

RAPPORT DU

vérificateur général du Nouveau-Brunswick

volume I
audit de performance

2022

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Publié par:
Le Bureau du vérificateur général
Province du Nouveau-Brunswick

juin 2022

ISSN 0382-1420



Président de l'Assemblée législative
Province du Nouveau-Brunswick

Monsieur le président,

Conformément aux paragraphes 15(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, j'ai l'honneur de soumettre le volume I du rapport 2022 de mon bureau à l'Assemblée législative.

Veillez agréer, Monsieur le président, l'expression de mes sentiments respectueux.

Le vérificateur général,

Paul Martin, FCPA, FCA

Fredericton (N.-B.)
juin 2022

Table des matières

Chapitre 1 – Audit de performance - Messages clés du vérificateur général

| | |
|--------------------|---|
| Introduction..... | 3 |
| Remerciements..... | 8 |

Chapitre 2 – Développement du secteur des boissons alcoolisées au Nouveau-Brunswick – Société des alcools du Nouveau-Brunswick

| | |
|---|----|
| Résumé..... | 11 |
| Tableau des principales constatations et observations | 12 |
| Recommandations et réponses..... | 15 |
| Introduction à l’audit..... | 27 |
| Conclusions | 29 |
| Contexte..... | 30 |
| Planification et mobilisation inefficaces pour développer le secteur des boissons alcoolisées de la Province..... | 39 |
| Faiblesses de la gestion du cycle de vie des produits..... | 47 |
| Risque de favoritisme dans le processus de mise à la liste..... | 50 |
| Les mauvaises décisions en matière d’établissement de prix influent sur les profits..... | 54 |
| Risque d’erreurs dans le processus de retrait de la liste..... | 65 |
| Problèmes de conservation des données et des documents..... | 72 |
| Autres sujets de préoccupation..... | 76 |
| Annexe I – Glossaire des termes de l’industrie..... | 82 |
| Annexe II – Objectifs et critères de l’audit..... | 85 |
| Annexe III – À propos de l’audit..... | 86 |
| Annexe IV – Liste des producteurs 2019-2020..... | 87 |

Chapitre 3 – Surveillance du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés – ministère des Finances et Conseil du Trésor

| | |
|--|-----|
| Résumé..... | 91 |
| Tableau des principales constatations et observations..... | 92 |
| Recommandations et réponses..... | 94 |
| Introduction à l’audit..... | 99 |
| Conclusions..... | 102 |
| Contexte..... | 103 |
| Rôles et responsabilités mal consignés..... | 110 |
| Planification et gestion des risques inadéquates..... | 113 |
| Faible gestion des contrats..... | 121 |
| Surveillance, évaluation et rapports limités..... | 126 |
| Annexe I – Objectifs et critères de l’audit..... | 131 |
| Annexe II – À propos de l’audit..... | 132 |
| Annexe III – Définition des principaux acronymes..... | 133 |
| Annexe IV – Protection du Régime..... | 134 |

Chapitre 1

Audit de performance - Messages clés du vérificateur général

Contenu

| | |
|--------------------|---|
| Introduction..... | 3 |
| Remerciements..... | 8 |

Audit de performance – Messages clés du Vérificateur général

Introduction

1.1 Le présent volume de notre Rapport 2022 comprend deux chapitres :

- Développement du secteur des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick – Société des alcools du Nouveau-Brunswick
- Surveillance du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés du GNB

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

1.2 Le chapitre 2 du présent volume présente nos constatations et recommandations concernant le rôle de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick (ANBL) dans le développement de l'industrie des boissons alcoolisées de la Province. ANBL est une société d'État qui exerce ses activités en tant que monopole et qui contrôle l'accès au marché de détail des alcools dans la Province. Nous avons constaté que la Société ne planifie pas ou ne participe pas efficacement au développement de l'industrie des boissons alcoolisées comme l'exige sa législation et que ses principaux processus internes ont des problèmes majeurs.

Aucun plan ou stratégie pour participer efficacement au développement de l'industrie des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick

1.3 Nous avons constaté qu'ANBL n'avait aucun plan ou stratégie axé sur les résultats pour sa participation au développement de l'industrie des boissons alcoolisées dans la Province. Or, cette participation est un objectif obligatoire de la société en vertu de la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick*. À titre de détaillant monopolistique de boissons alcoolisées dans la Province et de société d'État, ANBL doit participer au développement de l'industrie du secteur pour améliorer la croissance et les possibilités économiques des producteurs de boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick.

***Décisions
inexpliquées et
absence de
justification
documentée***

1.4 Dans le cadre de notre examen des principaux processus internes d'ANBL qui contrôlent l'inscription et le retrait des produits de la liste de mise en marché, nous avons constaté des problèmes importants dans toutes les catégories de produits et un manque de justification documentée des décisions cruciales. Nous avons constaté qu'ANBL n'applique pas systématiquement les critères préétablis pour prendre ces décisions.

1.5 Les décisions d'inscription et de retrait de produits de la liste de mise en marché sont essentielles au succès ou à l'échec d'un produit sur ce marché. Le maintien d'un appui satisfaisant à ces décisions accroît la capacité d'ANBL d'aider les producteurs à régler les problèmes liés aux produits et au marché. Une justification documentée appuie également la Société si les producteurs contestent ces décisions comme étant injustes ou opaques.

***Le processus actuel
d'établissement des
prix pourrait
augmenter les coûts
d'ANBL***

1.6 Notre analyse du processus d'établissement des prix d'ANBL a révélé que l'on compte habituellement sur les producteurs pour établir les prix de détail d'ANBL dans toutes les catégories de produits. Dans le cadre de ce processus, les producteurs peuvent maximiser le coût des produits pour ANBL, ce qui influe sur les bénéfices de celle-ci. Nos contrôles ont révélé des lacunes dans le soutien d'ANBL à l'égard des décisions en matière d'établissement des prix et un manque d'uniformité dans le respect de son processus d'établissement des prix prescrit.

***L'ANBL n'a pas
toujours suivi ses
processus
d'établissement des
prix***

1.7 Bien qu'ANBL prenne la décision finale sur l'établissement des prix, elle ne suit pas systématiquement son propre processus à ce sujet ni ne conserve une justification solide et documentée des décisions. Un manque de contrôle de processus peut accroître le risque de diminution des bénéfices pour la Société, ce qui peut également réduire la contribution aux revenus Provinciaux.

***Des ententes spéciales
avec certains
producteurs se sont
traduites par des
coûts plus élevés pour
ANBL et créent un
risque de favoritisme***

1.8 Nous avons constaté qu'ANBL avait conclu des ententes spéciales avec certains producteurs de la Province, ce qui avait pour effet de réduire ses marges bénéficiaires. L'appui décisionnel à l'égard de ces ententes était absent ou inexistant. Par conséquent, ANBL est peu en mesure de se défendre contre les critiques de favoritisme et de partialité faites par d'autres producteurs.

Manque important de dossiers historiques dans tous les processus contrôlés

1.9 Au cours de notre audit, nous avons constaté un manque important de dossiers historiques dans tous les processus que nous avons contrôlés. ANBL a eu de la difficulté à fournir des documents et des réponses à nos demandes de renseignements sur les processus éprouvés et les décisions financières. Souvent, ses réponses étaient incomplètes ou ne répondaient pas adéquatement à la demande.

1.10 Les données historiques fournissent un soutien important aux décisions clés lorsqu'elles sont remises en question. Les renseignements historiques constituent un intrant important aux fins de la planification et améliorent la capacité de la direction à effectuer des analyses financières et à prendre des décisions éclairées.

Recommandations

1.11 Nous avons formulé 19 recommandations à l'intention d'ANBL pour régler les problèmes constatés à l'égard de la planification, de l'appui de la justification des décisions, de l'amélioration des processus d'inscription et de retrait sur la liste, de l'établissement des prix et d'autres sujets de préoccupation importants.

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

1.12 Le chapitre 3 du présent volume présente nos constatations et recommandations découlant de notre audit de la surveillance du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés du GNB (le Régime) par le ministère des Finances et Conseil du Trésor (FCT). Dans l'ensemble, nous avons constaté que FCT n'exerçait pas une surveillance efficace du Régime en raison de faiblesses importantes dans sa structure de gouvernance ainsi que de lacunes dans la gestion des risques et des contrats et la surveillance et la production de rapports sur le rendement du Régime.

Structure opérationnelle complexe et non consignée entraînant des responsabilités imprécises pour les fonctions d'administration du Régime

1.13 La structure opérationnelle du Régime n'a pas été mise à jour depuis plus de 30 ans. Des mises à jour sont nécessaires pour tenir compte des changements importants, y compris l'impartition à Vestcor de certaines fonctions d'administration du Régime, de même que la participation de nouvelles entités comme le consultant du Régime et les groupes de paie des employeurs à l'administration du Régime. Nous avons également constaté que la structure est devenue complexe puisque de nombreuses parties concernées n'ont pas de rôles et de responsabilités clairement définis, ce qui donne lieu à des obligations redditionnelles imprécises. Cela pourrait également

entraîner des inefficacités en raison du chevauchement ou du double emploi potentiel des rôles.

1.14 Nous avons fait la recommandation à FCT de réévaluer la structure opérationnelle du Régime afin de déterminer s’il existe un modèle de gouvernance plus efficace. FCT doit tenir à jour la structure de gouvernance du Régime et consigner clairement les rôles et les responsabilités. Cela contribuerait à améliorer la reddition de comptes et l’efficacité opérationnelle du Régime.

La limitation des coûts pourrait être améliorée pour assurer la viabilité du Régime

1.15 Nous avons constaté que le volet des soins de santé du Régime accusait un déficit depuis plusieurs années et qu’il augmente depuis deux ans. Le déficit cumulatif s’élevait à 6,9 millions de dollars en juin 2021. Cela se produit malgré la contribution forfaitaire de 8,8 millions de dollars de la Province au Régime versée en 2017 et la mise en œuvre d’efforts de contrôle des coûts déployés jusqu’à maintenant par FCT. À notre avis, FCT doit élaborer une stratégie claire pour stabiliser les coûts du Régime tout en assurant la viabilité future des prestations du Régime.

Lacunes dans la gestion des contrats

1.16 Nous avons également constaté des lacunes dans les processus de gestion des contrats liés aux deux principaux contrats du Régime avec Croix Bleue Medavie (MBC) et Vestcor. L’appel d’offres de MBC a été retardé, de sorte que le contrat a été prolongé de deux ans au-delà de sa date d’échéance du 30 juin 2021. D’autre part, Vestcor a été mandatée pour fournir des services d’administration des prestations selon le principe du recouvrement des coûts, sans appel d’offres. FCT ne sait pas si le montant versé à Vestcor assure le meilleur rapport qualité-prix. FCT doit déterminer si le coût facturé par Vestcor est conforme aux normes de l’industrie et si l’entente de recouvrement des coûts assure le meilleur rapport qualité-prix.

Le modèle de prestation du Régime n’est pas évalué pour s’assurer qu’il continue de fournir un bon rapport qualité-prix

1.17 Le Régime est régi par une entente de services de gestion seulement (SGS). Cela signifie que la Province rembourse le coût des prestations réclamées par les participants au Régime tout en payant des frais administratifs à MBC, l’administrateur des demandes de remboursement. Nous avons constaté que cette entente avait été évaluée pour la dernière fois en 1990 afin de s’assurer qu’elle offrait des économies optimales. Aucune évaluation subséquente n’a été effectuée depuis pour déterminer si ce modèle continue d’optimiser les

ressources, pour le promoteur et pour les participants.
Nous croyons que cette évaluation a trop tardé.

Recommandations

1.18 Au total, nous avons formulé 14 recommandations pour régler les problèmes que nous avons relevés dans la structure de gouvernance du Régime, la planification et la gestion des risques, la gestion des contrats et l'évaluation et la production de rapports sur le rendement du Régime.

Thème général permanent de manque de reddition des comptes et de surveillance au sein du gouvernement

1.19 Dans les présents chapitres ainsi que dans nos autres rapports récents (comme notre chapitre d'octobre 2021 (*Facteurs de risque dans la surveillance gouvernementale des organismes de la Couronne*), nous voyons un thème constant du manque de reddition des comptes et de surveillance au sein du gouvernement. Ces conclusions récurrentes sont troublantes. En l'absence d'une surveillance et d'une reddition des comptes satisfaisantes, il peut y avoir des résultats imprévus, des irrégularités ou une fraude. Nous encourageons le gouvernement et ses organismes à continuer de mettre en œuvre nos recommandations pour améliorer la surveillance et la reddition des comptes.

Travaux sur la COVID-19 en cours

1.20 Au printemps 2022, notre Bureau a été informé que l'Assemblée législative avait adopté une motion demandant à notre Bureau d'effectuer des travaux d'audit concernant la réponse du gouvernement à la pandémie de COVID-19. Notre Bureau a répondu favorablement à cette demande.

1.21 Nous avons donc considérablement réaffecté nos ressources en audit de performance pour répondre à cette importante demande. Nous en sommes actuellement à l'étape de la délimitation de notre travail d'audit et faisons de ce travail notre priorité. Les résultats et les constatations seront publiés dès que possible.

Remerciements

1.22 Une grande partie du travail dont je rends compte dans ce volume a été réalisé avant mon arrivée au Bureau du vérificateur général. Je tiens à remercier tout le personnel du Bureau pour son engagement et son dévouement envers la réalisation du mandat du Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. Le rapport que je présente aujourd’hui témoigne de leur travail acharné et de leur professionnalisme.



Paul Martin, FCPA, FCA
Vérificateur général



Janice Leahy, CPA, CA, CIA
Vérificatrice générale adjointe

Chapitre 2

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

Contents

| | |
|--|----|
| Résumé..... | 11 |
| Tableau des principales constatations et observations | 12 |
| Recommandations et réponses..... | 15 |
| Introduction à l’audit..... | 27 |
| Conclusions | 29 |
| Contexte..... | 30 |
| Planification et mobilisation inefficaces pour développer le secteur des boissons alcoolisées de la Province..... | 39 |
| Faiblesses de la gestion du cycle de vie des produits..... | 47 |
| Risque de favoritisme dans le processus de mise à la liste..... | 50 |
| Les mauvaises décisions en matière d’établissement de prix influent sur les profits..... | 54 |
| Risque d’erreurs dans le processus de retrait de la liste..... | 65 |
| Problèmes de conservation des données et des documents..... | 72 |
| Autres sujets de préoccupation..... | 76 |
| Annexe I – Glossaire des termes de l’industrie..... | 82 |
| Annexe II – Objectifs et critères de l’audit..... | 85 |
| Annexe III – À propos de l’audit..... | 86 |
| Annexe IV – Liste des producteurs 2019-2020..... | 87 |



Développement du secteur des boissons alcoolisées au Nouveau-Brunswick – Société des alcools du Nouveau-Brunswick (ANBL)

Rapport du vérificateur général – Volume I, Chapitre 2 – Juin 2022

Pourquoi est-ce important?

- ANBL a contribué 1,7 milliard de dollars à la Province sur une période de dix ans terminée en mars 2021
- ANBL est une société monopolistique chargée de contrôler tout l'accès au marché des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick et ses décisions ont des répercussions sociales et économiques sur les Néo-Brunswickois
- Les produits artisanaux locaux représentaient 4,2 % des ventes (19 millions de dollars), mais représentaient 27,6 % du portefeuille d'ANBL

Conclusions générales

- ANBL n'a pas planifié son rôle à jouer dans le développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province
- ANBL n'a pas participé efficacement au développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province
- ANBL n'a pas suivi les étapes clés de ses processus de gestion du cycle de vie des produits
- Le modèle d'établissement des prix d'ANBL pourrait nuire au bénéfice de celle-ci et favoriser certains fournisseurs par rapport à d'autres
- ANBL a de nombreux problèmes de conservation des données et des documents dans l'ensemble de ses principaux processus

Nos constatations

Planification et mobilisation inefficaces pour développer le secteur des boissons alcoolisées de la Province

- Aucun plan axé sur les résultats ni aucune stratégie consignée pour le développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province
- Les producteurs locaux ne sont pas pleinement mobilisés par ANBL et les solutions aux problèmes qu'ils soulèvent ne sont pas adoptées
- Aucune définition ou cible pour obtenir des revenus financiers appropriés
- Cibles du plan stratégique non atteintes en 2016-2020, aucune cible fixée dans le plan stratégique 2020-2023

Problèmes de conservation des données et des documents

- ANBL ne conserve pas les données historiques dans le système Bev Hub
- Communications avec les fournisseurs non conservées

Faiblesses de la gestion du cycle de vie des produits

- Aucun document à l'appui des principales décisions financières
- L'approbation verbale et l'absence de données probantes d'examen sont des pratiques courantes
- Les étapes clés des processus d'inscription et de retrait de produits ne sont pas suivies pour toutes les catégories de produits
- Les critères d'évaluation ne sont pas appliqués de façon cohérente
- Des dispositions spéciales ont été prises pour certains producteurs locaux, ce qui a entraîné des coûts plus élevés pour ANBL
- On compte habituellement sur les fournisseurs pour établir les prix de détail dans toutes les catégories de produits
- Le processus d'établissement des prix a encouragé les fournisseurs à maximiser les coûts pour ANBL
- La stratégie d'établissement des prix n'est pas définitive ou respectée pour toutes les catégories de produits
- Les seuils de vente présentaient plusieurs faiblesses dans toutes les catégories de produits

Tableau des principales constatations et observations
Développement du secteur des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick –
Société des alcools du Nouveau-Brunswick

| Paragraphe | Principales constatations et observations |
|-------------------|--|
| | Planification et mobilisation inefficaces pour développer le secteur des boissons alcoolisées de la Province |
| 2.27 | <i>Aucun plan axé sur les résultats ni de stratégie documentée pour le développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province</i> |
| 2.31 | <i>Le rôle d'ANBL en matière de soutien au secteur local n'est pas clairement défini</i> |
| 2.32 | <i>Aucune analyse des risques, examen des pratiques exemplaires ou recherche de l'industrie effectuée</i> |
| 2.33 | <i>Aucune cible pour surveiller ou évaluer régulièrement le rendement</i> |
| 2.37 | <i>ANBL a informé les producteurs locaux de toute décision ou de tout changement pouvant avoir une incidence sur l'industrie.</i> |
| 2.37 | <i>ANBL n'a pas réussi à mobiliser efficacement les producteurs locaux</i> |
| 2.39 | <i>ANBL n'a pas adopté de solutions aux problèmes soulevés par les producteurs locaux du groupe de travail</i> |
| 2.41 | <i>Les activités de mobilisation auprès des producteurs locaux n'étaient pas régulières et ne visaient pas toutes les régions de la province ou toutes les catégories d'alcool</i> |
| 2.46 | <i>Aucune définition ou cible pour obtenir des revenus financiers appropriés</i> |
| 2.48 | <i>Cibles du plan stratégique manquées en 2016-2020, aucune cible fixée dans le plan stratégique 2020-2023</i> |
| | Faiblesses de la gestion du cycle de vie des produits |
| 2.54 | <i>Aucun document à l'appui des principales décisions financières</i> |
| 2.56 | <i>Pratique généralisée d'approbation verbale</i> |
| 2.56 | <i>Aucune donnée probante d'examen</i> |
| 2.60 | <i>Le manuel de gestion du cycle de vie des produits et le calendrier d'appels de produits n'ont pas été communiqués à tous les fournisseurs en 2018-2019</i> |
| 2.63 | <i>Il n'existe aucun processus établi de mise à la liste permettant aux producteurs locaux de proposer des produits à vendre chez ANBL</i> |
| 2.66 | <i>ANBL n'a pas suivi son processus de mise en liste pour toutes les catégories de produits</i> |
| 2.66 | <i>Aucune donnée probante démontrant qu'ANBL a suivi les principales étapes du processus de mise en liste pour l'évaluation et l'approbation des produits dans toutes les catégories de produits</i> |
| 2.67 | <i>Les critères d'évaluation des produits ne sont pas appliqués de façon cohérente</i> |

Tableau des principales constatations et observations (suite)

| Paragraphe | Principales constatations et observations |
|------------|---|
| | Faiblesses de la gestion du cycle de vie des produits (suite) |
| 2.68 | <i>Le goût du produit n'est pas évalué de façon cohérente dans toutes les catégories et n'est pas documenté</i> |
| 2.69 | <i>Produits acceptés en dehors des critères des appels et des paramètres du calendrier</i> |
| 2.71 | <i>Manque de transparence quant à la façon et aux raisons de distribuer les produits dans le réseau de vente au détail</i> |
| 2.82 | <i>La structure de majoration exclut les listes de produits uniques et d'essai</i> |
| 2.83 | <i>Ententes spéciales établies avec certains producteurs locaux</i> |
| 2.85 | <i>Une entente a entraîné le paiement de plus du double du coût initial à un producteur</i> |
| 2.88 | <i>Recours aux fournisseurs dans toutes les catégories de produits pour établir les prix de détail</i> |
| 2.89 | <i>Le processus d'appel de prix a encouragé les fournisseurs de toutes les catégories de produits à maximiser les coûts pour ANBL</i> |
| 2.91 | <i>La stratégie d'établissement des prix n'est pas définitive ou respectée pour toutes les catégories de produits</i> |
| 2.93 | <i>Les renseignements sur la vente au détail non communiqués à tous les fournisseurs de la catégorie des spiritueux</i> |
| 2.96 | <i>Comparaison des prix de détail annuels limitée aux produits affichant les meilleures ventes</i> |
| 2.97 | <i>Trente-deux pour cent des prix de détail recalculés ne concordaient pas avec le prix final</i> |
| 2.99 | <i>Appels de prix annuels retardés</i> |
| 2.102 | <i>Changements de prix effectués plus tôt pour les grands brasseurs</i> |
| 2.106 | <i>Atténuation inadéquate du risque de ne pas répondre aux demandes de changement de prix</i> |
| 2.108 | <i>Le processus manuel augmente les risques d'erreurs et d'omissions</i> |
| 2.110 | <i>Aucune mise à jour annuelle de la politique sur le prix minimum de vente au détail</i> |
| 2.117 | <i>La conformité des prix dans les magasins d'agents n'est pas surveillée</i> |
| 2.121 | <i>ANBL n'a pas suivi son processus de retrait défini pour toutes les catégories de produits</i> |
| 2.122 | <i>Aucun processus établi pour le retrait de produits des producteurs locaux</i> |
| 2.124 | <i>Processus d'examen du classement des produits non documenté, exécuté manuellement et sujet aux erreurs</i> |
| 2.126 | <i>Examens de classement des produits non consignés</i> |
| 2.126 | <i>Les produits devant être retirés ne sont pas mentionnés dans les notes de service sur le retrait</i> |
| 2.127 | <i>Nombreuses exemptions au processus d'examen du classement des produits</i> |

Tableau des principales constatations et observations (suite)

| Paragraphe | Principales constatations et observations |
|-------------------|--|
| | Faiblesses de la gestion du cycle de vie des produits (suite) |
| 2.128 | <i>Les produits devant être retirés en fonction des seuils de vente ne sont pas toujours retirés</i> |
| 2.129 | <i>Quarante-trois pour cent des produits testés n'ont pas été supprimés de la liste en raison de diverses exemptions non documentées</i> |
| 2.133 | <i>Les seuils de vente présentaient plusieurs faiblesses dans toutes les catégories de produits</i> |
| 2.134 | <i>Il n'existait pas de seuils de vente pour les producteurs locaux</i> |
| 2.139 | <i>Manque de transparence auprès des fournisseurs concernant les seuils de vente</i> |
| | Problèmes de conservation des données et des documents |
| 2.142 | <i>ANBL ne conserve pas les données historiques dans le système Bev Hub</i> |
| 2.152 | <i>Communications avec les fournisseurs non conservées</i> |
| | Autres sujets de préoccupation |
| 2.158 | <i>La promotion de la consommation responsable n'est pas planifiée ou gérée efficacement</i> |
| 2.159 | <i>Aucun plan ou objectif, absence de campagnes de modération et aucun suivi des dépenses de programme</i> |
| 2.160 | <i>Le nouveau cadre et la nouvelle politique de responsabilité sociale de l'entreprise ne mettent pas l'accent sur la consommation responsable</i> |
| 2.161 | <i>Les renseignements sur la consommation responsable sont difficiles à trouver sur le site Web</i> |
| 2.165 | <i>Le programme client mystère n'a pas atteint ses objectifs</i> |
| 2.165 | <i>Les taux de conformité du programme client mystère montrent une tendance inquiétante</i> |
| 2.166 | <i>Aucune mesure n'est prise pour les détaillants dont le taux de conformité est faible</i> |
| 2.167 | <i>L'absence de séparation des tâches constitue un conflit d'intérêts potentiel dans le cadre du programme client mystère</i> |
| 2.168 | <i>Programme de formation sur la responsabilité sociale mal conçu et sujet aux erreurs</i> |
| 2.172 | <i>Aucune analyse des risques pour assurer la conformité aux accords commerciaux</i> |
| 2.175 | <i>Risques de conflit d'intérêts concernant la nomination des membres du conseil d'administration</i> |

