



Rapport du vérificateur général du Nouveau-Brunswick – 2022

Volume I

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK



Développement du secteur des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick – Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Volume I – Chapitre 2

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Pourquoi est-ce important?

- ANBL est une société en situation de monopole qui contrôle la totalité de l'accès au marché des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick.
- Ses décisions ont des répercussions sociales et économiques sur l'ensemble des Néo-Brunswickois
- 1,7 milliard de dollars sur une période de 10 ans
- Les produits artisanaux locaux représentaient 27,6 % du portefeuille d'ANBL, mais seulement 4,2 % de ses ventes



Conclusions générales

ANBL n'a pas:



- établi de plan axé sur les résultats pour étayer le rôle qu'elle doit jouer dans le développement du secteur des boissons alcoolisées de la province
- mobilisé efficacement les producteurs de la province
- suivi les étapes clés des processus de gestion des produits
- mis en place un modèle d'établissement des prix qui lui permette d'obtenir des revenus financiers concordant avec son mandat

Constatactions courantes dans le cadre de l'audit d'ANBL

- ANBL n'a pas pu fournir de justification ou de documentation à l'appui de décisions importantes en matière de finances et d'établissement de prix qui ont été prises durant la période visée par notre audit.
- ANBL n'a pas conservé et tenu à jour des dossiers de communication et d'évaluation à propos des principaux processus.
- On n'a pas conservé de données historiques importantes dans la documentation ou dans les systèmes essentiels

Les constatations générales font ressortir une hausse des risques suivants :

- Décisions inexplicables
- Favoritisme
- Biais
- Manque de transparence



**ANBL n'a pas su mobiliser
efficacement les producteurs locaux
concernant des décisions et des
changements ayant une incidence
directe sur leurs activités**

Contexte – Producteurs locaux d'alcools artisanaux



**Impact économique –
Apport de 24 millions de
dollars au PIB**



**618 emplois au
Nouveau-Brunswick**



**89/102 des 102 producteurs vendaient
leurs produits directement au public
dans leurs installations de production
(2020-2021)**

Aucun plan pour assurer le développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province

- Aux termes de la sa loi habilitante, ANBL doit participer au développement du secteur
 - il n’y a aucun plan axé sur les résultats ni aucune stratégie documentée en vue d’appuyer le développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province
 - n’a pas défini son rôle en matière de soutien à l’industrie locale au-delà de l’objectif général de la *Loi*
 - il n’y a pas non plus de cible pouvant servir à la surveillance ou à l’évaluation périodiques du rendement d’ANBL au chapitre du développement du secteur

Manque d'efficacité des efforts de mobilisation à l'appui du développement du secteur des boissons alcoolisées de la province

- ANBL n'a pas su mobiliser efficacement les producteurs locaux avant de prendre des décisions ou de mettre en œuvre des changements
- ANBL n'a pas adopté de solutions mises de l'avant pour résoudre les problèmes soulevés par les producteurs locaux
- Les activités de mobilisation n'étaient pas menées de façon régulière et n'englobaient pas toutes les régions de la province



Il existe de nombreux problèmes reliés à la conservation des données et des documents au niveau de l'ensemble des principaux processus

Problèmes reliés à la conservation des données

- ANBL ne conserve pas les données historiques de son système de données
- ANBL est incapable de reproduire des données
- En raison de ces problèmes, nous n'avons pas été en mesure de déterminer si les décisions étaient fondées sur des données fournies dans le système

Procédures d'établissement de prix et de retrait de la liste non documentés

Nous n'avons pas trouvé suffisamment de données probantes permettant de déterminer qu'ANBL avait examiné :

- Les détails initiaux et l'évaluation finale des présentations de produits aux fins de mise à la liste
- Les prix de détail finaux établis
- Les produits dont on recommande le retrait de la liste

Risque de favoritisme et de prise de mauvaises décisions

- La pratique généralisée d'approbation verbale a mené à la prise de décisions qui n'étaient pas fondées sur des données probantes
- Il n'y a pas d'éléments démontrant que des décisions financières importantes sont prises de façon objective ou en conformité avec les politiques en vigueur
 - C'est le cas par exemple de la décision de réduire de 2 % la majoration des brasseurs canadiens en 2020-2021
- Cette façon de faire accroît le risque opérationnel pour ANBL

