les gouvernements actionnaires n'avaient pas l'intention de mettre œuvre deux recommandations pour améliorer la gouvernance

- 1.14 Comme indiqué ci-dessus, les gouvernements actionnaires n'avaient pas l'intention de mettre œuvre deux recommandations. Dans notre rapport d'octobre 2016, les gouvernements actionnaires n'étaient pas d'accord avec une recommandation et une partie d'une autre.
- 1.15 Les quatre gouvernements actionnaires n'avaient pas collectivement l'intention de mettre pleinement en œuvre la recommandation 2.12 qui recommandait:
 - l'actualisation des structures et processus en matière de gouvernance, dont un processus de sélection du conseil d'administration fondé sur les compétences;
 - un mandat de plus d'un an pour les administrateurs;
 - que les membres du conseil d'administration ne soient pas des élus ou des employés du gouvernement.

- 1.16 Les règlements administratifs de la Société des loteries de l'Atlantique ont été actualisés pour exiger des mandats échelonnés de trois ans pour les administrateurs. Les quatre gouvernements actionnaires ont recours à des processus fondés sur les compétences pour nommer au conseil d'administration de la SLA huit membres indépendants avec droit de vote qui représentent les actionnaires provinciaux, tandis que les quatre postes restants sont détenus par des fonctionnaires supérieurs.
- 1.17 Nous avons indiqué dans le chapitre 2 de notre rapport d'octobre 2016 que le fait d'avoir des élus ou des employés du gouvernement à titre de membres du conseil d'administration n'était pas une pratique recommandée dans le secteur public. Le double rôle et les attentes en tant qu'administrateur et employé du gouvernement peuvent nuire à l'efficacité de la gouvernance de la Société. Nous avons fourni un exemple où des employés du gouvernement siégeant au conseil d'administration qui avait 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'avaient pas accepté les modifications qu'ils venaient juste d'approuver.
- 1.18 Les quatre gouvernements actionnaires n'avaient pas collectivement l'intention de mettre en œuvre la recommandation 2.13 qui recommandait modifier le rôle des fonctionnaires (c'est-à-dire, les représentants des gouvernements actionnaires) au conseil d'administration de la SLA en celui de membres d'office sans droit de vote conformément aux pratiques exemplaires. Comme l'indique leur réponse dans notre rapport d'octobre 2016, les représentants des gouvernements actionnaires n'étaient pas d'accord avec cette recommandation et n'avaient pas l'intention de la mettre en œuvre.
- 1.19 Les représentants des gouvernements actionnaires nous ont dit qu'il était dans leur intérêt de continuer d'avoir des employés du gouvernement au conseil d'administration à titre d'administrateurs ayant droit de vote. Nous reconnaissons la valeur d'avoir des fonctionnaires représentant le gouvernement au conseil d'administration. Pour des domaines complexes comme les jeux de hasard, ils peuvent parler des priorités du gouvernement et répondre aux préoccupations gouvernementales directement avec le conseil d'administration.
- 1.20 Cependant, ces rôles devraient être séparés du rôle d'un administrateur de société avec droit de vote. Le double rôle occasionne un conflit entre l'obligation fiduciaire envers la Société et les intérêts politiques de leur employeur. Le fait d'avoir des fonctionnaires comme membres du conseil d'administration avec droit de vote peut permettre à ces administrateurs d'approuver une bonne décision d'entreprise qui peut ne pas être une décision qu'ils appuieraient à titre de représentants du gouvernement, ou encore, de prendre une décision au niveau provincial des jeux de hasard qui pourrait avoir des répercussions négatives sur la SLA.



Les gouvernements actionnaires n'ont pas mis en œuvre cinq recommandations

- 1.21 Comme indiqué ci-dessus, cinq recommandations ont été évaluées comme étant non mises en œuvre en date du 1^{er} octobre 2018.
- 1.22 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 2.1 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé que les gouvernements actionnaires effectuent 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. Nous avons aussi recommandé que le mandat de la SLA soit actualisé au besoin. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation accroît le risque que la SLA pourrait ne pas avoir un mandat clair et cohérent qui explique son autonomie pour prendre des décisions d'affaires appropriées et en temps opportun.
- 1.23 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 2.2 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé que les gouvernements actionnaires examinent périodiquement la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise et les révisent selon les besoins. La convention des actionnaires constitue un important document de gouvernance et accorde à la SLA son pouvoir et son mandat d'exploitation. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation accroît le risque que les modalités essentielles ne reflètent pas l'environnement actuel de la SLA.
- 1.24 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 2.3 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé que les gouvernements actionnaires collaborent régulièrement et fournissent à la SLA des directives de façon périodique et en temps opportun afin qu'elle s'en serve dans ses processus de planification stratégique et opérationnelle. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation accroît le risque que la SLA aura une orientation obscure et incohérente de la part des gouvernements qui pourrait engendrer des inefficacités opérationnelles importantes. Cela pourrait aussi faire en sorte que la SLA exerce ses activités en dehors de son mandat approuvé.
- 1.25 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 2.5 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé que les gouvernements actionnaires définissent les attentes officielles en matière de rendement pour la SLA, qui sont claires et communiquées publiquement. Nous avons aussi recommandé que ces attentes en matière de rendement soient actualisées chaque année dans le cadre de la surveillance et de l'orientation stratégique des gouvernements actionnaires. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation accroît le risque que la SLA pourrait ne pas avoir des attentes claires en matière de rendement ou pourrait avoir des attentes en matière de rendement qui soient contradictoires à celles des actionnaires. Des attentes officielles en matière de rendement qui sont claires et communiquées publiquement rehaussent aussi la reddition de comptes et la transparence publiques.

- 1.26 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 3.2 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé que les gouvernements actionnaires achèvent l'examen en cours du régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et mettent en œuvre les modifications nécessaires. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation peut avoir une incidence sur la viabilité et le coût du régime de retraite de la SLA.