Recommandations et réponses

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|---|---|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.35 de documenter un plan stratégique axé sur les résultats qui précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • son rôle pour participer au développement du secteur des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick; • les risques relevés à la suite de son analyse et de son évaluation des problèmes de développement dans le secteur des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick; • des objectifs de rendement pour évaluer le succès de ses efforts de participation et en rendre compte publiquement. | <p><i>ANBL accepte cette recommandation et harmonise ses plans stratégiques et annuels pour son rôle dans la participation au développement de l'industrie des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick selon la Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick, ainsi que sur son Protocole d'entente et ses Lettres de mandat annuelles telles que définies dans la Loi sur la reddition des comptes et l'amélioration continue.</i></p> <p><i>En outre, ANBL a élaboré une stratégie de trois ans qui définit son rôle dans le développement de l'industrie des producteurs d'alcool artisanal locaux du Nouveau-Brunswick. Cette stratégie comprend des éléments de risque. Elle a été approuvée par le conseil d'administration d'ANBL et soumise au gouvernement en mars 2022. Elle fera l'objet d'une révision annuelle.</i></p> <p><i>ANBL définira les cibles de rendement et évaluera la meilleure façon de rendre compte publiquement de son succès.</i></p> | <p><i>Le plan stratégique d'ANBL a été lancé et sera mis en œuvre pendant trois ans.</i></p> <p><i>Les cibles de rendement seront définies au cours de l'exercice 2022-2023 et feront l'objet de rapports à partir de l'exercice 2023-2024.</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|---|--|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.44 d'élaborer un plan de communication et de mobilisation pour son interaction avec les producteurs locaux afin d'établir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les modalités de mobilisation avec les producteurs locaux; • les objectifs et les cibles permettant de mesurer l'efficacité de la mobilisation des producteurs locaux; • la surveillance et la production de rapports sur l'efficacité de la mobilisation des producteurs locaux au développement du secteur local des boissons alcoolisées. | <p><i>ANBL accepte cette recommandation et a créé, dans le cadre de la stratégie des producteurs d'alcool artisanal locaux, un comité consultatif de l'industrie locale chargé de mener des consultations auprès des producteurs locaux du Nouveau-Brunswick.</i></p> <p><i>Les modalités d'engagement ont été rédigées, et le mandat et le cadre de référence du comité seront revus annuellement.</i></p> <p><i>ANBL définira des objectifs et des cibles mesurables qui permettront d'évaluer et de rendre compte de l'engagement et de l'efficacité des producteurs locaux.</i></p> | <p><i>Un plan d'engagement des producteurs locaux a été mis en œuvre. Les réunions du comité consultatif commenceront en juin 2022.</i></p> <p><i>Les modalités d'engagement seront finalisées et mises en œuvre au cours de l'exercice 2022-2023.</i></p> <p><i>Les objectifs et les cibles seront définis au cours de l'exercice 2022-2023 et feront l'objet de rapports au cours de l'exercice 2023-2024.</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|--|---|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.51 de définir et d'établir des objectifs financiers clairs pour atteindre l'objectif prévu par la loi de « fournir des recettes convenables » et rendre compte de son rendement à l'égard de ces objectifs dans son rapport annuel.</p> | <p><i>ANBL accepte cette recommandation et définit des objectifs financiers par le biais de son cycle de planification annuel qui soutiennent la génération de revenus financiers appropriés à la province, en équilibre avec la responsabilité sociale et d'entreprise, et en accord avec sa lettre de mandat annuelle. Ces objectifs financiers sont inclus dans le plan annuel d'ANBL. Depuis l'exercice 2020-2021, le plan annuel d'ANBL est publié sur le site ANBL.com et ses objectifs financiers sont présentés dans son rapport annuel. ANBL continuera à rendre compte des objectifs financiers du plan annuel dans son rapport annuel de l'exercice 2021-2022.</i></p> <p><i>Au cours de l'exercice 2022-2023, ANBL a publié des mesures de rendement élargies dans son plan annuel qui étayent son objectif qui consiste à générer des revenus financiers appropriés. ANBL rendra compte de ces objectifs dans son rapport annuel de l'exercice 2022-23.</i></p> | <p><i>Mis en œuvre</i></p> |
| <p>2.59 de documenter et de conserver clairement la justification des décisions et les critères utilisés pour évaluer les principales décisions en matière de processus ainsi que l'analyse appuyant les répercussions financières de ces décisions sur la société.</p> | <p><i>ANBL accepte cette recommandation et a adopté et a approuvé en novembre 2020 une politique officielle de gestion des dossiers, étayant la nécessité d'une documentation appropriée et d'exigences de conservation.</i></p> | <p><i>La politique de gestion des dossiers d'ANBL a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2020-2021.</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|--|----------------------------------|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.65 de communiquer de façon cohérente, transparente et rapide à tous les fournisseurs des renseignements à jour, y compris le Manuel de gestion du cycle de vie des produits et les calendriers d'appels de mise en liste de produits.</p> | <p><i>ANBL accepte cette recommandation et tous ses fournisseurs actuels et potentiels peuvent consulter son Manuel de gestion du cycle de vie des produits et son Programme d'appels d'offres pour le référencement des produits sur le site https://www.anbl.com/fr/fournisseurs.</i></p> | <p><i>Mis en œuvre</i></p> |
| <p>2.70 en ce qui concerne le processus d'appel à la liste :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de mettre en œuvre une matrice décisionnelle pour évaluer les présentations de produits pour la mise à la liste en fonction de critères clairement définis et appliqués de façon cohérente; • de documenter la justification de la décision pour chaque critère utilisé dans l'évaluation des produits aux fins de mise en liste. | <p><i>ANBL accepte cette recommandation.</i></p> <p><i>Bien qu'ANBL ait mis en place une matrice de décision pour le processus de référencement de ses produits, elle révisera ses critères de décision pour plus de clarté et s'assurera que tous les changements et détails sont inclus dans le Manuel de gestion du cycle de vie des produits.</i></p> <p><i>Les justifications de nos décisions seront documentées et conservées conformément à la politique de gestion des dossiers d'ANBL.</i></p> | <p><i>Exercice 2022-2023</i></p> |
| <p>2.74 d'accroître la transparence en mettant à jour le Manuel de gestion du cycle de vie des produits avec une section expliquant comment distribuer les produits dans l'ensemble de son réseau de vente au détail.</p> | <p><i>ANBL accepte cette recommandation.</i></p> <p><i>ANBL intégrera la manière dont elle distribue ses produits à travers son réseau de vente au détail dans son processus de référencement, et ce, conformément à son Manuel de gestion du cycle de vie des produits. Ce processus est en cours et rentre dans le cadre d'un plus grand projet de manuel de cycle de vie des produits.</i></p> | <p><i>Exercice 2022-2023</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|---|---|---|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.92 d’effectuer un examen complet et une mise à jour de sa stratégie d’établissement des prix et de sa structure de majoration pour s’assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tous les types de statuts de la liste de produits sont inclus; • le processus, les critères de décision et les exigences en matière de documentation pour les ententes spéciales distinctes de la structure de majoration habituelle sont clairement décrits; • les pratiques commerciales sont conformes à la stratégie d’établissement des prix, à la structure de majoration et aux fins prescrites par la Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.. | <p><i>ANBL accepte cette recommandation et examinera sa documentation sur les prix pour s’assurer que :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>toutes les exceptions autorisées aux types de statut de référencement de produits sont clairement définies et documentées;</i> • <i>le processus, les critères de décision et les exigences de documentation concernant les accords spéciaux en dehors de la structure de majoration standard sont clairement inclus, favorisant ainsi des accords cohérents, équitables et documentés;</i> • <i>les pratiques commerciales sont conformes à la documentation sur l’établissement des prix, y compris une politique de prix et une structure de majoration, qui soutient les objectifs prescrits dans la Loi sur la réglementation des alcools du Nouveau-Brunswick.</i> <p><i>ANBL a adopté et approuvé en novembre 2020 une politique officielle de gestion des dossiers étayant la nécessité d’une documentation appropriée et d’exigences de conservation.</i></p> | <p><i>Un projet de politique de prix sera défini d’ici la fin de l’exercice 2022-23.</i></p> <p><i>La politique de prix devra être approuvée et mise en œuvre au cours de l’exercice 2023-2024.</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|---|--|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.109 d'améliorer les pratiques d'établissement des prix afin d'assurer un traitement transparent et cohérent grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la réalisation d'une comparaison exhaustive des prix de détail pour toutes les catégories de produits; • la communication des prix de détail à tous les fournisseurs concernés dans toutes les catégories de produits; • la consignation des motifs de décision pour établir les prix qui s'écartent de la structure de majoration; • l'automatisation des invitations annuelles aux appels de prix selon un calendrier régulier, dans la mesure du possible. | <p><i>ANBL s'efforce de veiller à la transparence, l'équité et la cohérence dans ses pratiques d'établissement de prix.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>ANBL a examiné et révisé son processus de fixation des prix de détail au cours du premier trimestre de l'exercice 2022-2023. Une comparaison des prix sera effectuée pour les produits de grande vente chaque trimestre et utilisée lors de la procédure d'appel de prix. Ces comparaisons seront représentatives d'un pourcentage élevé des ventes globales. La compétitivité d'un prix de détail est évaluée lors de l'examen des demandes de nouvelles mises en liste;</i> • <i>ANBL communique les prix de détail à tous les fournisseurs pertinents dans toutes les catégories de produits au cours du processus standard d'appel de prix à deux tours, et fournit une liste complète des prix de détail à tout fournisseur qui en fait la demande;</i> • <i>ANBL s'assure désormais que les justifications des décisions et des déviations de la structure de majoration sont documentées et conservées, conformément à politique de gestion des documents d'ANBL; et</i> • <i>Pour le moment, ANBL n'est pas en mesure de mettre en œuvre un processus d'appel de prix automatisé. ANBL a mis en place un calendrier régulier d'établissement de prix, au cours de l'exercice 2021-2022, pour le mois d'avril et d'octobre, et fait des exceptions pour les changements de prix en dehors du calendrier standard à des fins stratégiques ou pour réduire le risque d'omission.</i> | <p><i>ANBL a mis en œuvre son processus révisé, mais ne procédera pas à une comparaison complète des prix de détail dans toutes les catégories de produits.</i></p> <p><i>Mis en œuvre</i></p> <p><i>Mis en œuvre</i></p> <p><i>Pour le moment, ANBL n'est pas en mesure de mettre en œuvre un processus automatisé.</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|--|--|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| 2.116 de revoir et de mettre à jour chaque année la Politique sur les prix minimaux de vente au détail (PMV). | <i>ANBL accepte cette recommandation. Bien qu'ANBL n'ait pas mis à jour la politique de prix minimaux au détail pour les périodes faisant l'objet de l'audit depuis l'exercice 2020-2021, elle l'examine et la met désormais à jour chaque année.</i> | <i>Mis en œuvre</i> |
| 2.119 de surveiller activement les prix de l'alcool dans les magasins d'agents selon un calendrier régulier afin d'assurer la conformité aux politiques d'établissement des prix. | <i>ANBL accepte cette recommandation. Le travail visant l'élaboration d'une procédure de vérification de la conformité est en cours.</i> | <i>ANBL mettra en œuvre des contrôles ponctuels immédiatement, et un plan de surveillance de la politique des prix des magasins de la société sera élaboré au cours de l'exercice 2022-2023 pour être mis en œuvre au cours de l'exercice 2023-2024.</i> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|---|----------------------------------|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.132 en ce qui concerne le processus de retrait de la liste de produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de définir et de consigner clairement le processus de retrait de la liste de produits et le processus d'examen du classement des produits et d'ajouter les mises à jour pertinentes dans le Manuel de gestion du cycle de vie des produits; • de consigner la justification de la décision, y compris les répercussions financières, pour les exceptions au processus documenté d'examen du classement des produits et au processus de retrait • d'automatiser la production du rapport d'examen du classement des produits. | <p><i>ANBL accepte cette recommandation.</i></p> <p><i>Le processus de retrait de produits de la liste d'ANBL implique désormais une procédure automatisée d'approbation et de conservation des dossiers. ANBL communiquera tous les changements applicables et les intégrera dans le Manuel de gestion du cycle de vie des produits.</i></p> <p><i>Dans le cadre du processus ci-dessus, ANBL s'assurera que toutes les justifications des décisions d'exception et l'analyse de l'impact financier sont documentées et conservées.</i></p> <p><i>ANBL n'est actuellement pas en mesure d'automatiser le rapport de révision du classement des produits.</i></p> | <p><i>Exercice 2022-2023</i></p> |
| <p>2.141 de consigner le processus utilisé pour établir les seuils de vente à des fins de retrait;</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'établir les critères à utiliser pour établir les seuils de vente pertinents pour les catégories et sous-catégories de produits; • de communiquer les seuils de vente aux fournisseurs dans le cadre du processus d'examen du classement des produits; • de revoir les seuils de vente avant chaque exercice financier. | <p><i>ANBL accepte cette recommandation et évalue activement les critères, les plans de communication et le processus de surveillance.</i></p> <p><i>Une fois ces critères définis, ils seront intégrés dans le Manuel de gestion du cycle de vie des produits d'ANBL. Les seuils de ventes annuelles sont publiés dans le Manuel de gestion du cycle de vie des produits.</i></p> | <p><i>Exercice 2023-2024</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|--|--|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| 2.151 d'examiner et de mettre à jour l'application Bev Hub et les applications de données sur la vente pour s'assurer que les données historiques puissent être récupérées. | <i>ANBL accepte cette recommandation. ANBL évaluera les options du système afin de conserver les données historiques en fonction des fonctionnalités et des limites du système en place. Cette exigence sera prise en compte lors des améliorations ou des remplacements futurs du système.</i> | <i>ANBL examinera les options en place au cours de l'exercice 2022-2023.</i> |
| 2.156 de conserver toute communication avec les fournisseurs à l'appui des modifications de prix au cours du processus d'appel de prix annuel. | <i>ANBL accepte cette recommandation et à compter de l'appel de prix d'octobre 2021, toutes les communications avec les fournisseurs visant à étayer la modification des prix seront documentées et conservées, conformément à la politique de gestion des dossiers d'ANBL.</i> | <i>Mis en œuvre</i> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|---|---|---|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.169 d’élaborer et de mettre en œuvre un plan pour répondre à l’exigence législative de promouvoir la consommation responsable de boissons alcoolisées, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les objectifs, les cibles et les mesures d’évaluation du rendement; • une stratégie de communication et un plan de mise en œuvre pour promouvoir la consommation responsable de boissons alcoolisées; • les plans d’action, les objectifs de rendement et les exigences en matière de rapports publics pour les programmes conçus afin de promouvoir la consommation responsable de boissons alcoolisées, y compris le programme client mystère et le programme de formation sur la responsabilité sociale. | <p><i>ANBL accepte cette recommandation et a récemment effectué une recherche sur la responsabilité sociale de l’entreprise (« RSE ») pour une communication claire et ciblée qui trouve un écho favorable auprès des clients. En conséquence, ANBL a défini deux piliers ciblés en matière de RSE : « Rentrez en sécurité » et « Célébrez en sécurité ».</i></p> <p><i>Les objectifs étant clairement définis, ANBL évalue ses programmes en vue de définir les cibles appropriées qui permettront d’évaluer et de rendre compte du rendement.</i></p> <p><i>Une stratégie de communication est en cours et fait partie d’une stratégie de contenu plus large visant à garantir une communication claire et cohérente au sein de l’organisation. La RSE et la gouvernance sont des éléments clés du plan stratégique d’ANBL, car l’atteinte des objectifs liés au cadre et au programme est une mesure de rendement organisationnel de l’exercice 2022-2023.</i></p> <p><i>ANBL s’engage également à soutenir d’autres initiatives clés, notamment MADD. Toutefois, elle ne fait pas de publicité sur ces initiatives en raison de leur orientation sur la jeunesse.</i></p> | <p><i>ANBL a défini ses piliers clés et les différents programmes seront évalués et analysés au cours de l’exercice 2022-2023.</i></p> <p><i>Les cibles et les mesures seront définies et feront l’objet de rapports au cours de l’exercice 2023-2024.</i></p> <p><i>La stratégie de communication sera publiée dans le cadre d’une stratégie de contenu plus large au cours de l’exercice 2023-2024.</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|--|--|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.170 que le conseil d'administration examine le rendement de la société en matière de promotion de la consommation responsable d'alcool, comme le prescrit la Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick. Si l'examen du conseil révèle des améliorations possibles, nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de mettre en œuvre les changements requis pour améliorer son rendement en matière de promotion de la consommation responsable d'alcool.</p> | <p><i>La RSE et la gouvernance sont des éléments clés du plan stratégique approuvé par le conseil d'administration d'ANBL. ANBL a insisté sur l'atteinte des objectifs du cadre et du programme comme une mesure de rendement clé de l'exercice 2022-2023. Les progrès sont rapportés au conseil d'administration tous les trimestres.</i></p> <p><i>ANBL examinera les détails du cadre de la RSE avec le conseil d'administration et intégrera, le cas échéant, les améliorations recommandées.</i></p> <p><i>En outre, pour soutenir davantage la consommation responsable d'alcool, le conseil d'administration d'ANBL a tenu une rencontre avec le ministère de la Santé pour discuter de leurs responsabilités communes à cet égard.</i></p> | <p><i>Le cadre de la RSE sera revu en détail par le conseil d'administration au cours de l'exercice 2022-2023.</i></p> |
| <p>2.174 d'effectuer une évaluation des risques pour s'assurer que ses politiques d'établissement des prix sont conformes aux accords commerciaux applicables.</p> | <p><i>La Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick exige qu'ANBL adopte des règlements pour se conformer à la Loi sur la passation des marchés publics lors de l'achat de fournitures, à l'exception de l'alcool, ainsi qu'à la Loi sur les contrats de construction de la Couronne, qui ne s'applique pas à l'achat d'alcool.</i></p> <p><i>ANBL devra confirmer, avec documentation à l'appui, qu'il n'existe pas d'autres accords commerciaux en vigueur à respecter en matière de politiques de prix.</i></p> | <p><i>Exercice 2022-2023</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible de mise en œuvre |
|--|---|---|
| Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick : | | |
| <p>2.179 que le conseil d'administration examine et met à jour les règlements administratifs de la société pour tenir compte des situations potentielles, perçues ou réelles qui augmentent le risque lié à l'indépendance de la société par rapport au gouvernement.</p> | <p><i>ANBL accepte cette recommandation et a actualisé son règlement sur les conflits d'intérêts afin de supprimer les exemptions de divulgation relatives à la participation à des activités politiques. Ces changements ont été approuvés par le conseil d'administration d'ANBL et n'attendent plus que l'approbation du cabinet.</i></p> <p><i>ANBL a mis en place des contrôles pour répondre aux conflits d'intérêts qui peuvent survenir entre les membres du conseil d'administration lors d'un conseil ou d'une réunion du comité.</i></p> <p><i>La nomination des membres du conseil est une prérogative des agences, des conseils et des groupes de commission, et n'incombe pas à ANBL.</i></p> | <p><i>L'approbation par le cabinet des modifications du règlement approuvé par le conseil d'administration devrait avoir lieu au cours de l'exercice 2022-2023.</i></p> |

Introduction à l'audit

2.1 La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (ANBL) est une société d'État chargée d'acheter, d'importer, de distribuer et de vendre au détail tous les alcools au Nouveau-Brunswick. L'ANBL dessert le Nouveau-Brunswick (la Province) par l'entremise d'un réseau de détaillants, d'agences et d'épiceries. Au cours de la période de dix ans, terminée en mars 2021, ANBL a contribué 1,7 milliard de dollars à la Province.

2.2 En tant que monopole, les décisions d'ANBL ont des répercussions sociales et économiques sur tous les Néo-Brunswickois. Son résultat net est comptabilisé dans les états financiers de la Province et aide à financer des services et des programmes publics comme les soins de santé, l'éducation et les infrastructures. Les producteurs locaux¹ sont directement touchés par la planification et l'élaboration des politiques d'ANBL, car celle-ci contrôle l'accès au marché de détail des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick.

2.3 L'Association des producteurs d'alcools artisanaux du Nouveau-Brunswick (APAANB) représente 74 des 102 producteurs locaux. En 2021, l'APAANB a signalé que les producteurs d'alcools artisanaux ont contribué à hauteur de 24 millions de dollars au produit intérieur brut (PIB) de l'économie du Nouveau-Brunswick et créé 618 emplois.²

Glossaire

2.4 L'annexe I fournit un glossaire des principaux termes utilisés dans le présent chapitre.

¹ Producteurs locaux : Producteurs établis au Nouveau-Brunswick qui produisent n'importe quel type de boisson alcoolisée (produit) dans la province, quel que soit le volume de production.

² L'industrie des alcools artisanaux du Nouveau-Brunswick - Analyse de l'impact économique - Janvier 2021 - Pierre-Marcel Desjardins

Pourquoi avons-nous choisi ce sujet?

2.5 Nous avons choisi d’auditer le rôle d’ANBL dans le développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province pour les raisons suivantes :

- l’apport d’ANBL à la Province est majeur (1,7 milliard de dollars sur 10 ans);
- en tant que monopole, ANBL contrôle tout l’accès au marché des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick et, à ce titre, est essentiel au succès du secteur des boissons alcoolisées de la Province;
- selon le rapport annuel 2019-2020 d’ANBL, les produits artisanaux du Nouveau-Brunswick représentaient 4,2 % (19 millions de dollars) des ventes totales de la Société (449 millions de dollars), mais constituaient 27,6 % du total des produits disponibles à la vente d’ANBL durant cette période;
- la participation au développement du secteur dans la Province est un but prescrit dans la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick (Loi sur la SANB)*;
- le secteur des boissons alcoolisées de la Province a non seulement une incidence sur les producteurs locaux, mais aussi sur d’autres secteurs d’activité et sur le produit intérieur brut (PIB) provincial.

Objectif de l’audit

2.6 Cet audit visait à déterminer si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick :

- gère efficacement sa participation au développement du secteur des boissons alcoolisées dans la Province, tout en générant des revenus financiers conformes à son mandat.

Étendue de l’audit

2.7 Nous avons examiné la participation d’ANBL au développement du secteur des boissons alcoolisées dans la Province et sa mobilisation auprès des producteurs locaux. Notre audit a porté sur les principaux éléments du processus de gestion du cycle de vie des produits d’ANBL. Nous avons également examiné les programmes et les politiques mis en place par ANBL pour respecter son objectif législatif « *de promouvoir la consommation responsable de boissons alcooliques* ».

2.8 Notre audit porte sur les trois exercices d’ANBL couvrant la période du 2 avril 2018 au 28 mars 2021. Nos conclusions visent cette période uniquement. Toutefois,

pour mieux comprendre le sujet, nous avons examiné certains enjeux antérieurs et postérieurs à notre audit.

2.9 De plus amples renseignements sur l'objectif, les critères, l'étendue et l'approche de notre audit figurent aux annexes II et III.

Conclusions

2.10 Nous avons conclu qu'ANBL n'avait pas :

- établi de plan axé sur les résultats énonçant clairement les objectifs, initiatives et cibles mesurables pour son rôle dans le développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province;
- participé efficacement avec les producteurs locaux de la Province;
- suivi les principales étapes des processus de gestion du cycle de vie des produits;
- instauré un modèle d'établissement des prix pour tous les statuts de la liste de produits afin d'obtenir les revenus financiers prévus dans son mandat.

2.11 Si elles ne sont pas résolues, les faiblesses relevées dans ce rapport augmenteront les risques suivants :

- réduction du bénéfice d'ANBL et des fournisseurs, ce qui pourrait se traduire par une baisse des revenus de la Province et freiner la croissance des producteurs locaux;
- non-respect des objectifs législatifs et efficacité réduite de la promotion du développement du secteur local;
- frein au développement économique pour les producteurs locaux, ce qui pourrait entraver la croissance du secteur;
- favoritisme et piètre prise de décisions dans les principaux processus qui peuvent avoir une incidence sur les revenus d'ANBL et nuire aux possibilités de croissance pour tous les participants du secteur.