Étapes clés des processus de gestion des produits ne sont pas suivies

Données de base – Gestion du cycle de vie des produits

Mise à la liste

évaluation et sélection des produits

Établissement des prix

majoration et prix de détail définitifs pour chaque produit [Appel de prix annuel]

Retrait de la liste

examen d'un produit pour déterminer s'il doit continuer d'être offert [Examen du classement des produits]

Le processus de mise à la liste manque de cohérence et de transparence

- Son application ne s'étend pas aux producteurs locaux
- Les critères d'évaluation des produits ne sont pas appliqués de façon uniforme
 - Aucune matrice de décision n'est utilisée
 - Le goût du produit n'est pas évalué de façon uniforme
 - Des produits sont acceptés sans que les critères soient appliqués
- Il existe un manque de transparence concernant la manière et les raisons de distribuer les produits dans le réseau de vente au détail

Risque d'erreurs et de favoritisme entourant le processus de retrait de la liste

- Le processus de retrait de la liste ne s'appliquait pas aux producteurs artisanaux locaux
- 43 % des produits qui auraient dû être retirés, compte tenu des seuils de vente, ne l'ont pas été
- Le processus d'examen du classement des produits n'est pas documenté, est exécuté manuellement et est sujet aux erreurs

Faiblesses du processus d'examen du classement des produits – Seuils de vente

- Plusieurs faiblesses ont été relevées au niveau des seuils de vente, et ce, dans toutes les catégories de produits:
 - ne sont pas mis à jour annuellement
 - Il n'y a aucune méthodologie documentée
 - Aucun seuil ne s'appliquait aux panachés
 - Ce n'est qu'à compter de juillet 2021 que les producteurs locaux sont devenus assujettis aux seuils

**Les problèmes liés au modèle
d'établissement des prix engendrent des
risques de perte de bénéfices et de
favoritisme**

Données de base – Principales étapes du modèle d'établissement des prix d'ANBL

- Un appel de prix annuel fournit aux fournisseurs une occasion de présenter une nouvelle estimation de leurs coûts à ANBL



La prise de mauvaises décisions en matière d'établissement des prix influe sur les profits

Exemples de mauvaises décisions en matière de prix qui ont une incidence sur ANBL :

- Compter sur les fournisseurs pour établir les prix de détail
- Processus d'établissement des prix qui a comme effet d'encourager les fournisseurs à maximiser les coûts pour ANBL au titre de leurs produits
- Non-respect du calendrier des appels de prix – ce qui a une incidence à la fois sur les producteurs et sur ANBL
 - En 2020-2021, les grands brasseurs ont eu la possibilité de procéder à des changements de prix avant les autres producteurs

ANBL a conclu des ententes spéciales qui donnent lieu un risque de favoritisme

- Des ententes spéciales ont été conclues avec quatre producteurs locaux, donnant lieu à un taux de majoration inférieur
 - Il n’y a eu aucune analyse des répercussions financières dans le cas de trois des quatre ententes
 - La quatrième entente a fait en sorte que le coût payé par ANBL a plus que doublé
- Des ententes spéciales ont permis à certains producteurs de profiter de taux de majoration plus bas, ce qui a réduit les profits d’ANBL

Lacunes entourant les initiatives de responsabilité sociale

- La promotion de la consommation responsable n'est pas planifiée ou gérée efficacement
 - Aucun plan ou objectif
 - Renseignements non disponibles ou difficiles à trouver sur le site Web
 - Aucun suivi des dépenses reliées à certains programmes



Lacunes entourant les initiatives de responsabilité sociale – Achats autorisés à l'âge légal



- Le programme client mystère n'a pas atteint ses objectifs
- Dans l'ensemble, les taux de conformité affichent une baisse
 - Aucune mesure n'a été prise pour remédier aux taux de conformité peu élevés

Taux global de conformité, programme client mystère

2018-2019

66 %

2020-2021

51 %

Recommandations du VGNB

Nous avons formulé **19** recommandations à l'intention de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick. Ces recommandations mettent l'accent sur les aspects suivants :

- L'établissement de stratégies fondées sur des données probantes, de pair avec des plans bien définis et des cibles mesurables
- L'amélioration des efforts de communication et de mobilisation visant les producteurs locaux
- L'accroissement de la transparence et une plus grande responsabilisation
- La prise de mesures pour assurer la tenue des dossiers et la conservation de données historiques



Surveillance du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés

Ministère des Finances et Conseil du Trésor

Volume I – Chapitre 3

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Pourquoi est-ce important?