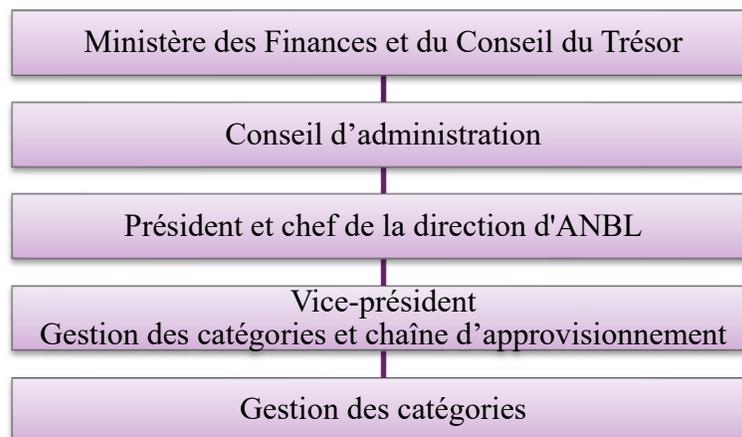
Contexte

2.12 La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (ANBL) est une société d'État qui exerce ses activités en vertu de la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick (Loi sur la SANB)*. Le gouvernement remet à ANBL une lettre de mandat annuelle décrivant ses attentes envers la Société. Conformément à la *Loi sur la SANB*, ANBL a pour objet :

- « d'exercer l'activité commerciale générale consistant à fabriquer, à acheter, à importer et à vendre des boissons alcooliques de quelque genre ou désignation que ce soit;
- de promouvoir la consommation responsable de boissons alcooliques;
- de participer au développement du secteur des boissons alcooliques dans la Province;
- de répondre aux besoins des consommateurs;
- de fournir à la Province des recettes convenables ».

2.13 La pièce 2.1 illustre la hiérarchie de la gestion des catégories d'ANBL. ANBL est dirigée par un conseil d'administration et rend des comptes à la Province par l'entremise du ministre des Finances et Conseil du Trésor. Le bénéfice net d'ANBL est comptabilisé dans les états financiers de la Province. Notre travail d'audit a porté sur des secteurs de la Gestion des catégories; celle-ci est chargée de déterminer et de gérer tous les portefeuilles de produits alcoolisés, les programmes de mise en marché et les relations quotidiennes avec les fournisseurs.

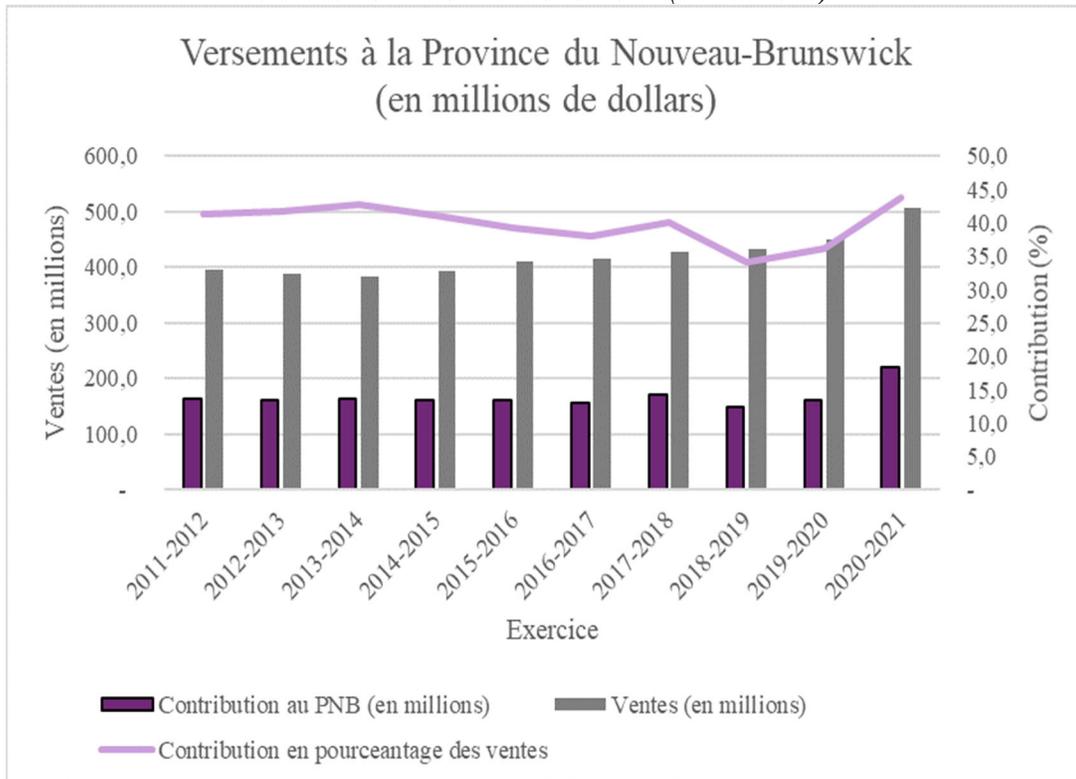
Pièce 2.1 – Hiérarchie de la gestion des catégories d'ANBL



Source : Préparé par le VGNB selon les renseignements fournis par ANBL

2.14 La pièce 2.2 présente une ventilation des contributions financières d’ANBL versées à la Province aux exercices 2011-2012 à 2020-2021. Au cours de chacun des trois derniers exercices, ANBL a versé plus de 34 % de ses ventes à la Province, atteignant 44 % en 2020-2021.

Pièce 2.2 – Contribution financière d’ANBL à la Province
Exercices 2011-2012 à 2020-2021 (en millions)



Source : Préparé par le VGNB à partir de renseignements du rapport annuel d’ANBL (non audité)

2.15 La pièce 2.3 présente une ventilation du nombre d’emplacements du réseau de vente au détail d’ANBL desservant le Nouveau-Brunswick, exercices 2018-2019 à 2020-2021.

Pièce 2.3 – Nombre d’emplacements du réseau de vente au détail d’ANBL
Exercices 2018-2019 à 2020-2021

| Nombre d’emplacements du réseau de vente au détail d’ANBL Exercices 2018-2019 à 2020-2021 | | | | |
|--|----------------|--------------|-----------------|--------------|
| Exercice | Société | Agent | Épicerie | Total |
| 2018-2019 | 42 | 87 | 66 | 195 |
| 2019-2020 | 39 | 86 | 66 | 191 |
| 2020-2021 | 41 | 87 | 67 | 195 |

Source : Préparé par le VGNB à partir de renseignements des rapports annuels d’ANBL (non audité)

2.16 La pièce 2.4 présente une ventilation du nombre de producteurs locaux dans chaque catégorie de boissons alcoolisées au Nouveau-Brunswick, exercices 2018-2019 à 2020-2021. En 2020-2021, 89 des 102 producteurs locaux ont vendu des produits directement au public dans leurs installations.

Pièce 2.4 – Nombre de producteurs locaux dans chaque catégorie de boissons alcoolisées Exercices 2018-2019 à 2020-2021

| Nombre de producteurs locaux dans chaque catégorie de boissons alcoolisées Exercices 2018-2019 à 2020-2021 | | | | | |
|---|-------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| Exercice | Brasseries | Établissements viniques* | Distilleries | Cidreries** | Total |
| 2018-2019 | 52 | 21 | 7 | 2 | 82 |
| 2019-2020 | 52 | 22 | 9 | 2 | 85 |
| 2020-2021 | 62 | 26 | 12 | 2 | 102 |

*Les établissements viniques comprennent les cidreries et les hydromelleries qui cultivent leurs propres fruits pour la production.

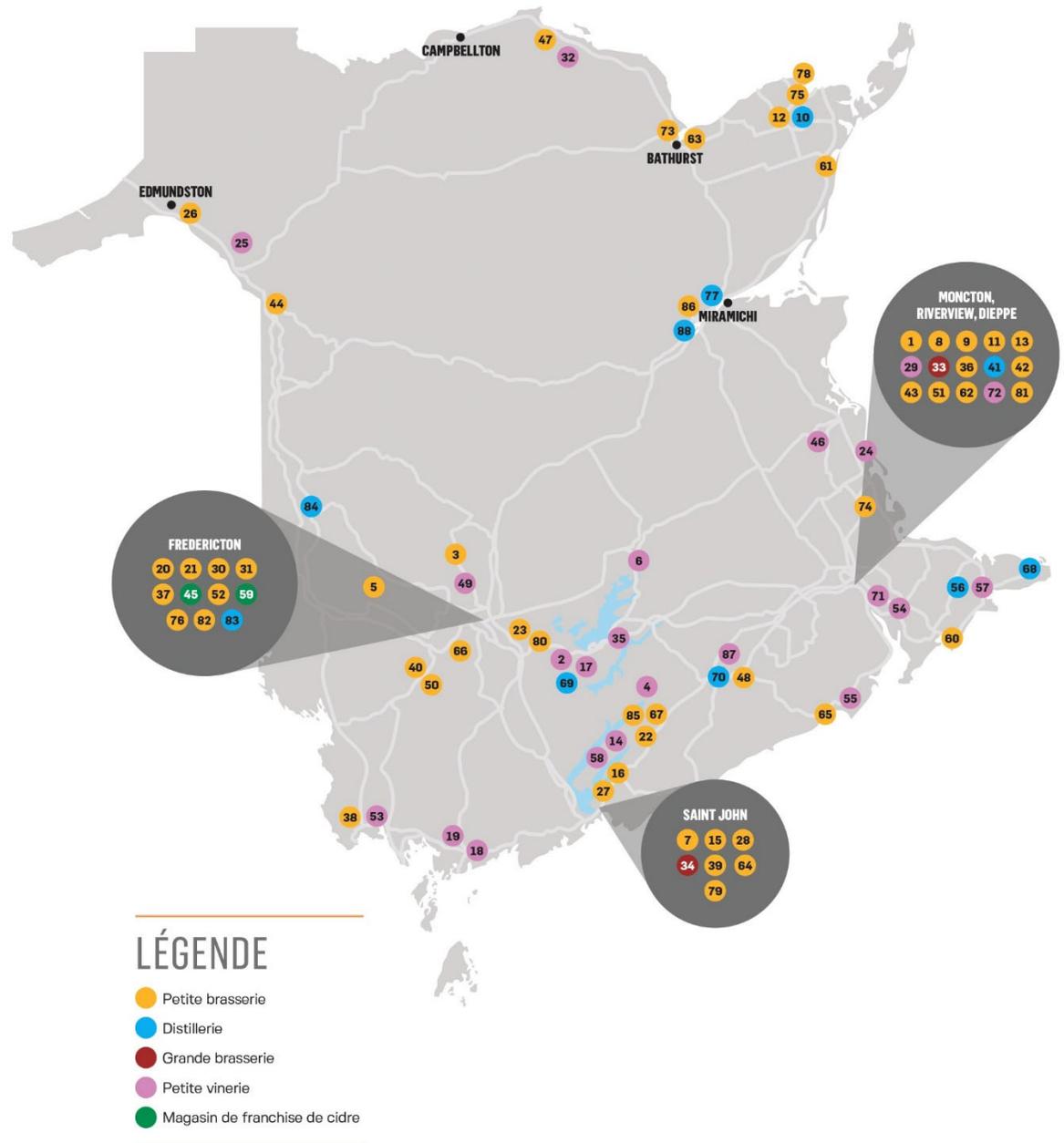
** Cidreries : producteurs artisanaux qui ne cultivent pas leurs propres fruits pour la production.

Remarque : ANBL a répertorié 101 producteurs locaux dans son rapport annuel 2020-2021. ANBL a inclus un producteur dans deux catégories ci-dessus afin de respecter la façon dont ANBL comptabilisait les autres producteurs qui produisent plus d’un produit.

Source : Préparé par le VGNB à partir des renseignements des rapports annuels d’ANBL (non audité)

2.17 La pièce 2.5 illustre l'emplacement géographique des producteurs locaux au Nouveau-Brunswick en 2019-2020. Voir l'annexe IV pour une liste correspondante des producteurs locaux.

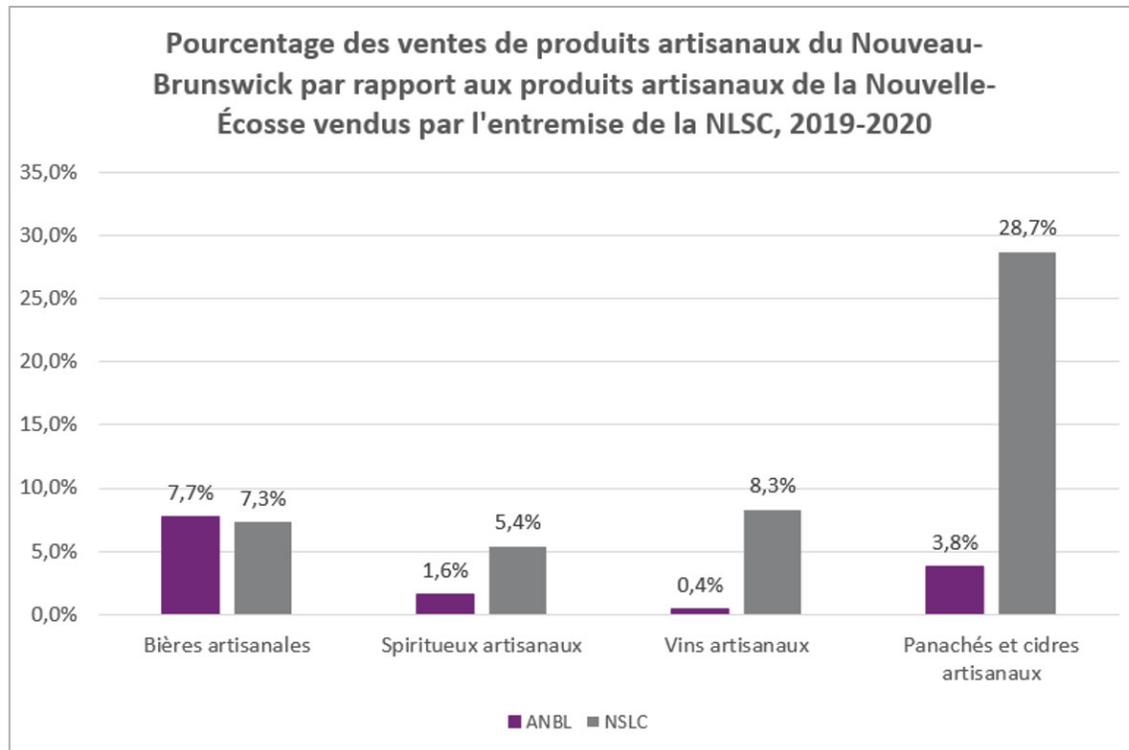
Pièce 2.5 – Réseau des producteurs locaux au Nouveau-Brunswick 2019-2020



Source : Rapport annuel 2019-2020 d'ANBL (non audité)

2.18 La pièce 2.6 illustre le pourcentage des ventes annuelles totales de produits artisanaux du Nouveau-Brunswick par rapport aux produits artisanaux de la Nouvelle-Écosse vendus par l'entremise de la Société des alcools de la Nouvelle-Écosse (NSLC) en 2019-2020.

Pièce 2.6 – Pourcentage des ventes de produits artisanaux du Nouveau-Brunswick par rapport aux produits artisanaux de la Nouvelle-Écosse vendus par l'entremise de la NSLC, 2019-2020



Source : Préparé par le VGNB à partir de renseignements des rapports annuels d'ANBL (non audité) et du rapport annuel de la NSLC (non audité)

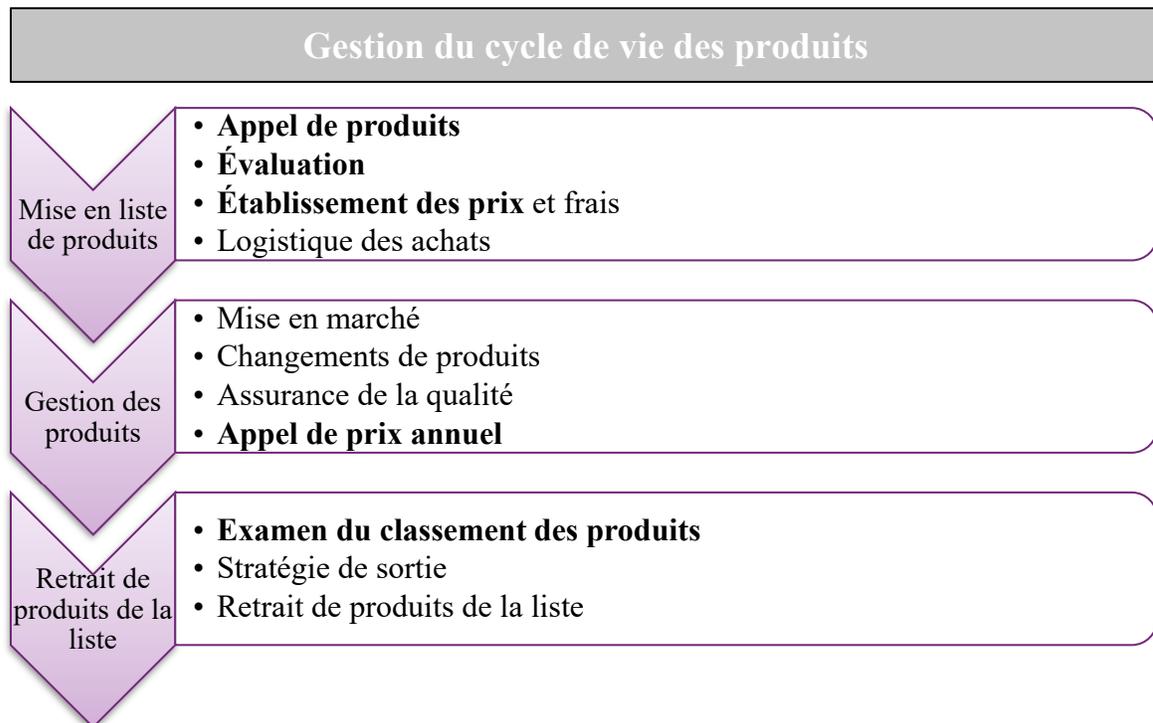
2.19 En 2019-2020, les produits artisanaux du Nouveau-Brunswick vendus par l'entremise d'ANBL représentaient 4,2 % (19 millions de dollars) de ses ventes annuelles totales. Les produits artisanaux de la Nouvelle-Écosse vendus par l'entremise de la NSLC représentaient 8,9 % (58 millions de dollars) des ventes annuelles totales de la NSLC.

Gestion du cycle de vie des produits

2.20 La pièce 2.7 résume les principaux éléments du processus de gestion du cycle de vie des produits (GCVP) d'ANBL. Un manuel de GCVP est publié sur le site Web d'ANBL à l'intention des fournisseurs et des documents internes d'ANBL guident le personnel tout au long du processus. L'ensemble du processus de GCVP est géré par l'équipe de gestion des catégories d'ANBL, qui se partage cinq secteurs de responsabilité :

- Vin de base (liste générale, épicerie et dépôt);
- Vin de spécialité et d'expérience (commandes uniques, festivals et Programme expérience);
- Spiritueux et produits non alcoolisés;
- Rafrâichissements (bières, panachés et cidres);
- Produits locaux du Nouveau-Brunswick (catégorie ajoutée en mars 2020).

Pièce 2.7 – *Éléments clés du processus de gestion du cycle de vie des produits d'ANBL*



Les secteurs visés par l'audit sont indiqués en caractères gras

Source : Préparé par le VGNB à partir des renseignements obtenus d'ANBL (non audité)

Mise en liste de produits

2.21 Les fournisseurs peuvent soumettre les produits à l'évaluation d'ANBL aux principales dates mentionnées dans le calendrier d'appels de produits³. Cette évaluation détermine si le produit d'un fournisseur sera mis en vente par l'entremise du réseau de vente au détail d'ANBL.

2.22 L'équipe de gestion des catégories examine les produits conformément aux documents internes sur les processus d'ANBL. Les demandes de mises en liste de produits sont évaluées selon les critères suivants, sans ordre particulier :

- goût;
- adéquation au marché du Nouveau-Brunswick;
- prix;
- plan de marketing et de merchandisage proposé;
- liens avec d'autres produits sur la liste;
- rendement sur d'autres marchés;
- caractère unique;
- emballage;
- considérations relatives à la chaîne d'approvisionnement;
- étiquetage;
- rendement antérieur du fournisseur;
- adéquation stratégique;
- exigences du portefeuille.

³ Calendrier d'appels de produits : calendrier des principales dates d'évaluation des demandes présentées à ANBL – date d'ouverture de l'appel pour les demandes de mise en liste, date d'échéance de la demande préalable, demande complète et date d'échéance de remise des échantillons (pour les produits initialement approuvés), et date d'approbation définitive ou de rejet des demandes.

Types de mise en liste de produits

2.23 S'il est approuvé par l'équipe de gestion des catégories, le produit se verra attribuer un statut dans l'une des trois catégories d'ANBL – liste générale (LG), produits d'essai (PE) ou mise en liste unique (U), ce qui détermine :

- la structure de majoration appliquée;
- si le produit fait l'objet d'un examen de classement;
- la façon dont les produits sont commandés et stockés dans l'entrepôt central d'ANBL.

2.24 La pièce 2.8 décrit les trois types de mises en liste de produits d'ANBL.

Pièce 2.8 – Types de mises en liste de produits d'ANBL

| Types de mises en liste de produits d'ANBL | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Type de mises en liste | Description | Seuils de vente | Entrepôt central | Majoration |
| Liste générale (LG) | Plaisent à un large éventail de consommateurs | Examen annuel des seuils de vente et du classement des produits | Conservé en stock continu et réapprovisionnement régulier en fonction des volumes de vente prévus | Structure générale de majoration |
| Produit d'essai (PE) | Semblable à la LG, mais mises en liste de manière conditionnelle pour une durée d'un an | | | Prix fixés en dehors de la structure générale de majoration |
| Liste unique (U) | Mise en marché temporaire | Aucun seuil de vente ni examen du classement des produits | Entièrement distribué aux magasins et aucun réapprovisionnement | Prix fixés en dehors de la structure générale de majoration |

Source : Préparé par le VGNB à partir des renseignements dans les manuels de gestion du cycle de vie des produits d'ANBL (non audité) ou fournis par ANBL (non audité)

Établissement des prix

2.25 L'ANBL augmente le prix de tous les produits à l'aide des taux établis dans le document sur la structure de majoration fourni dans le manuel sur la GCVP. Les produits artisanaux locaux du Nouveau-Brunswick affichent des taux de majoration inférieurs à ceux des autres catégories d'ANBL, sauf les panachés, qui suivent la grille de majoration régulière. Les produits sont désignés comme produits artisanaux locaux en fonction des niveaux de production annuels, comme suit :

- microbrasseries, moins de 15 000 hectolitres;
- petites fabriques de vin et de cidre, moins de 15 000 hectolitres;
- distilleries, moins de 50 000 litres.

Retrait de produits de la liste

2.26 Comme le mentionne le manuel sur la GCVP d'ANBL, l'équipe de gestion des catégories retirera un produit LG ou PE de son réseau de vente au détail en raison d'un mauvais rendement obtenu lors de l'examen du classement des produits (dans le cadre de son processus de retrait). Les produits de la liste U et les ventes des producteurs locaux à leurs installations ne sont pas visés par l'examen du classement des produits. L'examen du classement a lieu tous les trimestres et évalue les ventes de chaque produit par rapport aux seuils de vente d'ANBL. Les produits qui ne respectent pas le seuil seront retirés et les résultats du classement sont communiqués aux fournisseurs par courriel.

Planification et mobilisation inefficaces pour développer le secteur des boissons alcoolisées de la Province

Aucun plan axé sur les résultats ni de stratégie documentée pour le développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province

2.27 Nous avons constaté qu'ANBL n'avait pas de plan axé sur les résultats ni de stratégie documentée décrivant en détail la façon dont elle prévoyait « *participer au développement du secteur des boissons alcoolisées dans la Province* » même si le gouvernement lui avait demandé dans les lettres de mandat de 2012-2013 et de 2015-2016 de définir son rôle et d'établir des critères de mesure et de production de rapports. Plus précisément, ANBL :

- n'a pas défini son rôle en matière de soutien à l'industrie locale au-delà de l'objectif général de la *Loi sur la SANB*;
- n'a pas de buts ou d'objectifs consignés décrivant clairement son rôle dans ce secteur;
- n'avait pas de cibles pour mesurer son succès dans ce rôle;
- n'a aucune cible pour le secteur local.

2.28 En 2013, la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick (Loi sur la SANB)* a été modifiée pour inclure l'objet législatif « *de participer au développement du secteur des boissons alcoolisées dans la Province* ». De plus, les lettres de mandat d'ANBL des exercices 2012-2013 et 2016-2017 renfermaient des directives précises pour :

- *[traduction]* « *continuer d'offrir des possibilités économiques partout dans la province qui contribuent au produit intérieur brut (PIB);* »
- « *reconnaître le rôle de l'ANBL dans le développement du secteur des boissons alcoolisées de la province en :*
 - i. *mettant en œuvre des politiques qui permettent aux industries émergentes comme les microbrasseries et les petites fabriques de vin ou les distilleries de prospérer et de croître;*
 - ii. *continuer de soutenir les brasseurs artisanaux de la province.* »

2.29 En outre, la lettre de mandat de 2015-2016 demandait à ANBL d'appuyer les politiques gouvernementales en :

- finalisant et fournissant à l'approbation du gouvernement [traduction] « *une définition claire et des critères précis de mesure et de production de rapports afin qu'ANBL se conforme à son obligation de... participer au développement du secteur des boissons alcoolisées dans la province* »;
- continuer « *d'offrir des possibilités économiques à l'échelle de la province qui contribuent au PIB* »;
- reconnaître le « *rôle d'ANBL à titre de soutien aux industries émergentes comme les microbrasseries, les petites fabriques de vin ou les distilleries* »;
- continuer de « *soutenir activement les brasseurs artisanaux de la province* ».

2.30 La lettre de mandat 2018-2019 d'ANBL ne donnait pas de directive précise concernant le secteur des boissons alcoolisées de la Province, sauf pour ce qui est de respecter l'objet de la loi, c'est-à-dire « *participer au développement* ». Il n'y avait aucune mention du secteur local des boissons alcoolisées dans la lettre de 2020-2021. Aucune lettre de mandat n'a été produite en 2017-2018 et en 2019-2020.

Le rôle d'ANBL en matière de soutien au secteur local n'est pas clairement défini

2.31 Nous nous attendions à ce qu'ANBL donne suite à ces directives en planifiant efficacement sa participation au développement du secteur des boissons alcoolisées dans la Province. Nous avons demandé à ANBL de fournir des documents définissant clairement sa « participation » au développement du secteur au-delà de son objectif dans la *Loi sur la SANB* ou les lettres de mandat; toutefois, aucun document de ce genre n'a été fourni.

Aucune analyse des risques, examen des pratiques exemplaires ou recherche de l'industrie effectuée

2.32 Nous n'avons trouvé aucune donnée probante démontrant qu'ANBL avait effectué un examen actualisé des pratiques exemplaires ou de la recherche de l'industrie au cours de la période visée par l'audit, ou effectué une analyse pour déterminer quels risques pourraient être présents dans le secteur des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick et sur lesquels concentrer ses efforts de participation.

Aucune cible pour surveiller ou évaluer régulièrement le rendement

2.33 Un plan approprié aurait inclus des cibles relatives au secteur local fondées sur les recherches et les pratiques exemplaires de l'industrie. Ces objectifs feraient l'objet d'une surveillance régulière, d'une évaluation et d'un compte rendu périodique dans le rapport annuel. En outre, nous nous attendions à ce qu'ANBL ait effectué une analyse des risques pour déterminer lesquels pourraient être présents et les atténuer dans le plan.

2.34 Nous croyons qu'ANBL doit planifier de façon efficace pour atteindre son objectif législatif en ce qui concerne le secteur des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick. Un plan solide permettra à ANBL de mieux cibler ses efforts, de mesurer son rendement et de rendre compte de ses réussites de manière transparente.

Recommandation

2.35 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de documenter un plan stratégique axé sur les résultats qui précise :

- **son rôle pour participer au développement du secteur des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick;**
- **les risques relevés à la suite de son analyse et de son évaluation des problèmes de développement du secteur des boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick;**
- **des objectifs de rendement pour évaluer le succès de ses efforts de participation et en rendre compte publiquement.**

2.36 Dans le cadre de notre travail, nous voulions comprendre comment ANBL a mobilisé et consulté les producteurs locaux et l'Association des producteurs d'alcools artisanaux du Nouveau-Brunswick (APAANB) au sujet des décisions stratégiques et des changements de politique ayant une incidence directe sur le secteur des boissons alcoolisées dans la Province.

ANBL a informé les producteurs locaux de toute décision ou de tout changement pouvant avoir une incidence sur l'industrie.

2.37 Bien que ANBL ait informé les producteurs locaux des décisions ou des changements clés qui auraient pu les toucher, nous avons constaté que la Société n'avait pas :

- établi de stratégie ou de plan de communication pour mobiliser les producteurs locaux;

ANBL n'a pas réussi à mobiliser efficacement les producteurs locaux

- consulté activement les producteurs locaux de la province ou communiqué avec eux régulièrement;
- consulté proactivement les producteurs locaux au sujet de l'élaboration de plans et de politiques ayant une incidence directe sur leurs entreprises.

2.38 Un groupe de travail a été créé en 2017 en réponse à une demande de l'APAANB envoyée au ministre responsable d'Opportunités Nouveau-Brunswick (ONB). Le groupe de travail regroupe des représentants d'ANBL, de l'APAANB et de plusieurs ministères. Dans sa demande, l'APAANB avait cerné plusieurs obstacles à la croissance des producteurs locaux, notamment :

- structure de majoration;
- accès des consommateurs aux produits;
- soutien d'ANBL au secteur;
- obstacles à l'exportation.

ANBL n'a pas adopté de solutions aux problèmes soulevés par les producteurs locaux du groupe de travail

2.39 Le document de clôture du groupe de travail reconnaît que [traduction] « *les politiques et les programmes sont élaborés sans tenir compte des personnes les plus touchées par ceux-ci* » et que la mesure à prendre était de « *poursuivre activement la participation du secteur à la mise en œuvre d'idées et de stratégies pour croître ensemble.* » Malgré ce constat, ANBL n'a pas donné suite aux problèmes soulevés et aux solutions trouvées, y compris les « solutions rapides ». ANBL a continué à élaborer des politiques sans tenir compte des producteurs locaux au lieu de les faire participer à la mise en œuvre d'idées et de stratégies pour croître ensemble.

2.40 ANBL a reconnu qu'elle n'avait pas donné suite aux enjeux soulevés par le groupe de travail. Nous avons constaté que la Société avait mis en œuvre deux politiques au cours de la période d'audit visant à accroître le soutien aux producteurs locaux :

- « Pas de manutention, pas de taxe » (Don't Touch It/Don't Tax It) – le 1^{er} juillet 2019, ANBL a cessé d'appliquer une majoration aux produits artisanaux locaux achetés et récupérés directement auprès du producteur.
- Vente croisée – Le 15 mai 2020, ANBL a autorisé les producteurs locaux à vendre les produits d'autres

producteurs locaux à leurs installations de production pour consommation hors site.

Les activités de mobilisation auprès des producteurs locaux n'étaient pas régulières et ne visaient pas toutes les régions de la province ou toutes les catégories d'alcool

- 2.41** Le 28 juin 2019 et le 10 juillet 2019 ANBL a organisé un atelier avec des producteurs locaux; toutefois, il n'a accueilli que sept producteurs locaux sur 85, dont la majorité provenait de Fredericton et de Moncton. ANBL n'a pu fournir de données probantes démontrant que l'activité a entraîné des mesures de suivi ou des changements dans les pratiques commerciales du secteur. En plus de l'atelier, ANBL a fait des présentations lors des assemblées générales annuelles de l'APAANB (le 18 juin 2019, le 17 juin 2020 et le 9 décembre 2020).
- 2.42** ANBL a raté l'occasion de collaborer de façon proactive avec les producteurs locaux au sujet des décisions stratégiques. ANBL a tenté de mettre en œuvre son processus de GVCP pour les producteurs locaux en janvier 2020. Après avoir reçu les commentaires des producteurs locaux concernant l'application des seuils de vente, la mise en œuvre a été reportée à juillet 2021. Ce retard illustre bien les conséquences de ne pas mobiliser les producteurs locaux de façon proactive. Les retards dans la mise en œuvre de la politique peuvent créer de l'incertitude, tant pour les producteurs touchés que pour ANBL.
- 2.43** Il est essentiel pour ANBL d'atteindre son objectif législatif « *de participer au développement du secteur des boissons alcoolisées dans la Province* » grâce à des pratiques efficaces de planification et de mobilisation. La collaboration plus active avec les producteurs locaux et l'APAANB pourrait offrir de nombreux avantages, notamment⁴ :
- faciliter l'élaboration de politiques mieux orientées, de meilleure qualité et plus pérennes;
 - obtenir un meilleur soutien et une plus grande acceptation (moins de conflits et report des décisions en cours);

⁴ The Newfoundland and Labrador Office of Public Engagement, *Public Engagement Guide*, <https://www.gov.nl.ca/pep/files/Public-Engagement-Guide.pdf>

- établir des relations axées sur la collaboration et favoriser une compréhension mutuelle;
- accroître la communication avec le secteur, la transparence et la responsabilisation;
- éviter ou minimiser les effets négatifs ou les conséquences imprévues des décisions.

Recommandation

2.44 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick d'élaborer un plan de communication et de mobilisation pour son interaction avec les producteurs locaux afin d'établir :

- **les modalités de mobilisation avec les producteurs locaux;**
- **les objectifs et les cibles permettant de mesurer l'efficacité de la mobilisation des producteurs locaux;**
- **la surveillance et la production de rapports sur l'efficacité de la mobilisation des producteurs locaux au développement du secteur local des boissons alcoolisées.**

Planification stratégique

2.45 Bien que nos travaux aient porté sur la planification pour le secteur local, nous avons également examiné le plan stratégique global d'ANBL et les lettres de mandat produites par le ministre des Finances et Conseil du Trésor. Nous voulions comprendre comment la planification et l'orientation globales d'ANBL incluait le développement de l'industrie locale.

Aucune définition ou cible pour obtenir des revenus financiers appropriés

2.46 La lettre de mandat de 2015-2016 exigeait que la Société fournisse des définitions claires et des critères précis de mesure et de rapport pour l'ensemble de ses responsabilités prévues par la loi, y compris « *fournir des recettes convenables* ». Lorsqu'on lui a demandé si cela avait été fait, la Société a répondu qu'elle n'avait aucune définition ou cible mesurable et qu'elle considérait plutôt les lettres de mandat comme étant « *acceptables pour l'actionnaire* [la Province] ».

2.47 La pièce 2.9 compare les cibles du plan stratégique d'ANBL et les résultats réels. La seule cible atteinte par la Société était celle des ventes en 2019-2020.

Pièce 2.9 – Comparaison du bénéfice net et des ventes d'ANBL (en millions)

| Comparaison du bénéfice net et des ventes de l'ANBL (en millions) | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Ventes réelles et bénéfice net par rapport au plan stratégique | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 |
| Ventes dans le plan stratégique | 438 \$ | 445 \$ | S.O.* |
| Ventes réelles | 433 \$ | 449 \$ | 506 \$ |
| Écart | -5 \$ | 4 \$ | S.O.* |
| | | | |
| Bénéfice net dans le plan stratégique | 180 \$ | 185 \$ | S.O.* |
| Bénéfice net réel | 169 \$ | 174 \$ | 199 \$ |
| Écart | -11 \$ | -11 \$ | S.O.* |

* Le plan stratégique 2020-2023 d'ANBL ne comprend pas de cibles de ventes ou de Bénéfice net

Source : Préparé par le VGNB à partir des renseignements des rapports annuels et des plans stratégiques d'ANBL (non audité)

Cibles du plan stratégique manquées en 2016-2020, aucune cible fixée dans le plan stratégique 2020-2023

2.48 Les principaux piliers énoncés dans les plans stratégiques 2016-2020 et 2020-2023 n'ont pas mentionné l'industrie locale. De plus, nous avons constaté que la Société n'avait pas atteint les cibles financières globales fixées dans son plan stratégique 2016-2020, comme le montre la pièce 2.9. Le plan 2020-2023 est de portée très large et sans objectif mesurable. Nous avons ainsi remarqué qu'ANBL n'avait pas fourni de raisons tangibles pour expliquer pourquoi elle n'avait pas atteint les cibles financières fixées dans le plan stratégique 2016-2020.

2.49 La Société prépare également des plans annuels et les soumet au ministre des Finances et Conseil du Trésor. L'objectif global de bénéfice net d'ANBL est ensuite ajouté au budget principal des dépenses de la Province. Nous avons constaté que même si les plans préparés lors de la période visée par l'audit comportaient des cibles financières, ANBL n'avait pas établi de cible propre à l'industrie locale.

2.50 Une planification et des rapports déficients mettent en péril l'efficacité et l'efficience d'une société. Des plans, des rôles et des cibles à long terme imprécis ou inexistants augmentent la probabilité que la Société n'obtienne pas les résultats souhaités, comme maximiser la marge brute ou participer efficacement au développement du secteur des boissons alcoolisées de la Province. Sans plans clairs et cibles mesurables, ANBL ne peut rendre des comptes au ministre des Finances et Conseil du Trésor, à l'Assemblée législative et à tous les Néo-Brunswickois.

Recommandation

2.51 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de définir et d'établir des objectifs financiers clairs pour atteindre l'objectif prévu par la loi de « *fournir des recettes convenables* » et rendre compte de son rendement à l'égard de ces objectifs dans son rapport annuel.

Faiblesses de la gestion du cycle de vie des produits

2.52 Nous avons examiné trois processus clés de gestion du cycle de vie des produits (GCVP) d'ANBL pour les catégories locales et non locales de produits alcoolisés :

- mise en liste (évaluation et sélection des produits à vendre par l'entremise du réseau de vente au détail d'ANBL);
- établissement des prix (application de la majoration et des prix de détail définitifs pour chaque produit);
- retrait de la liste de produits (examen des niveaux de vente d'un produit par rapport au seuil des ventes d'ANBL pour déterminer si ce produit doit demeurer sur la liste des produits).

2.53 Notre audit porte essentiellement sur les producteurs locaux et leurs produits, mais notre travail comprenait des échantillons de toutes les catégories d'alcool, y compris des produits non locaux. Nous voulions déterminer s'il y avait des différences de traitement dans les processus et déceler des lacunes dans toutes les catégories. Certains problèmes concernent tous les processus que nous avons audités, tandis que d'autres étaient propres à des processus.

Aucun document à l'appui des principales décisions financières

2.54 ANBL n'a pu fournir de justification ou de documentation à l'appui de l'incidence de plusieurs décisions financières importantes sur la Société, notamment :

- le niveau cible fixé pour la marge brute dans chaque catégorie;
- le maintien des prix de la bière au détail au même niveau en 2018-2019, tout en versant aux brasseurs un montant plus élevé par caisse pour un emballage de 24 canettes;
- les répercussions de sa promotion Offres de tous les jours sur la bière, lancée afin de réduire les ventes transfrontalières;
- une réduction de deux pour cent de la majoration pour les brasseurs domestiques en 2020-2021;
- la conclusion d'ententes spéciales sur la tarification avec certains producteurs;

- un investissement annuel de huit millions de dollars dans la production locale (grâce à sa structure de majoration réduite);
- l'établissement de la valeur des seuils de vente (qui détermine si les produits demeurent sur les tablettes d'ANBL).

2.55 ANBL a fourni une analyse financière de sa décision de réduire de deux pour cent la majoration des brasseurs canadiens en 2020-2021, dont l'incidence sur le bénéfice net est estimée à 1,5 million de dollars. Toutefois, ANBL n'a pu justifier pourquoi elle avait choisi d'aller de l'avant avec cette réduction ou pourquoi une réduction de deux pour cent avait été recommandée. Plusieurs autres scénarios dans l'analyse n'ont pas été recommandés et il n'y avait pas de justification claire expliquant pourquoi un changement a été recommandé plutôt qu'un autre.

***Pratique généralisée
d'approbation verbale***

***Aucune donnée
probante d'examen***

2.56 Tout au long des processus de mise en liste, d'établissement des prix et de retrait des produits, ANBL a généralement approuvé verbalement les principales décisions par le biais de réunions et de conversations. De plus, rien ne démontre que les gestionnaires de catégorie ont examiné :

- les détails initiaux et l'évaluation finale des présentations de produits aux fins de mise à la liste;
- les prix de détail finaux pendant l'appel de prix annuel;
- les produits recommandés pour le retrait de la liste.

2.57 Nous nous attendions à ce qu'ANBL dispose de dossiers et d'analyses détaillées à l'appui de l'examen et de l'approbation de toutes les principales décisions relatives aux processus et aux changements stratégiques, en particulier celles qui ont une incidence majeure sur ses activités.

2.58 L'absence d'examen et d'approbations documentés des principaux processus et de justifications des décisions stratégiques accroît le risque de favoritisme et de mauvaise prise de décisions. En l'absence de données probantes, nous n'avons pu déterminer si les produits étaient inscrits à la liste, tarifés ou supprimés en raison de favoritisme, de biais ou d'information objective.

Recommandation

2.59 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de documenter et de conserver clairement la justification des décisions et les critères utilisés pour évaluer les principales décisions en matière de processus ainsi que l'analyse appuyant les répercussions financières de ces décisions sur la société.

Risque de favoritisme dans le processus de mise à la liste

Le manuel de gestion du cycle de vie des produits et le calendrier d'appels de produits n'ont pas été communiqués à tous les fournisseurs en 2018-2019

2.60 ANBL n'a pas fourni de données probantes démontrant que le manuel de GCVP et le calendrier d'appels de produits pour l'exercice 2018-2019 ont été communiqués à tous les fournisseurs. Le manuel de GCVP est le principal document d'ANBL qui fournit aux fournisseurs les renseignements nécessaires sur ses processus de mise en liste, de tarification et de retrait de produits. ANBL a publié le manuel et le calendrier d'appels de produits sur le site ANBL.com pour les exercices 2019-2020 et 2020-2021.

2.61 ANBL doit s'assurer que tous les fournisseurs reçoivent ces renseignements, car ils sont essentiels pour faire affaire avec ANBL. Nous encourageons ANBL à continuer de publier sur ANBL.com les versions actualisées du calendrier et du manuel.

2.62 Nous avons examiné le manuel d'ANBL et les documents sur le processus de mise à la liste pour déterminer si ANBL prenait des décisions de manière cohérente et transparente sur la sélection des produits qu'elle vendait. Nous avons testé un total de 13 appels de produits dans toutes les catégories : trois pour chaque catégorie de produits non locaux et une pour les produits locaux.

Il n'existe aucun processus établi de mise à la liste permettant aux producteurs locaux de proposer des produits à vendre chez ANBL

2.63 Avant janvier 2020, le manuel de GCVP ne s'appliquait pas aux producteurs locaux. ANBL n'a pas inscrit les producteurs locaux au calendrier d'appels de produits. Les producteurs locaux étaient autorisés à proposer des produits en tout temps pour qu'ANBL puisse les ajouter à sa sélection de produits.

2.64 À la question de savoir qui a fourni la directive ou l'approbation exemptant les producteurs locaux d'être tenus de suivre les processus clés énoncés dans le manuel de GCVP, ANBL a répondu [traduction] « *c'est la façon de faire les choses depuis de nombreuses années ... tous les produits pour lesquelles une demande était faite étaient acceptés, automatiquement inscrits sur la liste et expédiés* ».

Recommandation

2.65 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de communiquer de façon cohérente, transparente et rapide à tous les fournisseurs des renseignements à jour, y compris le Manuel de gestion du cycle de vie des produits et les calendriers d'appels de mise en liste de produits.

ANBL n'a pas suivi son processus de mise en liste pour toutes les catégories de produits

2.66 Nous avons constaté qu'ANBL n'avait pas suivi le processus de mise en liste décrit dans le manuel de GCVP et le document interne sur le processus pour toutes les catégories de produits. En particulier, ANBL n'a pas pu fournir de soutien que les étapes clés suivantes du processus ont été prises:

Aucune donnée probante démontrant qu'ANBL a suivi les principales étapes du processus de mise en liste pour l'évaluation et l'approbation des produits dans toutes les catégories de produits

- analyse pour déterminer les particularités de l'appel de produits (c.-à-d. les critères et spécifications propres à chaque appel);
- examen initial des présentations de produits pour déterminer si le produit répond aux critères et spécifications de l'appel;
- création d'une matrice décisionnelle pour l'évaluation des produits en fonction des critères préétablis énoncés dans le manuel de GCVP et des spécifications de chaque appel;
- évaluation de la dégustation du produit (élément essentiel pour décider si un produit passe de l'approbation initiale à l'approbation finale);
- approbation finale du statut d'inscription (LG, PE ou U) et du plan sur le cycle de vie du produit;
- création et approbation d'un plan général de distribution (établissement du réseau de vente au détail d'ANBL, prévision des ventes et quantités commandées du produit).

Les critères d'évaluation des produits ne sont pas appliqués de façon cohérente

2.67 ANBL a signalé que les critères utilisés pour l'évaluation constituent un aperçu général de la façon dont elle évalue les produits; toutefois, ils ne sont pas appliqués uniformément dans toutes les catégories; il revient au gestionnaire adjoint de catégorie de déterminer la note globale. Aucune mesure établie n'existe pour chaque catégorie. À notre avis, les critères d'ANBL n'étaient pas clairement définis et laissaient place à l'interprétation. En l'absence de critères appliqués uniformément dans le processus d'évaluation, ANBL accroît son risque de biais et de favoritisme dans le processus de sélection des produits.

Le goût du produit n'est pas évalué de façon cohérente dans toutes les catégories et n'est pas documenté

2.68 Par exemple, nous avons constaté que ANBL ne pouvait fournir un dossier d'évaluation mentionnant quels produits avaient été dégustés, qui les avait dégustés et les notes sur la palatabilité. Selon le manuel de GCVP, « *ANBL organise des séances de dégustation pour déterminer la palatabilité des produits recommandés pour l'acceptation par les équipes de catégorie* » et la demande de mise en liste est considérée comme incomplète sans un échantillon de produit.

Produits acceptés en dehors des critères des appels et des paramètres du calendrier

2.69 ANBL a confirmé que des produits ont été acceptés à l'extérieur des critères des appels et des paramètres du calendrier. Le nombre de demandes soumises aux fins d'évaluation dans la catégorie des panachés était inférieur à la cible d'ANBL pour l'espace alloué sur les tablettes des produits. C'est pourquoi ANBL a évalué ces produits sans appliquer les critères.

Recommandation

2.70 **Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick, en ce qui concerne le processus de mise en liste :**

- **de mettre en œuvre une matrice décisionnelle pour évaluer les présentations de produits pour la mise à la liste en fonction de critères clairement définis et appliqués de façon cohérente;**
- **de documenter la justification de la décision pour chaque critère utilisé dans l'évaluation des produits aux fins de mise en liste.**

Manque de transparence quant à la façon et aux raisons de distribuer les produits dans le réseau de vente au détail

2.71 Le manuel de GCVP ne donne pas de détails aux fournisseurs sur la façon et les raisons pour lesquelles les produits sont distribués par l'entremise du réseau de vente au détail d'ANBL. En outre, ANBL n'a pas pu fournir de documents à l'appui sur la façon dont elle a déterminé la distribution des demandes approuvées de produits.

2.72 Nous nous attendions à une transparence intégrale dans les renseignements transmis aux fournisseurs au sujet de la façon et des raisons pour lesquelles les produits sont attribués à divers points de vente dans la province. Bien que l'alcool soit exclu du Règlement sur l'acquisition de biens et de services d'ANBL, la section 7.02 souligne l'importance d'un traitement équitable pour les fournisseurs : « *L'entité traite tous les aspirants-fournisseurs de façon juste, égale et équitable* »

2.73 À notre avis, en l'absence de données probantes à l'appui des plans de distribution, ANBL accroît le risque de favoritisme, de mauvaise prise de décision et de manque de transparence. Comme ANBL n'a pas pu fournir ces données probantes, nous n'avons pu déterminer si des mesures appropriées avaient été prises pour assurer la distribution juste, égale et équitable des produits.