- Le Régime a engagé des dépenses de 752 millions de dollars au titre de réclamations au cours de la dernière décennie
 - La fraction de ce montant qui a été payée par la Province se chiffre à 526 millions de dollars
- Le volet des soins de santé du Régime est déficitaire depuis 2016
 - Déficit accumulé de 6,9 millions de dollars en date de juin 2021
- Plus de 30 000 employés et leur famille sont admissibles au Régime
- Medavie a obtenu à maintes reprises le contrat d'administrateur des réclamations depuis les années 1960
- Une mauvaise surveillance peut entraîner des risques et une augmentation des coûts



Conclusions



- Le Régime ne faisait pas l'objet d'une surveillance efficace
- La structure de gouvernance était complexe et présentait des lacunes importantes
- Les efforts de limitation des coûts pourraient être améliorés afin d'assurer la viabilité du Régime

La province a conclu un contrat de services de gestion seulement (SGS) pour les soins médicaux et les soins dentaires

Aux termes d'un contrat de SGS :

- La **Province** rembourse le coût des prestations réclamées par les participants au Régime
- La **Province** verse également des frais administratifs à CBM
- **Croix Bleue Medavie (Medavie)** n'offre pas de couverture d'assurance; ses responsabilités se limitent à la gestion des services

À combien s'élèvent les coûts assumés par la Province pour appuyer le Régime au cours de la dernière décennie?

450 M\$

Soins de santé

76 M\$

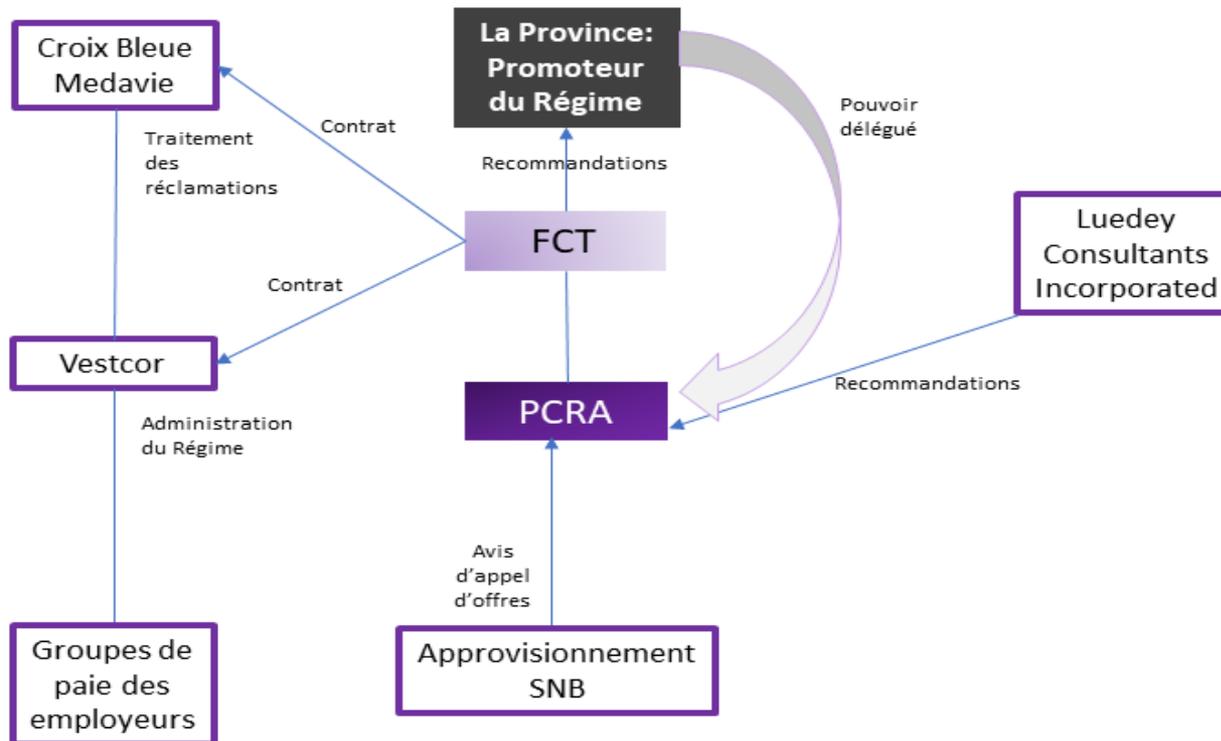
Soins dentaires

19,6 M\$

Administration

- La Province a engagé des dépenses de 526 millions de dollars au titre de réclamations liées à des soins de santé et à des soins dentaires au cours de la dernière décennie
 - Ces coûts sont principalement imputables à une hausse du coût des médicaments spécialisés ainsi qu'à un recours accru à des soins de parodontie et à des services de restauration
- Les coûts de gestion des réclamations et du Régime lui-même ont totalisé 19,6 millions de dollars au cours de la même période