Recommandation

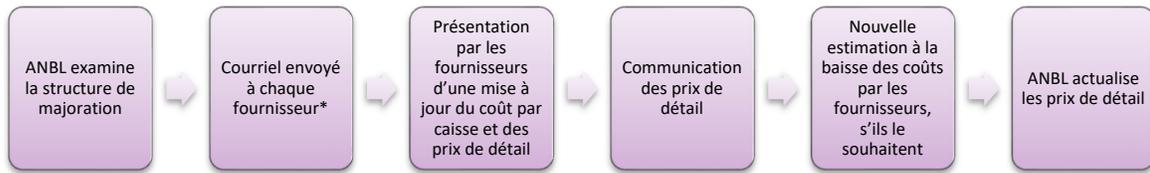
2.74 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick d'accroître la transparence en mettant à jour le Manuel de gestion du cycle de vie des produits avec une section expliquant comment distribuer les produits dans l'ensemble de son réseau de vente au détail.

Les mauvaises décisions en matière d'établissement de prix influent sur les profits

Structure de majoration des prix

- 2.75** ANBL détermine le prix des produits à deux moments distincts dans le cadre de son processus de GCVP, soit lorsque de nouveaux produits sont sélectionnés dans le cadre de son processus de mise en liste et du processus annuel d'établissement des prix. Le coût par caisse fixé par le producteur est majoré conformément à la structure de majoration d'ANBL (publiée en annexe du manuel de GCVP). La structure de majoration est revue avant le début du processus d'appel de prix annuel.
- 2.76** L'appel de prix annuel permet aux fournisseurs de présenter une nouvelle estimation du coût par caisse et de revoir les prix de détail pour le prochain exercice. Des rajustements sont également apportés aux taux d'accise et de douane, aux taux de change et aux taux d'expédition à ce moment.
- 2.77** ANBL envoie des courriels individuels aux fournisseurs pour les informer des coûts par caisse et des prix de détail actuels de leurs produits. Les fournisseurs obtiennent également accès aux calculateurs de prix d'ANBL qui leur permettent de calculer les nouveaux prix de la majoration et de détail s'ils augmentent, diminuent ou maintiennent leurs coûts par caisse en vigueur. Les fournisseurs ont une date limite pour présenter les changements souhaités pour l'année à venir.
- 2.78** Après réception des demandes, ANBL communique les prix de détail proposés à tous les fournisseurs de chaque catégorie (c.-à-d. les prix de la bière sont communiqués à tous les fournisseurs de bière). Les fournisseurs ont alors la possibilité de conserver le coût par caisse et les prix de détail demandés, de réduire leurs prix ou de revenir aux prix de détail actuels.
- 2.79** La pièce 2.10 résume les principaux éléments du processus d'appel de prix annuel d'ANBL.

Pièce 2.10 – Principaux éléments du processus d'appel de prix annuel d'ANBL

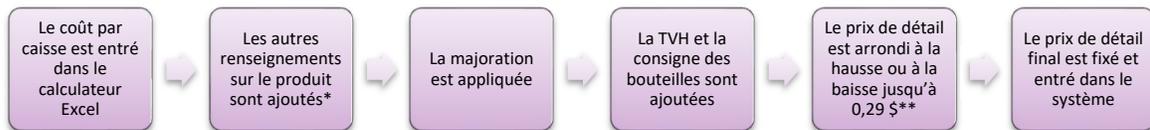


* Le courriel comprend des instructions et la date limite de présentation de la demande, les coûts actuels par caisse et les prix de détail du fournisseur, ainsi que les calculateurs de prix d'ANBL.

Source : Préparé par le VGNB à partir de renseignements de documents internes d'ANBL sur les processus fournis par ANBL (non audité)

2.80 La pièce 2.11 résume les principaux éléments du processus de changement de prix d'ANBL. ANBL calcule le prix de détail de chaque produit à l'aide de modèles de calcul Excel établis pour chaque catégorie de produit. Les modèles comprennent des formules préétablies pour déterminer le prix de détail final de chaque produit en fonction de divers facteurs comme la teneur en alcool, les frais de transport, la taxe d'accise et les taux de majoration. Une fois le prix de détail calculé, il est entré dans le système comptable d'ANBL.

Pièce 2.11 – Principaux éléments du processus de changement de prix d'ANBL



* Les autres renseignements sur le produit comprennent des éléments comme la taille du contenant, la teneur en alcool, le taux de change, le fret, l'accise, les droits de douane et les frais d'entrepôt.

** Les prix de détail sont arrondis aux prix standards établis (prix se terminant par 0,29 \$, 0,49 \$, 0,79 \$ et 0,99 \$).

Source : Préparé par le VGNB à partir de renseignements de documents internes d'ANBL sur les processus d'ANBL fournis par ANBL (non audité)

2.81 Nous avons examiné la stratégie de tarification et la structure de majoration d'ANBL afin de déterminer si les décisions prises étaient dans l'intérêt d'ANBL et si elles étaient mises en œuvre de façon cohérente. Nous avons testé des produits de toutes les catégories pour comprendre comment était déterminé le prix de chaque catégorie et déterminer si des produits dérogeaient à la structure de majoration publiée. Nous avons réparti notre échantillon entre les prix actifs (produits récurrents) et les nouvelles inscriptions (nouveaux produits ajoutés).

La structure de majoration exclut les listes de produits uniques et d'essai

2.82 Les listes de produits uniques et d'essai (pour les produits locaux et non locaux) sont exclues de la structure de majoration. Bien qu'ANBL ait affirmé qu'elle respecte généralement la structure de majoration habituelle pour tous les types de liste, nous avons constaté que ces exclusions pourraient créer des iniquités dans la tarification des produits d'un fournisseur ou d'une catégorie à l'autre. De plus, le document sur la structure de majoration comprend une clause stipulant que [traduction] « *nous nous réservons le droit d'obtenir et de tarifer des produits qui ne font pas partie de notre gamme habituelle de produits en dehors de notre structure de majoration normale* ».

Ententes spéciales établies avec certains producteurs locaux

2.83 ANBL avait conclu des ententes spéciales avec au moins quatre producteurs locaux, ce qui leur donnait des taux de majoration inférieurs à ceux prévus dans la structure de majoration. ANBL n'a pas évalué l'incidence financière de trois de ces ententes spéciales. Une entente a été conclue grâce à une nouvelle politique « *pour les brasseries d'une certaine taille* », selon ANBL. La politique était fondée sur les volumes de production et un seul brasseur était admissible. ANBL a expliqué que deux autres des ententes étaient des contrats bénéficiant de droits acquis. Or, ceux-ci étaient arrivés à échéance et ne semblaient pas justifier la majoration réduite accordée.

2.84 La quatrième entente a été conclue avec un producteur artisanal local au lieu de mettre à jour la structure de majoration des distillateurs artisanaux d'ANBL pour les panachés. ANBL a fourni une analyse de cette entente montrant les répercussions financières sur un exercice partiel, mais nous avons constaté qu'elle contenait des erreurs. Le bénéfice brut calculé par ANBL sur ces produits diminuerait de 56 % à 28 %. Selon notre calcul, le bénéfice brut d'ANBL pour les produits visés par cette entente serait

inférieur à 14 %. Cette estimation ne tenait pas compte des coûts indirects potentiels, comme les frais généraux.

Une entente a entraîné le paiement de plus du double du coût initial à un producteur

2.85 L'entente, qu'ANBL a définie comme un « remboursement », a été approuvée par la haute direction lors de ses trois années d'existence. ANBL a mentionné qu'elle avait versé au producteur 425 000 \$ en sus du coût initial; toutefois, d'après les achats effectués par ANBL, nous avons calculé que ce montant était de 484 000 \$. En un peu moins de trois ans, cette hausse a plus que doublé le coût total de ces produits payé par ANBL, passant de 464 000 \$ à 949 000 \$.

2.86 Cette entente spéciale est entrée en vigueur en avril 2019 et a été renouvelée annuellement. ANBL prévoit maintenir cette entente jusqu'à ce qu'une nouvelle structure de majoration pour les distillateurs artisanaux soit mise en œuvre (un examen est prévu en 2022-2023). Ce producteur continuera de recevoir des paiements supplémentaires pour ses produits pendant au moins un an, ce qui exacerbe l'iniquité entre les producteurs et nuit au bénéfice d'ANBL.

2.87 Comme la lettre de mandat de 2020-2021 mandate expressément ANBL de [traduction]« *d'accroître sa transparence en matière de la majoration des prix des boissons alcoolisées et l'établissement des prix des boissons alcoolisées au Nouveau-Brunswick* », nous nous attendions à ce que tous les produits soient assujettis à la structure de majoration publiée. Nous nous attendions également à ce que toute exception soit clairement consignée et à ce qu'une analyse financière des répercussions soit faite avant de mettre en œuvre de telles ententes. Ces ententes privées, qui sont conclues hors de la structure de majoration, ont réduit le bénéfice d'ANBL et engendré un risque de favoritisme, ainsi qu'affaibli la transparence.

Recours aux fournisseurs dans toutes les catégories de produits pour établir les prix de détail

2.88 ANBL demande aux fournisseurs de fournir le prix de détail de leurs produits mis en liste au cours de son processus d'appel de prix annuel. Les prix de détail sont ensuite communiqués et les fournisseurs ont l'occasion de les mettre à jour (généralement à la baisse seulement ou de retour à leur prix antérieur) pour demeurer concurrentiels.

Le processus d'appel de prix a encouragé les fournisseurs de toutes les catégories de produits à maximiser les coûts pour ANBL

2.89 Le processus d'appel de prix annuel d'ANBL encourage les fournisseurs à maximiser les coûts par caisse, ce qui réduit leur marge brute quand les prix de détail demeurent constants. Dans ses instructions sur les appels de prix, ANBL demande aux fournisseurs d'utiliser le calculateur une fois que les prix de détail sont connus pour déterminer leurs coûts par caisse. Dans un échange de courriels, le fournisseur a indiqué qu'il était en mesure d'utiliser le calculateur de prix pour maximiser ses coûts par caisse tout en maintenant inchangé le prix de détail. Dans un autre courriel, le fournisseur a mentionné que les coûts par caisse pourraient être modifiés afin de conserver le prix de détail souhaité, au besoin.

2.90 La pratique consistant à demander aux fournisseurs d'utiliser des calculateurs de majoration pour déterminer les prix de détail et les coûts par caisse a entraîné une réduction de la marge d'ANBL. Cette situation nous préoccupe, car elle va à l'encontre de deux piliers clés de la stratégie d'établissement des prix : « *maximiser la marge brute annuelle d'ANBL* » et « *offrir de la valeur aux consommateurs de boissons alcoolisées du Nouveau-Brunswick* ».

La stratégie d'établissement des prix n'est pas définitive ou respectée pour toutes les catégories de produits

2.91 Bien que la stratégie d'établissement des prix soit à l'état d'ébauche depuis 2017, ANBL nous a informés que « *l'intention générale de la stratégie provisoire d'établissement des prix a été respectée pendant la période d'audit* ». Nous nous attendions à ce qu'ANBL négocie des coûts moindres par caisse, conformément au pilier clé de la stratégie d'établissement des prix, afin de « *maximiser la marge brute annuelle* » en mettant à profit « *toutes les occasions d'améliorer le résultat net* ».

Recommandation

2.92 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick d'effectuer un examen complet et une mise à jour de sa stratégie d'établissement des prix et de sa structure de majoration pour s'assurer que :

- tous les types de statuts de la liste de produits sont inclus;
- le processus, les critères de décision et les exigences en matière de documentation pour les ententes spéciales distinctes de la structure de majoration habituelle sont clairement décrits;
- les pratiques commerciales sont conformes à la stratégie d'établissement des prix, à la structure de majoration et aux fins prescrites par la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick*.

Les renseignements sur la vente au détail non communiqués à tous les fournisseurs de la catégorie des spiritueux

2.93 Au cours de l'appel de prix de 2019-2020, les renseignements sur les prix de détail n'ont pas été communiqués à au moins un fournisseur de spiritueux. ANBL a affirmé que cela a été fait pour des raisons de protection des renseignements personnels. Nous avons toutefois relevé plusieurs cas où ANBL partageait des renseignements sur la vente au détail à d'autres fournisseurs. Cela signifiait que certains fournisseurs avaient accès aux demandes de prix de détail d'autres concurrents.

2.94 Nous nous attendions à ce qu'ANBL communique les renseignements sur la vente au détail à tous les fournisseurs qui ont proposé des changements de prix, conformément à son processus défini, ou qu'elle ne les partage pas du tout pour s'assurer de recevoir des propositions de prix concurrentiels.

2.95 Le fait de permettre aux fournisseurs de fixer les prix de détail augmente le risque que les prix ne soient pas établis de façon concurrentielle, ce qui se traduirait par une réduction des marges bénéficiaires. De plus, si seulement certains fournisseurs reçoivent les renseignements sur la vente au détail de concurrents, d'autres seraient désavantagés sur le plan de la concurrence lorsqu'ils décideraient de proposer de nouveau des prix de détail, car ils n'auraient pas accès aux mêmes renseignements.

Comparaison des prix de détail annuels limitée aux produits affichant les meilleures ventes

2.96 ANBL a comparé ses prix de détail à ceux des gouvernements voisins pour s'assurer que les prix étaient concurrentiels; toutefois, les comparaisons ne visaient que 20 à 30 des produits les plus performants dans chaque catégorie. Avec près de 4 000 produits mis en liste par ANBL, nous estimions que le nombre de comparateurs devrait être plus élevé afin de réduire le risque que les prix ne soient pas examinés ou fixés de façon inappropriée. Il pourrait y avoir d'autres risques pour les produits qui risquent d'être retirés de la liste, puisqu'ils pourraient ne pas être examinés; le retrait de la liste est effectué lorsque les seuils de vente ne sont pas atteints.

Trente-deux pour cent des prix de détail recalculés ne concordaient pas avec le prix final

2.97 Nous avons recalculé 66 prix de détail en utilisant les calculateurs de prix d'ANBL créés avec le logiciel Excel. Nous avons constaté que 32 % des prix de détail que nous avons vérifiés ne correspondaient pas au prix de vente final du produit.

2.98 La pièce 2.12 résume les résultats de nos tests. Nous avons constaté que les motifs de dérogation à la structure de majoration étaient les suivants :

- ANBL a soit conservé, soit cédé une partie de la majoration afin d'atteindre le prix de détail suggéré par le fournisseur;
- le prix était incorrectement entré dans le système;
- les calculateurs fournis par ANBL ne donnaient pas le bon prix.

Nous avons remarqué qu'ANBL utilisait un taux de majoration fondé sur un scénario qui n'a jamais été utilisé, selon ce que l'on nous a dit. De plus, aucune explication n'a été fournie pour trois écarts de prix, car ANBL ne tient pas de dossiers de ses calculs de prix.

Pièce 2.12 – Résumé des résultats du recalcul des prix de détail d'ANBL

| Résumé des résultats du recalcul des prix de détail d'ANBL | | | |
|---|--------------------|---------------------------------|--------------|
| | Prix actifs | Nouvelles mises en liste | Total |
| Prix convenu à 0,29 \$ près | 20 | 25 | 45 |
| Écart de prix de 0,30 \$ ou plus | 14 | 7 | 21 |
| Nombre total de prix recalculés | 34 | 32 | 66 |

Source : Préparé par le VGNB à partir des tests effectués avec des données fournies par ANBL

Appels de prix annuels retardés

2.99 Lors des trois dernières années, les appels de prix annuels n'étaient pas terminés le premier jour de l'exercice. Nous nous attendions à ce que les appels de prix annuels soient terminés à temps pour que les prix entrent en vigueur le premier jour de chaque exercice financier, comme il est indiqué dans le document sur le processus d'ANBL.

2.100 Le report des appels de prix annuels aurait pu causer de l'incertitude et avoir des répercussions négatives sur les marges brutes d'ANBL et de ses fournisseurs, étant donné qu'il s'agit généralement de la seule période de l'année où les coûts par caisse et les prix de détail sont mis à jour pour les listes générales.

2.101 La pièce 2.13 présente une ventilation des dates des appels annuels de prix d'ANBL par rapport au début de son exercice financier. En 2020-2021, l'appel a été retardé de près de quatre mois en raison de la pandémie. Aucune raison n'a été donnée pour expliquer le retard de trois mois en 2019-2020 (ANBL a cependant signalé que des changements ont été apportés le 1er avril 2019 pour les augmentations de la taxe d'accise). L'appel de 2018-2019 a été effectué plus tôt à la suite d'une erreur concernant la date limite de fin d'année précédente d'ANBL.

Pièce 2.13 – Comparaison des dates des appels de prix annuels d'ANBL

| Comparaison des dates des appels de prix annuels | | | |
|---|----------------------------|---|--|
| Exercice | Début de l'exercice | Date d'entrée en vigueur de l'appel de prix annuel | Jours (avant) ou après le début de l'exercice |
| 2018-2019 | 2 avril 2018 | 26 mars 2018 | (7) |
| 2019-2020 | 1 avril 2019 | 2 juillet 2019 | 92 |
| 2020-2021 | 30 mars 2020 | 27 juillet 2020 | 119 |

Source : Préparé par le VGNB à partir de renseignements fournis par ANBL (non audité)

Changements de prix effectués plus tôt pour les grands brasseurs

2.102 Nous avons constaté qu'ANBL avait fait des exceptions à la date d'entrée en vigueur de l'appel de prix 2020-2021 publié le 27 juillet 2020 pour certaines catégories :

- les prix pour les grands brasseurs ont été rajustés le 4 mai 2020;

- les prix pour les établissements vinicoles ont été modifiés le 22 juillet 2020.

2.103 Nous nous attendions à ce que tous les changements de prix, peu importe le fournisseur, aient été modifiés à la même date, soit le premier jour de l'exercice financier. ANBL n'a fourni aucune explication concernant les changements susmentionnés, sauf pour préciser que la direction avait demandé d'apporter des changements antérieurs pour la catégorie de la bière. Nous avons constaté lors de nos tests que des changements n'avaient pas été apportés pour les brasseurs artisanaux locaux.

2.104 Dix des changements de prix en 2020-2021 que nous avons testés ont été appliqués à la catégorie de la bière; sept étaient des produits artisanaux locaux et trois étaient des grands brasseurs. Les prix d'aucun des sept produits locaux n'ont changé avant le 27 juillet, tandis que ceux des trois grands brasseurs ont été changés le 4 mai.

2.105 Les ventes globales d'ANBL au premier trimestre 2020-2021 ont augmenté de 15,2 % par rapport à l'année précédente. Les ventes de bière ont augmenté de 4,89 millions de dollars par rapport au trimestre de l'année précédente. La mise en œuvre de changements de prix pour les grands brasseurs a fait en sorte que ces derniers ont peut-être eu près de trois mois de marges bénéficiaires accrues par rapport aux producteurs artisanaux locaux.

Atténuation inadéquate du risque de ne pas répondre aux demandes de changement de prix

2.106 Nous avons également constaté qu'ANBL n'avait pas effectué de suivi auprès des fournisseurs qui n'avaient pas répondu à l'appel de prix annuel. Les réponses ont fait l'objet d'un suivi au moyen d'une feuille de calcul; toutefois, le suivi auprès des fournisseurs qui n'ont pas répondu a été effectué seulement si le fournisseur était jugé « important » par ANBL.

2.107 Le processus d'appel de prix annuel se fait manuellement. C'est pourquoi nous nous attendions à ce qu'ANBL dispose d'un processus complet pour s'assurer que les fournisseurs reçoivent tous les renseignements pertinents en temps opportun.

Le processus manuel augmente les risques d'erreurs et d'omissions

2.108 Le risque d'erreurs et d'omissions augmente en raison de la nature manuelle du processus. Les fournisseurs qui n'ont pas reçu l'appel de prix annuel pourraient rater une

occasion d'augmenter le coût de leurs produits pour ANBL pendant une année complète.

Recommandation

2.109 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick d'améliorer les pratiques d'établissement des prix afin d'assurer un traitement transparent et cohérent grâce à :

- **la réalisation d'une comparaison exhaustive des prix de détail pour toutes les catégories de produits;**
- **la communication des prix de détail à tous les fournisseurs concernés dans toutes les catégories de produits;**
- **la consignation des motifs de décision pour établir les prix qui s'écartent de la structure de majoration;**
- **l'automatisation des invitations annuelles aux appels de prix selon un calendrier régulier, dans la mesure du possible.**

Aucune mise à jour annuelle de la politique sur le prix minimum de vente au détail

2.110 La politique de prix minimum de vente au détail (PMV) d'ANBL n'a pas été mise à jour pendant notre période d'audit, contrairement à sa politique de mise à jour annuelle.

2.111 Le but du PMV est de déterminer le plus bas prix possible auquel ANBL vendra ses produits. L'objectif du PMV est de déterminer le prix le plus bas auquel il serait socialement responsable de vendre des produits alcoolisés.

2.112 Un PMV est calculé pour chaque catégorie de produit. Les catégories dont la teneur moyenne en alcool est plus élevée ont un PMV plus élevé (spiritueux) et celles dont la teneur en alcool est plus faible ont un PMV plus faible (bière). Selon la politique d'ANBL, le PMV doit être examiné et mis à jour annuellement d'un pour cent ou de l'augmentation de l'indice des prix à la consommation (IPC), selon le montant le plus élevé.

2.113 Nous nous attendions à ce que la politique de PMV soit mise à jour annuellement d'au moins l'augmentation de l'IPC, conformément à la politique. Selon le document de politique d'ANBL, le dernier examen remonte au 26 mars 2018, et la dernière modification au 13 décembre 2013. Les PMV devaient également être publiés dans le document sur la structure de majoration.

2.114 ANBL mentionne que le PMV a été mis à jour en 2021-2022; toutefois, les nouveaux prix ont été calculés uniquement pour tenir compte de l'IPC d'une année, même

s'il n'avait pas été augmenté au cours des trois dernières années. De plus, la version 2021-2022 du manuel de GVCP ne comprend pas les prix mis à jour ni les calculateurs de prix. À l'exception de la catégorie de la bière, les plus récents calculateurs de prix d'ANBL avaient encore un PMV inférieur au prix en vigueur en 2018.

2.115 Puisque l'objectif du PMV est de veiller à ce que les produits ne soient pas vendus à des prix inférieurs à ce qui serait considéré comme socialement responsable, l'omission d'ANBL d'augmenter le PMV a créé un risque que les produits soient vendus à des prix inférieurs à ce qui était prévu. Étant donné que des majorations sont faites aux coûts des fournisseurs, le risque est faible que les prix de détail définitifs soient inférieurs au PMV. Le risque serait accru si ANBL réduit les prix des produits abandonnés.

Recommandation

2.116 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de revoir et de mettre à jour chaque année la Politique sur les prix minimaux de vente au détail (PMV).

La conformité des prix dans les magasins d'agents n'est pas surveillée

2.117 ANBL ne surveillait pas la conformité des prix de détail aux magasins d'agents, même si elle exige que ceux-ci adoptent les prix qu'elle fixe. ANBL n'exigeait pas des agents qu'ils fournissent des rapports pour s'assurer que les prix étaient conformes à sa structure de majoration. Lorsqu'on lui a demandé comment elle surveillait la conformité, ANBL a mentionné que des visites ont été faites auprès des 25 principaux agents, en mettant l'accent sur les ventes et la gamme de produits. ANBL a vérifié au hasard les prix des produits pour s'assurer qu'ils sont conformes à sa structure de majoration. Aucun document n'a été fourni à l'appui des vérifications ponctuelles.

2.118 Le fait de ne pas surveiller la conformité augmente le risque que des produits soient vendus à des prix inférieurs au prix minimum de vente au détail d'ANBL ou à un prix inférieur à celui des magasins de la Société.

Recommandation

2.119 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de surveiller activement les prix de l'alcool dans les magasins d'agents selon un calendrier régulier afin d'assurer la conformité aux politiques d'établissement des prix.

Risque d'erreurs dans le processus de retrait de la liste

2.120 Le processus d'ANBL pour retirer des produits de la liste comprend un examen du classement des produits afin d'évaluer le rendement d'un produit donné par rapport à ses seuils de vente. Les seuils de vente de chaque catégorie de produits sont ventilés par sous-catégorie (p. ex., le gin est une sous-catégorie des spiritueux) et le format (c.-à-d. le format d'emballage). Nous avons testé 12 rapports de classement dans toutes les catégories de produits non locaux pour déterminer si un produit n'atteignant pas ses seuils de vente a été supprimé par ANBL.

ANBL n'a pas suivi son processus de retrait défini pour toutes les catégories de produits

2.121 Nous avons constaté qu'ANBL n'avait pas suivi son processus établi de retrait de la liste pour les examens de classement des produits décrit dans le manuel de GCVP et les documents internes sur les processus pour toutes les catégories de produits.

Aucun processus établi pour le retrait de produits des producteurs locaux

2.122 Comme il a été mentionné précédemment, le manuel de GCVP ne s'appliquait pas aux producteurs locaux avant janvier 2020. ANBL a commencé à communiquer les examens de classement des produits aux producteurs locaux en février 2020, uniquement à titre d'information. En juillet 2021, ANBL a commencé à retirer de la liste des produits locaux (après notre période d'audit).

2.123 À la question de savoir qui a fourni la directive ou l'approbation exemptant les producteurs locaux, ANBL a répondu « *c'est la façon de faire les choses depuis de nombreuses années. Aucun produit local du Nouveau-Brunswick n'a été retiré de la liste* ». Peu importe le rendement d'un produit local, il est resté sur les tablettes d'ANBL, prenant possiblement de l'espace pour un produit plus rentable.

Processus d'examen du classement des produits non documenté, exécuté manuellement et sujet aux erreurs

2.124 L'examen du classement des produits d'ANBL est un processus exécuté manuellement, sans consignation du retrait de la liste et sujet aux erreurs. Un rapport de système est utilisé pour l'examen, mais il nécessite de nombreuses modifications et suppressions, car sa fonction principale n'est pas l'examen du classement des produits. Par exemple, les seuils de vente utilisés pour l'évaluation des produits sont ajoutés manuellement au rapport. Nous avons constaté que les rapports de classement des produits utilisés au cours du processus de retrait de la liste ne pouvaient être repris des années antérieures, ce qui démontre clairement le

manque de renseignements historiques d'ANBL à l'appui de pratiques adéquates de conservation des dossiers.

2.125 Nous avons constaté que le contrôle exercé à l'égard de ce rapport clé du système est inadéquat. Divers membres du personnel d'ANBL consultent ce rapport à différentes fins. Si le rapport est modifié pour une raison non liée au processus de classement des produits, cela crée un risque que les formules de classement soient corrompues ou supprimées, ce qui entraînera des erreurs de classement des produits. Cela pourrait mener au retrait erroné de produits ou le maintien de produits qui devraient être retirés des tablettes d'ANBL.

Examens de classement des produits non consignés

Les produits devant être retirés ne sont pas mentionnés dans les notes de service sur le retrait

Nombreuses exemptions au processus d'examen du classement des produits

2.126 ANBL n'a pu fournir de données probantes sur la réalisation des principales étapes de l'examen du classement des produits. Nous avons constaté que :

- des données probantes sur les examens du classement des produits n'ont pu être fournies pour l'ensemble des catégories de la bière, des panachés et des cidres (par conséquent, nous n'avons pu confirmer que les examens ont été menés);
- les produits désignés pour le retrait n'étaient pas toujours mentionnés dans les notes de service sur le retrait (qui visent à informer les responsables des opérations d'ANBL que les produits sont retirés).

2.127 ANBL a de nombreuses exemptions au processus d'examen du classement des produits, dont aucune n'est consignée. Cela signifie que des produits étaient toujours offerts par ANBL même si les seuils de vente ne sont pas atteints. Parmi les exemptions au processus normal de classement, mentionnons :

- produits considérés comme un produit de la liste de base (propre à la catégorie, produit de niche);
- produits qui atteignent actuellement les seuils de vente alors qu'ils n'ont pas atteint les objectifs des trois trimestres précédents;
- échange de produits, changement de format d'emballage ou de nom;
- changement dans la stratégie de la catégorie de produits;
- problèmes d'inventaire du fournisseur;

- des spiritueux ont bénéficié de quatre trimestres plutôt que de trois pour atteindre les seuils de vente requis, et les produits qui n'atteignaient pas les seuils ont seulement été jugés « à risque » d'être retirés de la liste.

Les produits devant être retirés en fonction des seuils de vente ne sont pas toujours retirés

2.128 Nous avons constaté que les produits devant être retirés n'étaient pas toujours retirés par la ANBL. Cela est particulièrement frappant dans la catégorie de la bière. En voici des exemples :

- divers changements apportés à la stratégie relative à la bière ont retardé le retrait des produits de 2018-2019 jusqu'en mai 2019, juillet 2020 et août 2020;
- un grand brasseur du Nouveau-Brunswick ayant fait l'objet d'un examen au troisième trimestre de 2020-2021 n'atteignait pas les seuils de vente. Il n'a pas été retiré de la liste parce que les niveaux de vente atteints étaient encore jugés significatifs par ANBL.

Quarante-trois pour cent des produits testés n'ont pas été supprimés de la liste en raison de diverses exemptions non documentées

2.129 La figure 2.14 présente les résultats de nos tests de produits qui auraient dû être supprimés en fonction des seuils de vente. Au total, nous avons examiné 48 produits mentionnés dans 12 rapports de classement de produits dans toutes les catégories de produits non locaux. Nous avons conclu que seulement 34 % des produits ont été retirés en temps opportun et que 43 % ne l'ont pas été en raison de diverses exemptions non documentées.

Pièce 2.14 – Produits devant être retirés selon l'examen du classement des produits

| Produits dont le retrait est mentionné dans l'examen du classement | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Catégorie de produit | Retrait en temps opportun (avant la fin du trimestre suivant) | Retiré pendant la période d'audit | Non retiré (exemptions non consignées) | Retrait hors de la période d'audit |
| Bières | 0 | 6 | 3 | 2 |
| Panachés et cidres | 7 | 1 | 4 | 0 |
| Spiritueux | 7 | 0 | 5 | 0 |
| Vins | 2 | 0 | 8 | 2 |
| Total | 16 | 7 | 20 | 4 |
| % des échantillons totaux (47*) | 34 % | 15 % | 43 % | 8 % |

* Au total, 47 échantillons sont inclus. Un échantillon de bière a été exclu parce que le produit était local et que le classement des produits n'a commencé officiellement qu'en juillet 2021 (après la période d'audit).

Source : Préparé par le VGNB selon les renseignements fournis par ANBL

2.130 Nous nous attendions à ce qu'ANBL :

- tienne à jour la documentation des étapes clés du processus;
- tienne à jour les motifs de décision consignés pour les exemptions au processus;
- retire les produits qui n'ont pas atteint les seuils de vente, peu importe la catégorie ou le fournisseur;
- aie un rapport fiable pour l'examen du classement des produits qui n'a pas besoin d'intervention manuelle pour être utile.

2.131 Les décisions et les exemptions non consignées ont entraîné une application incohérente des règles et une diminution potentielle du bénéfice d'ANBL. Le retrait ou la conservation des produits varie selon la catégorie et le gestionnaire, ce qui augmente le risque de favoritisme, de biais ou d'erreur. Les erreurs de classement pourraient entraîner le retrait de produits des tablettes d'ANBL, ce qui aurait une incidence sur le revenu du fournisseur. De plus, il existe un risque que la disponibilité satisfaisante et juste des

produits ne soit pas communiquée à l'équipe des opérations d'ANBL.

Recommandation

2.132 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick, en ce qui concerne le processus de retrait de la liste :

- de définir et de consigner clairement le processus de retrait de la liste de produits et le processus d'examen du classement des produits et d'ajouter les mises à jour pertinentes dans le Manuel de gestion du cycle de vie des produits;
- de consigner la justification de la décision, y compris les répercussions financières, pour les exceptions au processus documenté d'examen du classement des produits et au processus de retrait;
- d'automatiser la production du rapport d'examen du classement des produits.

Les seuils de vente présentaient plusieurs faiblesses dans toutes les catégories de produits

2.133 Au cours de notre examen du processus de retrait de la liste, nous avons relevé plusieurs faiblesses concernant les seuils de vente d'ANBL. Les seuils de vente :

- n'ont pas été mis à jour chaque année; et ANBL n'a pu fournir de données probantes que ces seuils reposaient sur des recherches et des pratiques exemplaires de l'industrie;
- n'étaient pas accompagnés d'un document sur leur méthode d'établissement;
- n'incluaient pas la catégorie des panachés; le classement des produits consistait plutôt à retirer environ 60 produits chaque année (afin de respecter la disponibilité réduite d'espace sur les tablettes pendant les mois d'hiver).

Il n'existait pas de seuils de vente pour les producteurs locaux

2.134 Nous avons également constaté que les seuils de vente des producteurs locaux :

- n'ont pas été mis en œuvre avant juillet 2021;
- étaient fondés sur les ventes globales d'ANBL (ne comprenaient pas les ventes des magasins de producteurs locaux);
- ne comprenaient pas de sous-catégories;

- étaient fondés sur 50 % des ventes des produits non locaux les plus performants dans la catégorie des panachés.

2.135 Comme ANBL contrôle le marché et les prix de détail, nous nous attendions à ce qu'elle ait effectué et documenté un examen des recherches et des pratiques exemplaires de l'industrie pour déterminer des seuils de vente convenables pour toutes les catégories de produits, y compris ceux des producteurs locaux. Nous croyons qu'ANBL devrait mettre à jour ses seuils de vente chaque année en fonction de son exercice afin de tenir compte de l'évolution de la situation économique et du marché.

2.136 Les seuils de vente sont essentiels pour assurer le maintien d'un produit sur la liste des produits de vente par ANBL. Cela est particulièrement vrai pour les produits artisanaux locaux qui ne sont pas très présents sur le marché mondial et qui ne sont pas vendus dans tous les points de vente d'ANBL. Sans seuils de vente pertinents, ces produits courent un risque plus élevé d'être retirés, même des magasins de détail où ils se vendent bien.

2.137 Étant donné que les seuils de vente des produits artisanaux locaux sont fondés sur les catégories globales de produits et ne comprennent pas de seuils de sous-catégories semblables à ceux des produits non locaux, il y a un risque accru que des produits uniques soient retirés de la liste. Des sous-catégories entières pourraient être supprimées, ce qui entraînerait un manque de diversité dans les produits artisanaux du Nouveau-Brunswick sur les tablettes d'ANBL.

2.138 À notre avis, ANBL devrait tenir compte d'autres facteurs lorsqu'elle retire un produit artisanal local en plus des seuils de vente, comme l'incidence générale du produit sur l'économie, la distribution adéquate en magasin pour atteindre les objectifs de vente, des problèmes potentiels de stock et des possibilités de placement et de mise en marché des produits. Il se peut qu'ANBL tienne compte de ces facteurs, mais sans une politique et des dossiers documentant les résultats du processus de retrait, il est difficile de savoir ce qui est réellement envisagé.

Manque de transparence auprès des fournisseurs concernant les seuils de vente

2.139 En outre, ANBL n'a pas fourni de données probantes démontrant que les fournisseurs avaient obtenu les seuils de vente qu'ils devaient atteindre pour maintenir un produit de la liste. Les seuils n'étaient pas mentionnés dans le manuel de GCVP, sur le site ANBL.com ou dans les courriels de classement des produits envoyés aux fournisseurs que nous avons examinés.

2.140 Nous nous attendions à ce qu'ANBL communique les seuils de vente à tous les fournisseurs. En l'absence de ces renseignements communiqués régulièrement, les producteurs qui n'en sont pas informés ne connaîtront pas les seuils de vente à atteindre pour demeurer sur les tablettes d'ANBL.

Recommandation

2.141 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de consigner le processus utilisé pour établir les seuils de vente à des fins de retrait;

- **d'établir les critères à utiliser pour établir les seuils de vente pertinents pour les catégories et sous-catégories de produits;**
- **de communiquer les seuils de vente aux fournisseurs dans le cadre du processus d'examen du classement des produits;**
- **de revoir les seuils de vente avant chaque exercice financier.**

Problèmes de conservation des données et des documents

ANBL ne conserve pas les données historiques dans le système Bev Hub

2.142 Nous avons constaté qu'ANBL ne conservait pas de données historiques dans son système Bev Hub ou dans des fichiers manuels à l'appui des processus et des décisions clés. Les renseignements fournis par ANBL en réponse à nos demandes d'audit étaient souvent incomplets ou ne répondaient pas à la demande de façon satisfaisante. Par exemple, ANBL n'a pas pu fournir de renseignements historiques sur les principales décisions concernant la GVCP. Les renseignements historiques de cette nature servent de point de référence pour l'amélioration continue des principaux processus et la reddition de comptes aux intervenants.

2.143 Nos tests ont révélé que les nouveaux renseignements clés remplacent ceux déjà dans le système Bev Hub et qu'aucun fichier distinct n'est conservé pour avoir accès aux données historiques. Cette section présente des exemples de problèmes importants liés au processus.

2.144 Par exemple, les données sur l'appel de demandes devraient mentionner la date à laquelle un produit a été présenté à ANBL et son état d'approbation. Nos tests ont révélé que :

- l'état du flux de travail indique incorrectement que certaines demandes de produits approuvées ont été rejetées ou présentées de nouveau;
- la date de présentation de la demande est remplacée dans le système chaque fois que les renseignements sur le produit sont mis à jour, ce qui signifie que la date de présentation initiale n'est pas disponible;
- les produits ayant reçu l'approbation définitive figurant dans les notes de service indiquaient des dates en dehors des paramètres de l'appel.

2.145 Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure de déterminer :

- quels produits ont été approuvés dans le cadre de ce processus;

- si ceux désignés comme étant approuvés ont effectivement été inscrits sur la liste;
- si des critères comme la présentation des demandes avant la date limite ont été pris en considération;
- si les décisions étaient appuyées par les données versées dans le système.

2.146 ANBL pouvait uniquement fournir une liste active des producteurs locaux à la date de notre demande, plutôt que pour chaque exercice visé par l'audit.

2.147 Nous avons demandé à ANBL le nombre de produits disponibles par l'entremise de son réseau de vente au détail par type de liste pour chaque année de la période d'audit. ANBL a fourni les données, mais elle n'était pas d'accord avec les chiffres figurant dans ses rapports annuels et elle n'a pu fournir d'explication.

2.148 En raison de l'absence de données historiques, ANBL ne pouvait nous fournir des renseignements sur les produits qu'en juillet 2021. Les produits qui étaient sur la liste active pendant la période d'audit, mais qui ont été inscrits sur la liste inactive depuis n'étaient pas mentionnés. L'inverse était également vrai – si un produit était sur la liste inactive pendant la période d'audit, mais qu'il avait été réinscrit sur la liste active depuis, il était mentionné. Plusieurs montants des coûts par caisse dans le fichier électronique fourni pour nos tests étaient incorrects et ANBL n'a pu expliquer pourquoi.

2.149 Nous nous attendions à ce qu'ANBL conserve des données historiques pour ses principaux processus. Sans ces données, des fournisseurs pourraient contester ANBL; or celle-ci n'a aucune justification documentée pour défendre ses décisions commerciales.

2.150 À notre avis, l'incapacité de reproduire des renseignements clés constitue une préoccupation majeure pour une société ayant une obligation publique de rendre des comptes et étant assujettie à la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée*. L'absence de renseignements historiques pourrait également avoir une incidence importante sur la capacité de la direction à effectuer une analyse financière et à prendre des décisions éclairées.

Recommandation

2.151 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick d'examiner et de mettre à jour l'application Bev Hub et les applications de données sur la vente pour s'assurer que les données historiques puissent être récupérées.

Communications avec les fournisseurs non conservées

2.152 Nous avons demandé des copies des communications entre les fournisseurs et ANBL dans le cadre de notre examen du processus d'appel de prix annuel. Par courriel, ANBL nous a fourni certaines communications en réponse à notre demande, mais bon nombre d'entre elles étaient toujours manquantes et ANBL n'a pu fournir aucune autre communication pertinente. Aucun des 13 échantillons que nous avons analysés ne comprenait une communication intégrale entre deux parties. Nous avons également relevé des cas où des renseignements erronés ou incomplets ont été fournis à des fournisseurs qui ont par la suite été corrigés.

2.153 Nous nous attendions à ce qu'ANBL conserve des dossiers de communication satisfaisants pour les principaux processus, y compris sur l'établissement des prix et le classement des produits. À notre avis, l'incapacité de fournir des documents à l'appui accroît le risque opérationnel pour ANBL. Par exemple, si les décisions de modification des prix étaient par la suite remises en question par un fournisseur ou par le gouvernement, ANBL ne serait pas en mesure de fournir des documents complets à l'appui de ce qui a été saisi dans le système ou de la façon dont le prix a été établi.

2.154 ANBL nous a fourni une politique de gestion des dossiers datée de novembre 2020, décrivant les mesures qui seront prises pour établir un système de gestion des dossiers. Le document peut servir de base aux pratiques de gestion des dossiers, mais il ne contient pas d'éléments précis comme un calendrier de conservation des dossiers. La politique ne s'appliquait pas pendant l'essentiel de la période d'audit.

2.155 Nous croyons que la gestion et la conservation des données et des dossiers sont nécessaires pour répondre aux exigences stratégiques, opérationnelles et juridiques. Sans ces renseignements, la capacité d'ANBL de répondre efficacement aux préoccupations des fournisseurs et des parties prenantes pourrait être grandement touchée.

Recommandation

2.156 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de conserver toute communication avec les fournisseurs à l'appui des modifications de prix au cours du processus d'appel de prix annuel.

Autres sujets de préoccupation

2.157 Lors de notre audit, nous avons constaté plusieurs lacunes liées aux programmes de responsabilité sociale d'ANBL. Étant donné qu'ANBL est mandatée par la loi de « *promouvoir la consommation responsable de boissons alcooliques* » et que la consommation d'alcool par les Canadiens a augmenté depuis le début de la pandémie de COVID-19⁵, nous avons jugé important de signaler les principales observations de notre travail, même si cela n'était pas l'objet de notre audit.

La promotion de la consommation responsable n'est pas planifiée ou gérée efficacement

2.158 Nous avons constaté que la Société n'a pas fait la promotion efficace de la consommation responsable d'alcool au Nouveau-Brunswick comme l'exige la *Loi sur la SANB*. En particulier, ANBL n'a pas :

- établi de plan de promotion de la consommation responsable d'alcool;
- fourni sur son site Web des renseignements favorisant une consommation responsable;
- veillé à la réalisation efficace des programmes visant à contrôler l'accès aux produits alcoolisés.

Aucun plan ou objectif, absence de campagnes de modération et aucun suivi des dépenses de programme

2.159 ANBL n'avait ni plan ni cible se rapportant à cette fin prévue par la loi. La Société n'a pas non plus mené de campagnes de modération et d'éducation et n'a pas fait de suivi adéquat des dépenses consacrées à ces campagnes. ANBL nous a dit que les campagnes de modération lancées en 2018-2019 et en 2019-2020 étaient de moins grande envergure en 2020-2021 en raison de la pandémie de COVID-19. Elle a également mentionné avoir organisé deux événements de commandites en 2020-2021 d'une valeur de 9 500 \$. Les campagnes en cours pendant la période d'audit ne comportaient pas de cibles mesurables.

⁵ Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances « Le stress et l'ennui sont les principales raisons invoquées pour expliquer pourquoi ils avaient bu davantage pendant la pandémie de COVID-19 », mai 2020

Le nouveau cadre et la nouvelle politique de responsabilité sociale de l'entreprise ne mettent pas l'accent sur la consommation responsable

2.160 ANBL élabore actuellement un cadre et une politique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Nous considérons cela comme une première étape positive. La politique était toujours en cours d'ébauche au moment de notre travail et n'avait donc pas de détails propres à la promotion d'une consommation responsable.

Les renseignements sur la consommation responsable sont difficiles à trouver sur le site Web

2.161 Les renseignements sur la consommation responsable sont peu nombreux et difficiles à trouver sur le site Web d'ANBL. Certains renseignements se trouvent au bas de la page d'accueil, à la section « ANBL se soucie ».

2.162 Lorsqu'on lui a demandé quelles étaient les campagnes d'éducation du public sur les risques pour la santé et la sécurité liés à l'alcool, ANBL s'est dite préoccupée par le fait qu'elle pourrait sembler hypocrite de conseiller de ne pas consommer d'alcool tout en le vendant. ANBL a indiqué qu'elle préférerait mettre l'accent sur une consommation sûre et responsable et qu'elle prévoit fournir plus de renseignements sur les endroits où le public peut obtenir des ressources.

2.163 Au Québec, la Société des alcools du Québec (SAQ) atténue cet enjeu perçu en demandant à un organisme distinct de diriger son programme Éduc'alcool, financé par la SAQ. Cannabis Nouveau-Brunswick est un autre exemple d'une société d'État chargée de vendre au détail une substance contrôlée, mais qui fournit du financement à une entité distincte pour s'acquitter de son mandat de responsabilité sociale.

2.164 ANBL a mis en place le programme client mystère dans le cadre duquel les acheteurs qui semblent avoir moins de 19 ans vont dans les magasins d'ANBL (y compris les agences et les épiceries) et tentent d'acheter de l'alcool. Si on leur demande une pièce d'identité, le magasin obtient la note de passage. Si on ne pose pas de question, le magasin obtient une note d'échec.

Le programme client mystère n'a pas atteint ses objectifs

Les taux de conformité du programme client mystère montrent une tendance inquiétante

2.165 La pièce 2.15 présente une ventilation du taux de conformité du programme client mystère par réseau de détail pour les exercices 2018-2019 à 2020-2021. Au cours des trois dernières années, le taux de conformité global d'ANBL a diminué de 23 %. Le plan stratégique 2016-2020 d'ANBL comprenait des cibles pour ce programme; toutefois, elles n'ont pas été atteintes et aucune cible n'a été fixée dans le plan stratégique 2020-2023.

Pièce 2.15 – Taux de conformité du programme client mystère d'ANBL par réseau de vente au détail

| Taux de conformité du programme client mystère d'ANBL par réseau de vente au détail | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Réseau de vente au détail | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 |
| Société | 81 % | 77 % | 61 % |
| Agent | 53 % | 38 % | 36 % |
| Épicerie | 65 % | 67 % | 56 % |
| Résultats moyens pondérés | 66 % | 60 % | 51 % |
| | | | |
| Objectifs du plan stratégique | 72 % | 75 % | S.O. |

Source : Préparé par le VGNB à partir de renseignements fournis par ANBL (non audité)

Aucune mesure n'est prise pour les détaillants dont le taux de conformité est faible

2.166 Bien qu'ANBL ait affirmé que les emplacements peu performants étaient visités plus fréquemment, nous avons constaté que ce n'était pas le cas. Les magasins de la Société (dont le taux de conformité est plus élevé) ont reçu deux fois plus de visites que les agents et les épiceries.

L'absence de séparation des tâches constitue un conflit d'intérêts potentiel dans le cadre du programme client mystère

2.167 L'équipe des ventes par canaux d'ANBL est chargée de faire rapport sur le programme client mystère et d'effectuer des vérifications d'identité en magasin. Même si les visites mystères sont effectuées par un tiers, nous estimons qu'il pourrait s'agir d'un conflit d'intérêts interne potentiel puisque le service d'ANBL responsable de l'exécution du programme rend également compte des résultats.

Programme de formation sur la responsabilité sociale mal conçu et sujet aux erreurs

2.168 En 2020, ANBL a lancé un programme de formation en ligne sur la responsabilité sociale pour ses employés (les producteurs locaux ont été ajoutés en 2021-2022). Nous n'avons pas examiné le contenu de la formation proprement dite, mais nous avons relevé certaines lacunes concernant la surveillance de la conformité par ANBL :

- ANBL ne pouvait pas dire quels employés des agents ou des épiceries avaient suivi la formation;
 - i. l'exigence de conformité est considérée comme atteinte lorsqu'un employé par magasin (agent, épicerie et producteur local) a suivi la formation;
 - ii. si plus d'un employé a suivi la formation, celle-ci sera ajoutée au total du magasin; toutefois, puisqu'un seul cours suivi par emplacement était prévu, ces résultats ont été supprimés manuellement aux fins de surveillance et de production de rapports;
- chaque employé de la Société était inscrit à deux reprises à une formation, une en anglais et une en français. ANBL a dû supprimer manuellement les inscriptions en double selon la langue non choisie afin de calculer les taux de conformité, augmentant ainsi le risque d'erreurs.