Structure opérationnelle complexe



La complexité de la structure opérationnelle a une incidence sur la reddition de comptes

- La structure opérationnelle du Régime n'a pas été mise à jour depuis plus de 30 ans
 - Ajout de tiers sans documentation adéquate
 - Cette situation entraîne une reddition de comptes déficiente
- Une structure complexe peut avoir comme effet de retarder la prise de décisions



Risques liés à la sélection du président du Comité permanent sur les régimes d'assurance

- Le processus n'est pas conforme à la politique en vigueur
- Le critère d'indépendance est affaibli lorsque le rôle de président est confié à un employé du ministère des Finances ou du Conseil du Trésor
 - Le président doit souvent faire des choix entre les priorités concurrentes de l'employeur et du Comité
- Si l'on s'était conformé à la politique en vigueur, cela aurait probablement permis d'accroître l'indépendance du président

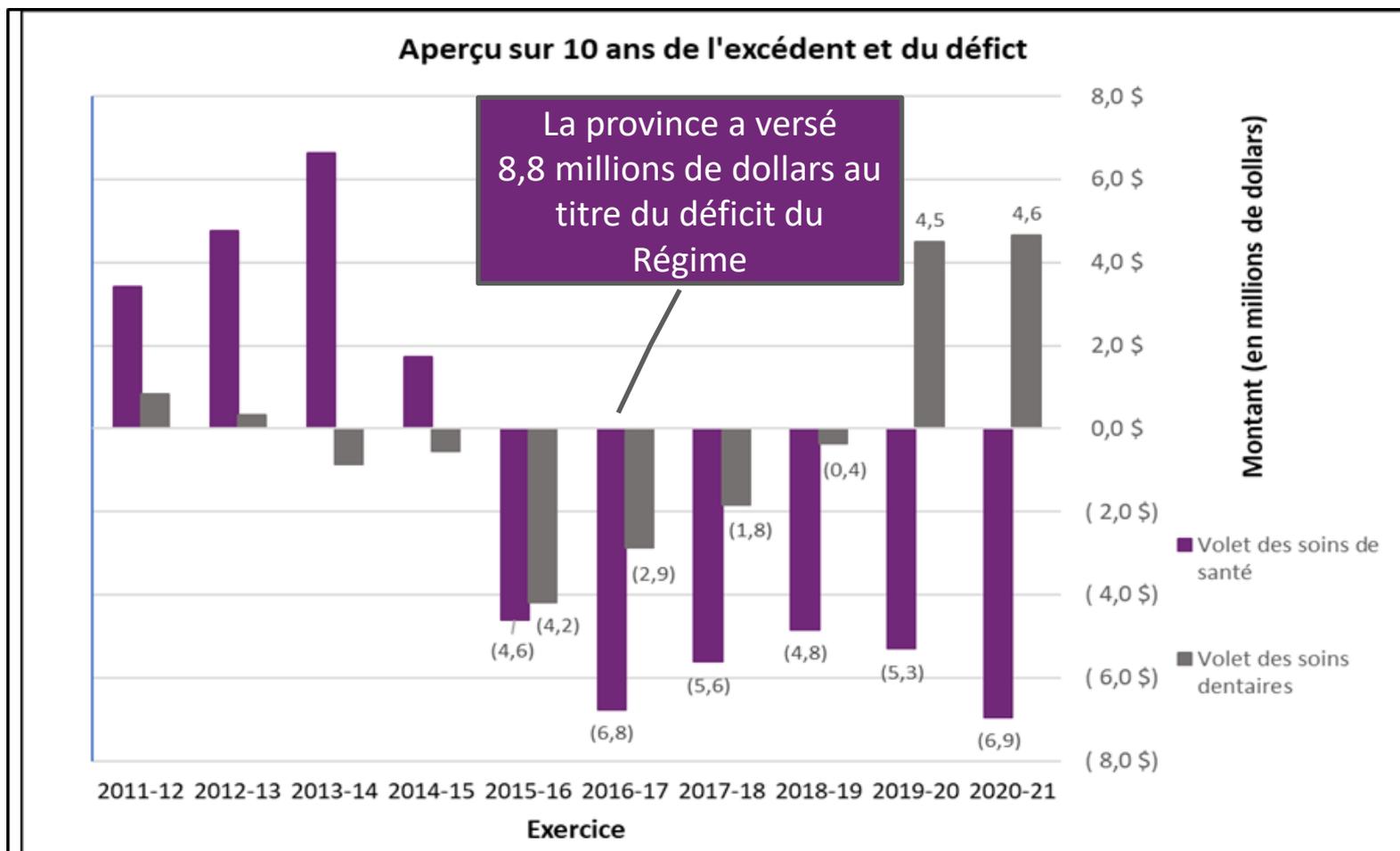
Planification et gestion des risques inadéquates