Recommandation

2.169 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick d'élaborer et de mettre en œuvre un plan pour répondre à l'exigence législative de promouvoir la consommation responsable de boissons alcoolisées, y compris :

- les objectifs, les cibles et les mesures d'évaluation du rendement;
- une stratégie de communication et un plan de mise en œuvre pour promouvoir la consommation responsable de boissons alcoolisées;
- les plans d'action, les objectifs de rendement et les exigences en matière de rapports publics pour les programmes conçus afin de promouvoir la consommation responsable de boissons alcoolisées, y compris le programme client mystère et le programme de formation sur la responsabilité sociale.

Recommandation

2.170 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick que le conseil d'administration examine le rendement de la société en matière de promotion de la consommation responsable d'alcool, comme le prescrit la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick*. Si l'examen du conseil révèle des améliorations possibles, nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick de mettre en œuvre les changements requis pour améliorer son rendement en matière de promotion de la consommation responsable d'alcool.

2.171 En plus de la responsabilité sociale, notre audit a permis de cerner d'autres sujets de préoccupation. Les constatations que nous estimions importantes sont mentionnées dans cette section.

Aucune analyse des risques pour assurer la conformité aux accords commerciaux

2.172 Nous avons demandé si une analyse des risques permettant de vérifier si la structure de majoration était conforme aux accords commerciaux applicables avait été effectuée. ANBL a répondu qu'aucune analyse de ce genre n'existait.

2.173 ANBL doit s'assurer que ses politiques d'établissement des prix sont conformes aux accords commerciaux applicables pour éviter d'éventuelles poursuites judiciaires. Des changements soudains dans la structure de majoration d'ANBL pourraient avoir une incidence sur ses bénéficiaires ainsi que sur ceux de ses fournisseurs.

Recommandation

2.174 Nous recommandons à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick d'effectuer une évaluation des risques pour s'assurer que ses politiques d'établissement des prix sont conformes aux accords commerciaux applicables.

Risques de conflit d'intérêts concernant la nomination des membres du conseil d'administration

2.175 Dans notre examen des règlements administratifs d'ANBL, nous avons constaté que le règlement sur les conflits d'intérêts d'ANBL permet la nomination d'un membre du conseil d'administration qui a un lien de dépendance avec le gouvernement.

2.176 Le règlement 10 permet aux administrateurs du conseil de participer aux activités suivantes, sans obligation de divulgation :

- être membre d'un parti politique provincial ou fédéral;
- assister aux réunions et aux débats de tous les candidats;
- occuper un poste dans un parti politique;
- contribuer financièrement à des partis politiques ou à des candidats ou faire affaire avec eux;
- assister aux réunions d'associations de circonscription;
- faire campagne pour un candidat à une élection provinciale ou fédérale.

2.177 Même si les sociétés d'État relèvent en fin de compte de la Province, on s'attend à ce que les administrateurs fonctionnent indépendamment du gouvernement. Nous nous attendions à ce qu'un règlement sur les conflits d'intérêts interdise ou, à tout le moins, exige que les administrateurs divulguent les activités politiques qui donneraient lieu à des conflits d'intérêts perçus ou réels.

2.178 Le règlement sur les conflits d'intérêts d'ANBL ne tient pas dûment compte du risque que son conseil d'administration ne soit pas indépendant du gouvernement, ce qui augmente le risque d'ingérence politique.

Recommandation

2.179 Nous recommandons que le conseil d'administration examine et met à jour les règlements administratifs de la société pour tenir compte des situations potentielles, perçues ou réelles qui augmentent le risque lié à l'indépendance de la société par rapport au gouvernement.

Annexe I – Glossaire des termes de l'industrie

| Glossaire des termes de l'industrie | |
|--|--|
| Terme | Définition |
| Producteurs et produits artisanaux locaux | Producteurs établis au Nouveau-Brunswick qui produisent n'importe quel type de boisson alcoolisée (produit) dans la province et dont le volume de production est inférieur à un certain seuil, comme il est indiqué dans la structure de majoration d'ANBL définie ci-après. |
| Brasseries artisanales^{6,7,8} | <ul style="list-style-type: none"> • Volumes de production en hectolitres (hl) par année : <ul style="list-style-type: none"> ○ Microbrasseries : moins de 15 000 hl ○ Grandes brasseries artisanales : Brasseurs du Nouveau-Brunswick produisant au total plus de 150 000 hl de bière et au plus 30 000 hl de bière artisanale. |
| Distilleries artisanales⁹ | <ul style="list-style-type: none"> • Les producteurs de spiritueux du Nouveau-Brunswick qui produisent moins de 50 000 litres de produit fini (20 000 litres d'alcool absolu) par année. <ul style="list-style-type: none"> ○ Toute production annuelle supérieure à 50 000 litres année est assujettie à des taux généraux de majoration. • Les spiritueux sont définis comme des boissons alcoolisées obtenues par distillation. <ul style="list-style-type: none"> ○ Distillateur artisanal : le processus doit débiter avec des matières premières comme des grains ou un empâtage, et l'alcool doit être fermenté et distillé sur le site de fabrication. ○ Spiritueux mélangés : ils sont produits par un procédé qui commence avec autre chose que les matières premières, y compris les spiritueux en vrac qui ont été raffinés par distillation additionnelle. |
| Cidrerries artisanales¹⁰ | <ul style="list-style-type: none"> • Cidrerrie artisanale : producteur dont volume de production annuelle est inférieur à 15 000 hl. |

⁶ Politique sur les magasins de franchise pour les brasseries d'ANBL

⁷ Politique sur les magasins de franchise pour les grandes brasseries d'ANBL

⁸ Structure de majoration d'ANBL – avril 2020

⁹ Politique sur les magasins de franchise pour les distillateurs artisanaux d'ANBL

¹⁰ Politique sur les magasins de franchise pour les cidrerries d'ANBL

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Petite fabrique de cidre : producteur de cidre qui possède au moins 10 acres d'arbres fruitiers et des installations de fabrication sur le site de culture (petite fabrique de vin). |
| Établissements vinicoles artisanaux¹¹ | <ul style="list-style-type: none"> • Petite fabrique de vin : établissement vinicole qui produit des matières premières pour des boissons alcoolisées. <ul style="list-style-type: none"> ○ La capacité de production annuelle totale ne dépasse pas 100 000 litres de boissons alcoolisées contenant 0,5 % ou plus d'alcool par volume. ○ Chaque produit doit contenir 85 % de contenu néo-brunswickois. |
| Hydromelleries¹² | <ul style="list-style-type: none"> • <i>[Traduction] « L'hydromel est une boisson alcoolisée produite par la fermentation d'une solution de miel et d'eau. Pour être considérée comme un hydromel, la boisson doit contenir au moins 51 % de sucres fermentescibles provenant du miel. »</i> |
| Hectolitre¹³ | <ul style="list-style-type: none"> • « Mesure de volume valant 100 litres » |
| Réseau de vente au détail¹⁴ | <ul style="list-style-type: none"> • Magasins de la Société ANBL • épicerie • magasins agents • Dépôt (Salisbury) • Boutique EXPÉRIENCE d'ANBL à Moncton et Salle des bières artisanales d'ANBL à Fredericton). |
| Fournisseur ou producteur | <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseur : « Personne ou établissement qui fournit habituellement à un particulier ou à une entreprise certaines marchandises »¹⁵, dans le cas d'ANBL, toute boisson alcoolisée. • Producteur : dans ce chapitre, il s'agit des producteurs locaux (voir ci-dessus). |
| Majoration¹⁶ | <ul style="list-style-type: none"> • Montant ajouté au coût des biens pour couvrir les frais généraux et le bénéfice. • Au Nouveau-Brunswick, c'est la redevance ajoutée à tout alcool vendu avant taxes et frais. |
| Coût par caisse | <ul style="list-style-type: none"> • Prix proposé par le fournisseur ou le producteur, aussi appelé « prix du vendeur ». |

¹¹ Politique sur les magasins de franchise pour les petites fabriques de vin d'ANBL

¹² <https://www.sunsetheightsmeadery.com/the-meadery/from-hive-to-bottle>

¹³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/hectolitre/39314>

¹⁴ Manuel de gestion du cycle de vie des produits d'ANBL

¹⁵ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fournisseur/34866>.

¹⁶ Groupe de travail 2017 formé de représentants d'ANBL, du gouvernement et des producteurs locaux

| | |
|----------------|---|
| Bev Hub | <ul style="list-style-type: none">• Portail d’inscription d’ANBL (tous les fournisseurs y ont accès).• Les fournisseurs soumettent les renseignements sur les produits dans Bev Hub pour chaque demande faite lors d’un appel de demandes.• Dépôt de données renfermant tous les renseignements sur les produits. |
|----------------|---|

Annexe II – Objectifs et critères de l’audit

L’objectif et les critères de notre audit de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick sont présentés ci-dessous. Ils ont été examinés et approuvés par la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

| | |
|-------------------|---|
| Objectif 1 | Déterminer si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick gère efficacement sa participation au développement du secteur des boissons alcoolisées dans la Province, tout en générant des revenus financiers conformes à son mandat. |
| Critère 1 | La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (ANBL) doit disposer d’un plan axé sur les résultats énonçant les objectifs, initiatives et cibles mesurables clairement définis pour son rôle dans le développement du secteur des boissons alcoolisées dans la Province. |
| Critère 2 | La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (ANBL) doit faire participer activement les producteurs locaux à l’élaboration du plan pour le secteur des boissons alcoolisées dans la Province. |
| Critère 3 | La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (ANBL) doit suivre des processus de mise en liste et de retrait de la liste bien définis et clairement communiqués. Ces processus contribuent à la bonne gestion de toutes les catégories de produits (bière, vin, spiritueux, cidres et panachés) et des origines (locale, nationale et internationale). |
| Critère 4 | La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (ANBL) doit disposer d’un modèle d’établissement des prix pour toutes les catégories de produits (bière, vin, spiritueux, cidres et panachés) et origines (locale, nationale et internationale) afin de générer des revenus financiers conformes à son mandat. |

Source des critères : Le VGNB a élaboré les critères en se fondant sur l’examen de la législation, des pratiques exemplaires ainsi que des rapports de vérificateurs généraux d’autres administrations.

Annexe III – À propos de l’audit

Ce rapport d’assurance indépendant a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick et porte sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick. La responsabilité du VGNB était de fournir des renseignements, des conseils et une assurance objectifs à l’Assemblée législative en vue d’aider celle-ci dans son examen minutieux de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick à l’égard de sa participation au développement du secteur des boissons alcoolisées dans la Province.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d’assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001 – Missions d’appréciation directe de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le VGNB applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d’audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l’indépendance et aux autres règles du code de déontologie des Comptables professionnels agréés du Nouveau-Brunswick et du Code de conduite professionnelle du Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. Ces deux codes reposent sur les principes fondamentaux d’intégrité, d’objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d’audit usuel, nous avons obtenu ce qui suit de la direction :

- la confirmation de sa responsabilité à l’égard de l’objet considéré de l’audit;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu’elle nous a fourni tous les renseignements dont elle avait connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence sur les constatations ou les conclusions;
- la confirmation que les constatations figurant dans le présent rapport étaient fondées sur des faits.

Période visée par l’audit

L’audit a porté sur la période allant du 2 avril 2018 au 28 mars 2021. La conclusion vise cette période uniquement. Toutefois, afin de mieux comprendre l’objet de l’audit, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date du début de notre audit.

Date du rapport

Nous avons obtenu des éléments probants appropriés en quantité suffisante sur lesquels repose notre conclusion le 8 juin 2022 à Fredericton, au Nouveau-Brunswick.

Annexe IV – Liste des producteurs 2019-2020

| LISTE DES PRODUCTEURS | |
|-----------------------|---|
| 3 | 3Flip Brewing |
| 73 | 13 Barrels Brewing |
| 1 | Acadie-Broue Inc. |
| 60 | Bagtown Brewing Company |
| 5 | Big Axe Brewery Inc. |
| 7 | Big Tide Brewing |
| 9 | Bore City Brewing |
| 75 | Brasserie Retro Brewing |
| 8 | Brasserie Chockpish |
| 61 | Brasseux d'la Côte |
| 74 | Broue Du Païen |
| 13 | Brule Brewing Company (Flying Boats) |
| 62 | Cavok Brewing |
| 11 | Celtic Knot |
| 12 | Distillerie Fils du Roy Inc. |
| 15 | First City Brewing |
| 16 | Foghorn Brewing Company |
| 63 | Four Rivers Brewing |
| 36 | Gahan House Hub City |
| 64 | Gahan House Port City |
| 76 | Gahan House Riverside |
| 44 | Grand Falls Brewing |
| 20 | Graystone Brewing |
| 67 | Gridiron Brewing |
| 21 | Grimross Brewing Corp. |
| 22 | Hammond River |
| 85 | Hampton Brewing |
| 65 | Holy Whale Brewing |
| 23 | Johnny Jacks |
| 26 | Les Brasseurs de Petit-Sault |
| 27 | Long Bay Brewing |
| 28 | Loyalist City Brewing Co. |
| 30 | Mama's Brew Pub |
| 31 | Maybee Brewing Company |
| 78 | Microbrasserie Houblon-Pêcheur |
| 79 | Moosehead Small Batch |
| 80 | MorALE Brewsters |
| 86 | New Maritime Brewing |
| 66 | Niche Brewing |
| 39 | Northampton Brewing (Picaroons - Saint John) |
| 38 | Northampton Brewing (Picaroons - St. Stephen) |
| 37 | Northampton Brewing (Picaroons - Union Street, Fredericton) |
| 81 | O'Creek Brewing Company |
| 40 | Off Grid Ales |
| 43 | Pump House (Mill Street, Moncton) |
| 42 | Pump House (Orange Lane, Moncton) |
| 82 | Rustico/King West Brewing |
| 47 | Savoie's Brewhouse |
| 48 | Sussex Ale Works |
| 50 | Think Brewing Co. |
| 51 | Tide & Boar |
| 52 | TrailWay Brewing |
| 33 | Molson-Coors Brewing |
| 34 | Moosehead Breweries Limited |
| 68 | Blue Roof Distillers |
| 77 | Carrol's Distillery |
| 83 | Devil's Keep Distillery- Hanwell |
| 10 | Distillerie Fils du Roy Inc |
| 69 | Gagetown Food & Fermentation |
| 84 | Moonshine Creek Craft Distillery |
| 41 | Port Royal Distillers (Snow Fox) |
| 88 | Three Dog Distilling |
| 70 | Sussex Craft Distillery |
| 56 | Winegarden Estate Ltd. Distillery |
| 45 | Red Rover Craft Cider |
| 59 | York County Cider |
| 2 | Appleman Farms Ltd. |
| 4 | Belleisle Vineyards |
| 6 | Big Sky Ventures |
| 14 | Dunham's Run Estate Winery |
| 17 | Gagetown Fruit Farms |
| 18 | Gordon McKay & Sons 1996 Ltd. |
| 19 | Granite Town Farms |
| 35 | La Framboise Francoeur |
| 71 | Latitude 46 Estate Winery |
| 24 | Le Ferme Maury |
| 29 | Magnetic Hill Winery |
| 32 | Miel-N-Bee Honey |
| 35 | Motts Landing Vineyards |
| 72 | Pioneer Mountain Estates |
| 46 | Richibucto River Wine Estates |
| 49 | Sunset Heights Meadery |
| 87 | Sussex Cider Company |
| 53 | Tuddenham Farms |
| 54 | Verger Belliveau Orchard |
| 55 | Waterside Farms Cottage Winery |
| 57 | Winegarden Estate Ltd. Winery |
| 58 | Yip Cider |

Source : Rapport annuel 2019-2020 d'ANBL (non audité)

Chapitre 3

Surveillance du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés – ministère des Finances et Conseil du Trésor

Contenu

| | |
|--|-----|
| Résumé..... | 91 |
| Tableau des principales constatations et observations..... | 92 |
| Recommandations et réponses..... | 94 |
| Introduction à l’audit..... | 99 |
| Conclusions..... | 102 |
| Contexte..... | 103 |
| Rôles et responsabilités mal consignés..... | 110 |
| Planification et gestion des risques inadéquates..... | 113 |
| Faible gestion des contrats..... | 121 |
| Surveillance, évaluation et rapports limités..... | 126 |
| Annexe I – Objectifs et critères de l’audit..... | 131 |
| Annexe II – À propos de l’audit..... | 132 |
| Annexe III – Définition des principaux acronymes..... | 133 |
| Annexe IV – Protection du Régime..... | 134 |



Surveillance du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés – ministère des Finances et Conseil du Trésor

Rapport du vérificateur général – Volume I, Chapitre 3 – Juin 2022

Pourquoi est-ce important?

- Le Régime a dépensé 752 millions de dollars en réclamations liées aux soins de santé et de soins dentaires entre juillet 2011 et juin 2021
- Le Régime de soins de santé et de soins dentaires est de vaste portée; 30 000 employés et leur famille y sont admissibles
- Le volet santé du Régime est déficitaire depuis 2016; le déficit totalisait 6,9 millions de dollars en juin 2021
- Le manque de surveillance peut entraîner une augmentation des coûts et des risques.

Conclusions générales

Nous avons tiré les conclusions suivantes :

- Le ministère des Finances et du Conseil du Trésor (FCT) n'a pas exercé une surveillance efficace du Régime parce que sa structure de gouvernance présente des lacunes importantes
- Les fonctions d'administration du Régime sont fragmentées entre de multiples parties actives dans une structure opérationnelle complexe
- Les efforts de limitation des coûts pourraient être intensifiés pour assurer la viabilité à long terme du Régime

Nos constatations

Rôles et responsabilités mal consignés

- La structure opérationnelle du Régime n'a pas été mise à jour depuis plus de 30 ans
- Les rôles et responsabilités des tiers ne sont pas bien définis et consignés, ce qui donne lieu à des obligations redditionnelles imprécises

Faible gestion des contrats

- FCT ne sait pas si le montant payé pour l'administration du Régime représente le meilleur rapport qualité-prix
- Versement de frais d'administration de 1,4 million de dollars pour le Régime à Vestcor sans vérification
- Nomination de Vestcor sans appel d'offres

Planification et gestion des risques inadéquates

- Aucune stratégie pour combler le déficit croissant lié au volet santé
- La Province a versé 8,8 millions de dollars pour financer le déficit du Régime
- Aucun processus officiel de gestion des risques du Régime

Surveillance, évaluation et rapports limités

- Entente financière des services administratifs seulement (SAS) non évaluée depuis plus de 30 ans
- Aucun objectif de rendement établi pour évaluer le rendement du Régime
- Aucune évaluation du rendement des tiers par rapport aux cibles
- Politiques sur les conflits d'intérêts non obtenues régulièrement auprès des tiers

Surveillance du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés – ministère des Finances et Conseil du Trésor (FCT)

| Paragraphe | Constatations et observations clés |
|------------|---|
| | Rôles et responsabilités mal consignés |
| 3.25 | <i>La structure opérationnelle du Régime n'a pas été mise à jour depuis plus de 30 ans</i> |
| 3.27 | <i>Les rôles des tiers ne sont pas bien consignés</i> |
| 3.28 | <i>La structure opérationnelle complexe nuit à la prise de décisions en temps opportun</i> |
| 3.29 | <i>La reddition de comptes n'est pas claire</i> |
| 3.30 | <i>Le choix du président du Comité permanent sur les régimes d'assurance (CPRA) ne correspond pas à la politique</i> |
| | Planification et gestion des risques inadéquates |
| 3.34 | <i>FCT n'a pas établi de stratégie pour combler le déficit de financement croissant du volet des soins de santé</i> |
| 3.35 | <i>Le volet des soins dentaires affichait un surplus de 4,6 millions de dollars en juin 2021</i> |
| 3.36 | <i>La Province n'a pas effectué de remboursement du déficit depuis 2017</i> |
| 3.39 | <i>1,1 million de dollars en intérêts courus s'ajoutent aux coûts du Régime en raison du non-règlement du déficit</i> |
| 3.41 | <i>La Province a versé 8,8 millions de dollars pour financer le déficit du Régime</i> |
| 3.44 | <i>FCT pourrait améliorer ses efforts de limitation des coûts</i> |
| 3.49 | <i>Aucun processus de gestion des risques du Régime</i> |
| 3.51 | <i>FCT ne reçoit pas de rapport sur les contrôles de Vestcor</i> |

Tableau des constatations et observations clés (suite)

| Paragraphe | Constatations et observations clés |
|------------|--|
| | Faible gestion des contrats |
| 3.54 | <i>Retard dans le processus lié au contrat d'administration des réclamations</i> |
| 3.55 | <i>Le CPRA n'a pas accordé suffisamment de temps pour mener à bien le processus de Demande de Propositions (DP)</i> |
| 3.57 | <i>Vestcor n'a pas fait l'objet d'un marché fondé sur un processus d'appel d'offres</i> |
| 3.59 | <i>FCT ne sait pas si le montant payé pour l'administration du Régime assure le meilleur rapport qualité-prix</i> |
| 3.61 | <i>Les coûts propres au Régime ne sont pas clairement désignés dans le contrat de Vestcor</i> |
| 3.63 | <i>1,4 million de dollars en frais d'administration du Régime ont été versés à Vestcor sans vérification des documents financiers justificatifs</i> |
| | Surveillance, évaluation et rapports limités |
| 3.66 | <i>Le CPRA et FCT n'ont pas établi d'objectifs de rendement pour le Régime</i> |
| 3.68 | <i>FCT n'a pas établi de paramètres de rendement pour les contrats avec des tiers</i> |
| 3.71 | <i>Un seul sondage auprès des participants effectué au cours des dix dernières années</i> |
| 3.74 | <i>FCT n'a pas évalué l'entente de services de gestion seulement (SGS) depuis plus de 30 ans pour déterminer si elle permet un bon rapport qualité-prix</i> |
| 3.75 | <i>Aucune documentation à l'appui de l'affirmation selon laquelle une entente de SGS se traduira par des économies de millions de dollars</i> |
| 3.77 | <i>Le CPRA s'appuie sur le rapport annuel de renouvellement de Croix Bleue Medavie (CBM) pour recommander des modifications au Régime sans analyse approfondie des renseignements déclarés</i> |
| 3.79 | <i>FCT n'a pas évalué les données pour analyser les principales tendances afin d'éclairer les changements apportés au Régime</i> |
| 3.81 | <i>Le CPRA n'a pas régulièrement reçu de politiques sur les conflits d'intérêts</i> |
| 3.83 | <i>Les responsabilités de surveillance et de production de rapports n'ont pas été exercées</i> |
| 3.84 | <i>Le CPRA n'a pas effectué d'examen du marché pendant une décennie</i> |