Soins de santé –
Déficit
6,9 M\$
(Juin 2021)

1,1 M\$ – Intérêts
courus s'ajoutant
au déficit

- Aucune stratégie n'a été documentée et mise en œuvre pour combler le déficit de financement croissant du volet des soins de santé
 - La Province n'a pas effectué de paiement forfaitaire au titre du déficit depuis 2017
 - Le déficit s'est creusé au cours des deux dernières années
- Des intérêts courus se chiffrant à 1,1 million de dollars s'ajoutent aux coûts du Régime en raison de l'absence de remboursement du déficit

Le ministère des Finances et le Conseil du Trésor pourraient améliorer leurs efforts de limitation des coûts



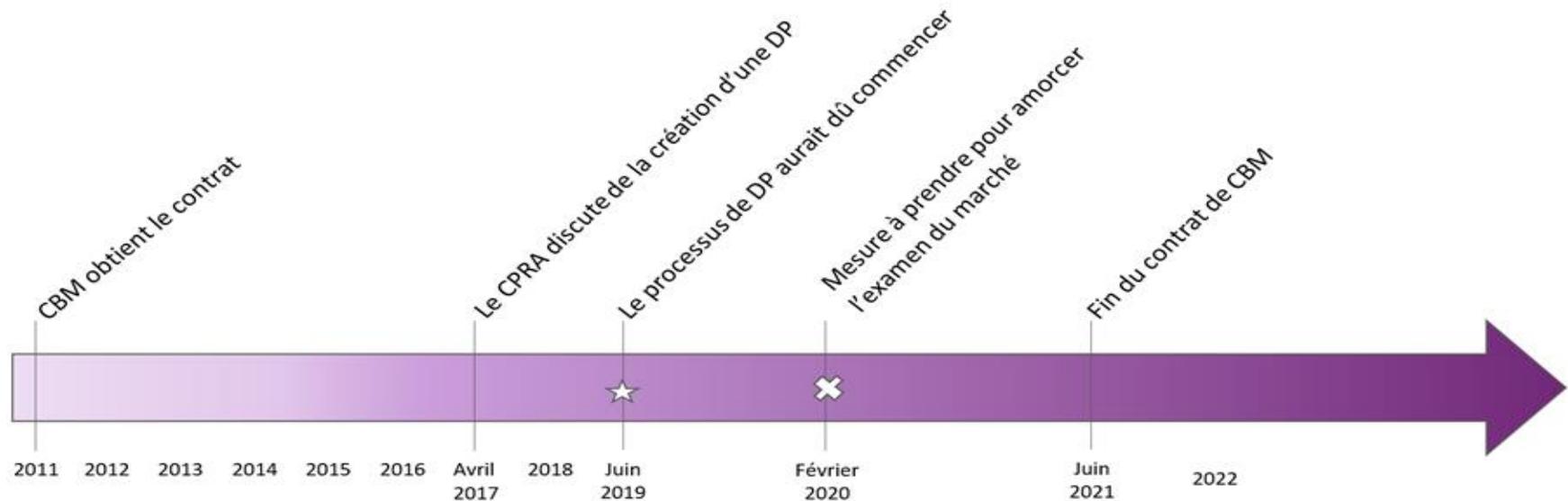
La Province assume les risques liés au Régime

- Contrat de SGS entre la Province et Medavie
- Nous avons constaté que le ministère des Finances et le Conseil du Trésor n'avaient pas élaboré de processus pour gérer les risques du Régime
 - **Aucun processus de gestion des risques**
- Absence de contrôles opérationnels à l'égard des tiers
 - **Finances et Conseil du Trésor n'obtiennent pas de rapport sur les contrôles de Vestcor (contrairement à ce qui est le cas pour Medavie)**

Types de risques potentiels

- financier
- de fraude
- opérationnel
- lié aux tiers (p. ex., défaillance d'un fournisseur)

Faiblesses dans la gestion des contrats



- On n'affecte pas suffisamment de ressources pour exécuter comme il se doit le processus de Demande de propositions aux fins de la gestion des réclamations avant l'expiration du contrat en vigueur

Faiblesses dans la gestion des contrats

- Aucune évaluation du rendement des tiers par rapport aux objectifs
- On a procédé à la nomination de Vestcor sans faire d'appel d'offres
 - On n'effectue pas d'évaluation de l'optimisation des ressources en ce qui concerne les coûts d'administration du Régime
- Le contrat de Vestcor ne contient aucune directive ni aucun plafond à l'égard des coûts des services en ce qui concerne le modèle de recouvrement des coûts



On a versé 1,4 million de dollars à Vestcor à titre de frais d'administration du Régime sans vérification des documents financiers justificatifs

- Vestcor soumet une facture mensuelle sur laquelle les frais d'administration constituent un poste particulier
- Le montant facturé est vérifié uniquement par rapport au budget préapprouvé
- Finances et le Conseil du Trésor n'ont jamais demandé une liste détaillée des dépenses
- Si l'on ne vérifie pas les documents justificatifs, il se peut que le Régime rembourse des dépenses non admissibles

Surveillance et rapports limités

- Le modèle de prestation « de services de gestion seulement » n'a pas été évalué depuis plus de 30 ans
 - En 2017, le ministère des Finances et le Conseil du Trésor ont déclaré que le modèle de SGS pouvait permettre de réaliser des économies annuelles de l'ordre de 40 % (environ 5 millions de dollars); aucune documentation n'a pu être fournie pour montrer comment ce calcul avait été effectué
- Il n'y a pas d'objectifs, de buts et de paramètres de mesure du rendement en place pour évaluer la rentabilité et la viabilité du Régime ou la satisfaction des participants
- Aucun processus de production de rapports n'est en vigueur pour informer les principales parties prenantes au sujet des objectifs, des cibles et du rendement du Régime

La surveillance exercée par le Comité permanent sur les régimes d'assurance présentait des lacunes

- Le Comité permanent sur les régimes d'assurance n'a pas:
 - validé les montants déclarés par Medavie dans ses rapports annuels
 - veillé à obtenir régulièrement auprès des fournisseurs leurs politiques en matière de conflits d'intérêts
 - effectué d'examens du marché pour procéder à une analyse comparative du rendement du régime



Recommandations du VGNB

Nos travaux ont donné lieu à 14 recommandations à l'intention du ministère des Finances et du Conseil du Trésor pour donner suite aux différents points observés, y compris :

- réévaluer la structure opérationnelle;
- évaluer la conception du régime;
- mettre en œuvre des options pour éviter de maintenir d'importants déficits et de devoir assumer les intérêts connexes;
- atténuer les risques liés au régime, et autres.

Les lacunes en matière de reddition des comptes et de surveillance au sein du gouvernement constituent un thème général récurrent

- Ce thème est présent dans les chapitres soumis aujourd'hui ainsi que dans les rapports récents
- Sans surveillance adéquate et une reddition de comptes appropriées – des résultats imprévus, des irrégularités et d'autres risques financiers peuvent survenir
- Le gouvernement et ses organismes sont encouragés à poursuivre leurs efforts diligents en vue de mettre en œuvre nos recommandations.

Mise à jour sur l'audit COVID-19

- Au printemps de 2022, l'Assemblée législative a demandé que l'on procède à un examen des mesures prises par la Province en réponse à la pandémie
- Des remaniements substantiels des ressources d'audit du rendement sont effectués afin de mener ces travaux en priorité
- Nous en sommes actuellement à la première phase de détermination de la portée de notre audit
- Les résultats et les constatations seront publiés une fois que nos travaux d'audit seront terminés

Questions