Recommandations et réponses

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|--|--|---|
| Nous recommandons au ministère des Finances et Conseil du Trésor : | | |
| 3.32 de réévaluer la structure opérationnelle du Régime afin de déterminer s'il existe un modèle de gouvernance plus efficace. | <i>FCT est satisfait de la structure opérationnelle actuelle. Bien que d'autres options soient possibles, la structure actuelle vise l'équilibre entre l'autorité gouvernementale, la voix de l'employé et de l'employeur et une approche responsable en matière de dépenses. Aucune autre mesure ne sera prise à l'égard de cette recommandation.</i> | <i>S.O.</i> |
| 3.33 à la lumière du résultat de la recommandation 3.32 ci-dessus : <ul style="list-style-type: none"> • de mettre à jour la structure opérationnelle du Régime afin d'y inclure toutes les parties qui participent à son administration; • de consigner et de communiquer les rôles et responsabilités de toutes les parties; • de veiller à ce que les politiques et procédures soient consignées, approuvées et suivies. | <p><i>FCT a amorcé un projet sur les rôles et responsabilités qui soutiendra l'identification de tous les intervenants, de même que leurs responsabilités et rôles respectifs. FCT procède aussi à la modernisation de la politique de gouvernance avec le Comité permanent sur les régimes d'assurance (CPRA).</i></p> <p><i>Le CPRA de FCT soumettra la politique de gouvernance du Comité à l'examen et à l'approbation du Conseil du Trésor.</i></p> | <p><i>Octobre 2023</i></p> <p><i>Avril 2024</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|---|--|---|
| Nous recommandons au ministère des Finances et Conseil du Trésor : | | |
| 3.43 d'évaluer la conception du Régime et de mettre en œuvre des options qui permettraient d'éviter les soldes déficitaires majeurs et les frais d'intérêt connexes. | <p><i>Le déficit qu'affiche le régime s'explique par des demandes d'indemnisations plus importantes que ce qu'avaient initialement prévu les actuaires de Croix Bleue Medavie (CBM) et que ce qu'avait « approuvé » le CPRA. Ce dernier fera équipe avec CBM pour analyser les projections et continuera à formuler des recommandations de modifications à la structure du régime ou d'ajustements de primes, le cas échéant. Le déficit est une responsabilité partagée de l'employeur et des employés membres.</i></p> <p><i>Le gouvernement provincial a versé une contribution forfaitaire de 5 175 M\$ en date d'avril 2022 pour aider à pallier le déficit et éviter les paiements d'intérêts à venir.</i></p> <p><i>Le Conseil du Trésor a approuvé une modification à la conception du régime pour avril 2022 relativement aux coûts de certains médicaments spécialisés, ce qui devrait permettre des économies d'environ 1 M\$ par année.</i></p> <p><i>FCT examinera les procédures relatives aux flux de trésorerie pour cibler les possibilités de réduire davantage les frais d'intérêt.</i></p> | <p><i>En cours</i></p> <p><i>Avril 2022, terminé</i></p> <p><i>Avril 2022, terminé</i></p> <p><i>Avril 2024</i></p> |
| 3.48 d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de limitation des coûts pour stabiliser les coûts tout en assurant la viabilité à long terme du Régime. | <p><i>Le CPRA de FCT évalue continuellement les stratégies de limitation des coûts (p. ex. sélection de spécialités, substitution obligatoire des médicaments génériques, options de copaiement, approvisionnement de 90 jours, produits biosimilaires par rapport aux produits biologiques, etc.) et fait des recommandations annuelles au Conseil du Trésor.</i></p> <p><i>Bien que FCT fasse confiance à l'arrangement actuel, le Ministère examinera les possibilités et réévaluera les coûts des options de regroupement des options d'assurance.</i></p> <p><i>Bien que la stratégie globale du CPRA et du Conseil du Trésor soit de s'efforcer constamment de concilier l'accessibilité financière et la viabilité du régime, FCT discutera de la possibilité de mettre en place une stratégie mieux documentée comme il se doit.</i></p> | <p><i>En cours</i></p> <p><i>Décembre 2022</i></p> <p><i>Décembre 2023</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|--|--|---|
| Nous recommandons au ministère des Finances et Conseil du Trésor : | | |
| 3.53 en consultation avec le Comité permanent sur les régimes d'assurance, d'établir un processus de gestion des risques, y compris une évaluation indépendante des pratiques de gestion des risques liés aux tiers. | <p><i>Bien que FCT reçoive annuellement l'audit tiers de CBM et que CBM ait des mesures de contrôle internes et procède à des audits internes, FCT travaillera avec CBM afin de mieux comprendre les possibilités supplémentaires relativement aux risques de fraude et aux fausses réclamations.</i></p> <p><i>FCT discutera avec Vestcor de la possibilité de fournir un audit annuel au CPRA à des fins d'examen.</i></p> <p><i>FCT travaillera de concert avec le Bureau du contrôleur afin de cibler et d'établir un processus plus robuste de gestion des risques.</i></p> | <p><i>Décembre 2022</i></p> <p><i>Décembre 2024</i></p> <p><i>Décembre 2026</i></p> |
| 3.62 de déterminer si le contrat d'administration du Régime conclu avec Vestcor assure le meilleur rapport qualité-prix, par exemple en remplissant une demande d'information pour les services de Vestcor. | <p><i>Le contrat avec Vestcor sera évalué conformément aux politiques d'approvisionnement du GNB en 2025.</i></p> | <p><i>Avril 2025</i></p> |
| 3.65 en collaboration avec le Comité permanent sur les régimes d'assurance: <ul style="list-style-type: none"> • de préciser la répartition des coûts entre les différents régimes d'avantages sociaux administrés par Vestcor; • de s'assurer que les dépenses de Vestcor sont admissibles et exactes avant le paiement. | <p><i>La répartition des coûts est revue annuellement.</i></p> <p><i>FCT discutera des possibilités de surveillance du recouvrement des coûts avec le Bureau du contrôleur.</i></p> | <p><i>Terminé</i></p> <p><i>Décembre 2024</i></p> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|---|---|---|
| Nous recommandons au ministère des Finances et Conseil du Trésor : | | |
| 3.72 en collaboration avec le Comité permanent sur les régimes d'assurance, d'établir et de communiquer des objectifs de rendement assortis de paramètres précis pour mesurer le rendement du Régime, y compris les contrats avec des tiers. | <p><i>Un contrat avec un tiers administrateur (actuellement Vestcor) sera négocié en 2025. Le CPRA et FCT évalueront alors les mesures actuelles et détermineront si des objectifs de rendement supplémentaires s'imposent.</i></p> <p><i>Le contrat avec l'administrateur des réclamations (actuellement CBM) sera négocié en 2023. Le CPRA et FCT détermineront alors si des objectifs de rendement supplémentaires s'imposent.</i></p> | <p><i>Avril 2025</i></p> <p><i>Décembre 2023</i></p> |
| 3.73 de rendre régulièrement compte du rendement du Régime aux principaux intervenants, comme le promoteur et les participants du Régime. | <i>Les communications avec les intervenants clés se poursuivront au moins une fois par an et plus souvent, au besoin.</i> | <i>En cours</i> |
| 3.76 de déterminer si l'entente de services de gestion seulement continue d'offrir le meilleur rapport qualité-prix pour le promoteur et les participants du Régime. | <i>FCT et le CPRA se renseigneront sur les coûts d'un régime entièrement assuré.</i> | <i>Décembre 2022</i> |
| 3.78 de vérifier l'information financière figurant dans le rapport annuel de renouvellement du Régime avant de s'y fier pour les modifications recommandées au Régime. | <i>Les tendances sur 5 ans sont fournies par CBM et les tendances sur 10 ans sont livrées par Luedey Consultants Inc. (LCI), le consultant externe du régime. Elles sont analysées semestriellement et annuellement par LCI et le CPRA. Les procès-verbaux des réunions renfermeront plus de détails sur l'analyse, l'évaluation et les discussions.</i> | <i>En cours – compte rendu détaillé à compter du « renouvellement » en octobre 2022</i> |

| Recommandation | Réponse du ministère | Date cible pour la mise en œuvre |
|---|---|---|
| Nous recommandons au ministère des Finances et Conseil du Trésor : | | |
| 3.80 analyse périodiquement les données sur les réclamations pour déterminer : <ul style="list-style-type: none"> • les tendances inhabituelles en matière de réclamations; • les fraudes soupçonnées ou d'autres types d'anomalies. | <i>Bien que FCT reçoive annuellement l'audit tiers de CBM et que CBM ait des mesures de contrôle internes et procède à des audits internes, FCT travaillera avec CBM pour mieux comprendre les possibilités supplémentaires relativement à la surveillance des réclamations et aux rapports connexes.</i> <i>FCT discutera avec l'équipe d'audit interne en vue d'une collaboration relative aux possibilités supplémentaires de surveillance.</i> | <i>Décembre 2022</i> <i>Avril 2023</i> |
| 3.82 de mettre en œuvre un processus par lequel tous les tiers liés au Régime déclarent les conflits d'intérêts au moins une fois par année. | <i>La politique de gouvernance comporte actuellement une politique sur les conflits d'intérêts. Un processus de déclaration annuelle des conflits d'intérêts sera mis en place pour les deux contrats aux tiers.</i> | <i>Décembre 2022</i> |
| 3.85 de comparer le rendement du Régime par rapport aux données pertinentes sur les avantages de l'industrie. | <i>Bien qu'il puisse être difficile de comparer le rendement des régimes avec un arrangement portant sur les services de gestion seulement, FCT travaillera avec le CPRA en vue d'explorer des options raisonnables à des fins de comparaison.</i> | <i>Décembre 2025</i> |

Introduction à l'audit

3.1 Depuis plus de six décennies, la Province offre un régime de soins de santé à ses employés et à leurs personnes à charge. Le régime de soins dentaires a été ajouté plus tard, en 1986. À l'instar de nombreux employeurs, le Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés du gouvernement du Nouveau-Brunswick (GNB) (le « Régime ») pour les employés actifs couvre les médicaments d'ordonnance, les soins dentaires et d'autres frais de soins de santé qui ne sont pas actuellement payés par l'Assurance-maladie. Le Régime comprend des régimes distincts de soins de santé et de soins dentaires souscrits en vertu d'une entente de services de gestion seulement (SGS).

3.2 Dans de nombreux contextes d'emploi, les régimes d'avantages sociaux sont régis par un ensemble de politiques visant à orienter leur surveillance et leur administration, y compris le financement, l'admissibilité des participants et les coûts connexes. En ce qui concerne la Province, le ministère des Finances et Conseil du Trésor (FCT) sont responsables des ressources humaines, de la gestion des dépenses et de la surveillance financière. FCT, par l'entremise de l'unité des Services des avantages sociaux des employés (SASE), est responsable de la conception, de la gouvernance, de l'administration de la surveillance et de la tenue à jour du Régime. Veuillez consulter l'annexe III pour obtenir un guide complet de tous les acronymes utilisés dans le présent chapitre.

Pourquoi avons-nous entrepris ce travail?

3.3 Nous avons choisi d'auditer le Régime pour les raisons suivantes :

- le Régime a payé 752 millions de dollars en réclamations entre juillet 2011 et juin 2021, dont 526 millions de dollars ont été payés par la Province;
- le volet santé du Régime est déficitaire depuis 2016;
- le Régime concerne environ 30 000 employés, participants et personnes à leur charge;
- Croix Bleue Medavie (CBM) 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.

Objectif de l'audit

3.4 Cet audit avait comme objectif de déterminer si FCT exerce une surveillance efficace du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés du GNB.

Étendue et approche de l'audit

3.5 Nous avons axé nos travaux sur les prestations de soins de santé et de soins dentaires pour les employés actifs, par opposition aux retraités, parce que la Province ne cotise pas au régime des retraités. Veuillez consulter la pièce 3.1 ci-dessous pour obtenir la liste complète des groupes participants inclus dans le Régime.

Pièce 3.1 - Groupes participants

| Groupes participants | |
|--|--|
| Entités visées par la Loi relative aux relations de travail dans les services publics | <ul style="list-style-type: none"> • Partie I (ministères et organismes) • Partie II (districts scolaires [à l'exclusion des enseignants]) • Partie III (Régies régionales de la santé, Conseil de la santé du Nouveau-Brunswick, Extra-mural/Ambulance Nouveau-Brunswick Inc.) • New Brunswick Community College • Collège communautaire du Nouveau-Brunswick • Commission des services financiers et aux consommateurs • Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick • Société des alcools du Nouveau-Brunswick (soins de santé des retraités, voyage, <i>soins dentaires seulement</i>) • Cannabis NB ltée (<i>soins de santé des retraités, voyage, soins dentaires seulement</i>) • Société d'énergie du Nouveau-Brunswick (soins de santé des retraités, voyage, <i>soins dentaires seulement</i>) • Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail (soins de santé des retraités, voyage, <i>soins dentaires seulement</i>) |
| Groupes syndicaux | <ul style="list-style-type: none"> • Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) – diverses unités • Syndicat des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick (SIINB) • Syndicat du Nouveau-Brunswick des employés public et privé (SNB) – diverses unités • Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) • Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) |
| Autres | <ul style="list-style-type: none"> • Assemblée législative du Nouveau-Brunswick (y compris les députés, les bureaux législatifs, le personnel législatif et le personnel des bureaux de circonscription) • Bureau du lieutenant-gouverneur • Juges des cours provinciales • Association régionale de la communauté francophone de Saint-Jean inc. |

- Centre communautaire Sainte-Anne
- Conseil communautaire Beausoleil Inc.
- Conseil des premiers ministres de l'Atlantique
- Dialogue Nouveau-Brunswick
- Maritime Forestry Complex Corporation
- Commission de l'énergie et des services publics Nouveau-Brunswick
- Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick
- Commission des assurances du Nouveau-Brunswick
- Commission du travail et de l'emploi du Nouveau-Brunswick
- Commission de l'enseignement spécial des provinces de l'Atlantique
- Association des enseignants et des enseignantes francophones du Nouveau-Brunswick
- Maritime College of Forest Technology (*soins dentaires des retraités seulement*)
- Université de Moncton (*soins dentaires des retraités seulement*)
- University of New Brunswick (*soins dentaires des retraités seulement*)

Source : Créée par le VGNB à partir des renseignements fournis par FCT

3.6 Notre principale entité auditée était FCT; toutefois, nous avons également recueilli des preuves d'audit auprès d'autres intervenants, dont le Bureau du conseil exécutif (BCE), Service Nouveau-Brunswick (SNB), le Comité permanent sur les régimes d'assurance (CPRA) et l'expert-conseil du Régime, Luedey Consultants Incorporated (LCI).

3.7 Notre audit couvre la période de juin 2017 à juin 2021. Cette période coïncide avec le cycle de déclaration du Régime et constitue la période à laquelle nos conclusions d'audit s'appliquent. Toutefois, notre analyse s'est étendue au-delà de cette période d'audit, lorsque cela était nécessaire.

3.8 Les annexes I et II fournissent plus de renseignements sur les objectifs, les critères, l'étendue et la méthode de l'audit.

Conclusions

3.9 Nous avons conclu que FCT n'exerçait pas une surveillance efficace du Régime parce qu'il :

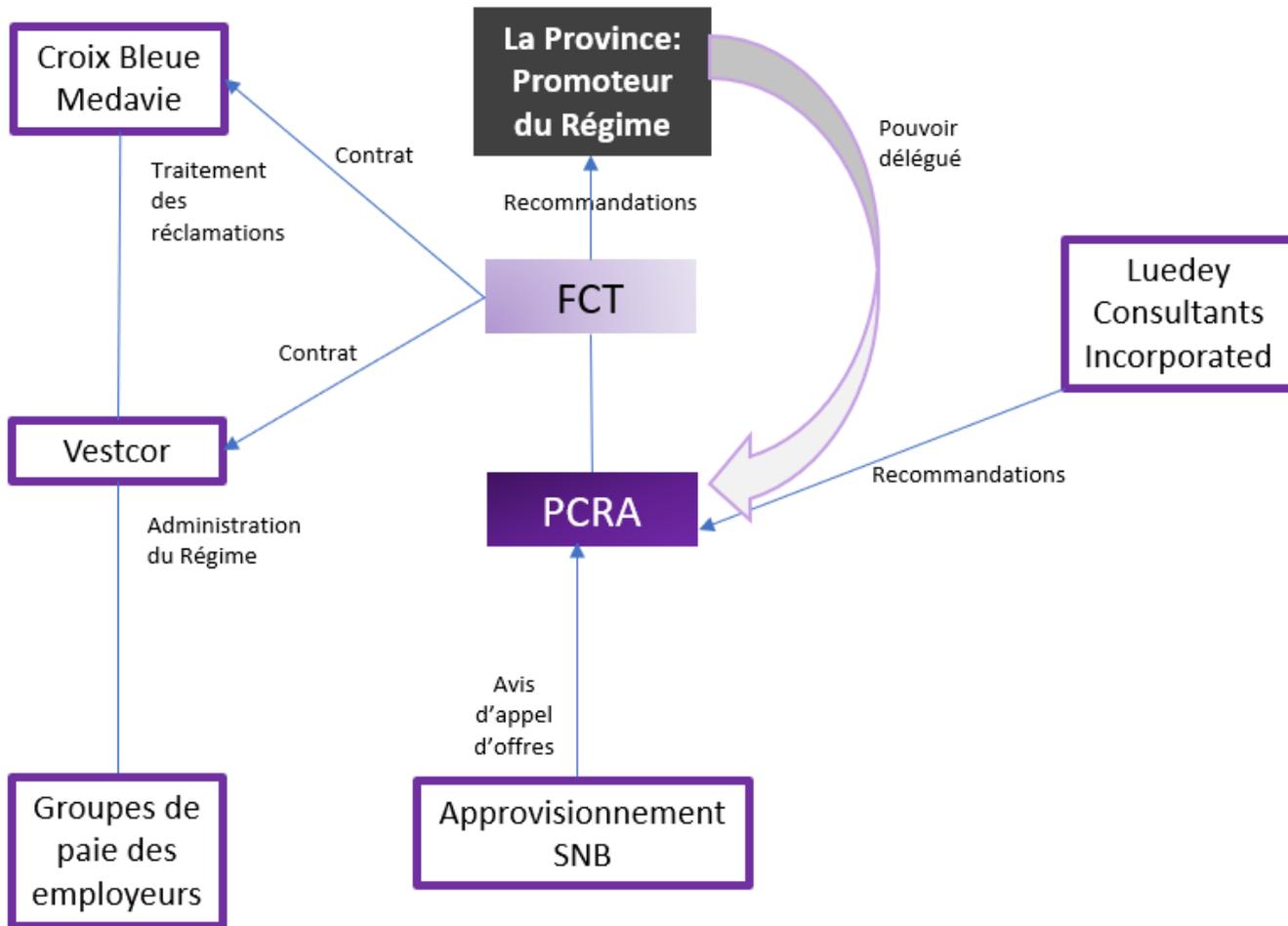
- n'a pas de stratégie pour combler le déficit croissant du volet santé;
- n'a pas évalué l'entente de services de gestion seulement (SGS) avec CBM depuis plus de 30 ans;
- n'a aucune documentation à l'appui de l'affirmation selon laquelle l'entente de SGS se traduira par des millions d'économies;
- n'a pas de processus de gestion des risques liés au Régime;
- n'a pas établi de mesures de rendement pour évaluer le rendement du Régime;
- n'a pas mis à jour le document de gouvernance du Régime pour tenir compte des rôles et des responsabilités des parties au Régime;
- ne sait pas si le montant payé pour l'administration du régime assure le meilleur rapport qualité-prix.

3.10 Dans l'ensemble, nos conclusions démontrent que FCT doit gérer les risques et améliorer ses mesures de surveillance et de rendement ainsi que ses mesures de contrôle des coûts pour s'assurer que le Régime est autonome et qu'il répond aux attentes. Nos conclusions signalent également que la structure de gouvernance du Régime présente de grandes faiblesses et qu'il existe d'importantes lacunes dans la surveillance du Régime. Une évaluation continue est nécessaire pour fournir le meilleur rapport qualité-prix, tant pour les participants que pour la Province. Nous formulons plusieurs recommandations dans ce chapitre pour répondre à ces préoccupations.

Contexte

- 3.11** Plusieurs parties participent à la gestion du Régime, dont la Province est le répondant. Les responsabilités d'administration du Régime ont été déléguées à FCT, au CPRA et à Vestcor Inc. (Vestcor), conformément à la *Loi sur l'administration financière* et aux documents de gouvernance du Régime. La division des ressources humaines de FCT est responsable de la conception, de la gouvernance, de l'élaboration des politiques, des communications relatives aux programmes, de la surveillance administrative et de la tenue à jour du Régime.
- 3.12** Il y a 31 ans, le Cabinet a mis sur pied le Comité permanent sur les régimes d'assurance (CPRA) pour [traduction] « aider l'employeur [c.-à-d. la Province] et les employés à s'assurer que les primes procurent le meilleur rapport qualité-prix en matière de prestations, que les programmes sont bien conçus et que les parties travaillent ensemble et efficacement en tant que groupe ». Le CPRA est composé de représentants des employés et des employeurs et est actuellement présidé par la directrice de la section des avantages sociaux des employés de FCT. Les représentants des employés sont membres de groupes syndicaux, tandis que les représentants de l'employeur sont des membres de FCT et d'autres représentants de l'employeur. Le comité est chargé de la surveillance quotidienne du Régime, y compris l'examen des rapports financiers, l'approbation du matériel de communication et la surveillance de l'administration et de la gestion globale du Régime.
- 3.13** FCT assure la liaison entre le CPRA, la Province, les fournisseurs de services et l'expert-conseil du Régime. L'approvisionnement du service d'administration des demandes de règlement est assuré conjointement par FCT et Service Nouveau-Brunswick (SNB). Le service de la paie de SNB tient les dossiers des employés, déduit les primes des employés et les verse à CBM pour la partie I du gouvernement, qui comprend les ministères et les organismes, conformément à la *Loi relative aux relations de travail dans les services publics*. La pièce 3.2 décrit la structure opérationnelle complexe du Régime.

Pièce 3.2 - Structure opérationnelle complexe du Régime de soins de santé et de soins dentaires



Source : Préparé par le VGNB à partir des renseignements fournis par FCT

3.14 Le CPRA retient les services d'un expert-conseil, LCI, pour fournir des services de consultation liés à la gestion du Régime. Ces services de consultation comprennent habituellement :

- examen et analyse des renouvellements annuels des régimes d'avantages sociaux;
- préparation et participation aux réunions du CPRA;
- fournir des conseils sur l'administration et la conception du Régime;
- assurer la liaison avec les fournisseurs et FCT;
- coordonner les journées éducatives annuelles du CPRA et y participer.

3.15 Les groupes de paie des employeurs sont responsables de l'administration de la paie des participants actifs du Régime. Par exemple, le service de la paie de SNB met à jour et actualise les dossiers des employés pendant l'embauche et les changements du statut des employés, comme les licenciements, pour la partie I du gouvernement. SNB est également chargée de percevoir les primes auprès des employés et d'émettre un chèque connexe à CBM. SNB effectue également un rapprochement qui compare ses dossiers de paie en fonction du statut des employés actifs (et de tout changement de statut applicable) avec les rapports de CBM. Toute différence fait l'objet d'un rajustement aux versements futurs.

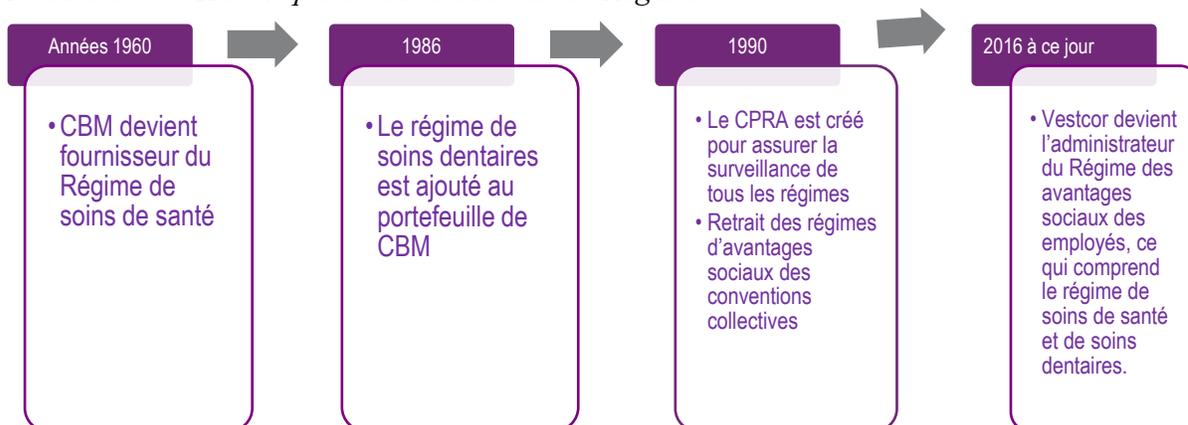
3.16 Le service d'approvisionnement de SNB travaille avec le CPRA à titre d'expert-conseil dans la sélection du fournisseur de services d'administration des réclamations.

3.17 Depuis 2016, Vestcor est responsable de la prestation des services d'administration du Régime, comme répondre aux questions des participants au sujet du Régime, diffuser du matériel de communication aux employeurs et aux participants au sujet des changements apportés aux taux et aux politiques, et préparer les rapports annuels sur le budget et les dépenses trimestriels.

3.18 Vestcor fournit également des services d'administration des prestations pour d'autres régimes, comme les prestations de décès et de mutilation accidentels et les prestations d'invalidité; toutefois, ces services ne sont pas visés par le présent audit.

3.19 CBM a obtenu le contrat avec la Province à titre d'administrateur des réclamations depuis les années 1960. Voir la pièce 3.3 pour un historique et une chronologie de l'administration du Régime. À titre d'administrateur des réclamations, CBM est chargé d'émettre les paiements de règlement, de formuler des recommandations à l'intention du promoteur du Régime et de préparer un rapport financier annuel.

Pièce 3.3 - Historique d'administration du Régime



Source : Créé par le VGNB à partir d'images de FCT

3.20 En 2011, CBM a été accordé un contrat de 10 ans. Bien que le contrat avec CBM est arrivé à échéance le 30 juin 2021, il a été prolongé jusqu'au 30 juin 2023 pour permettre à la Province de remplir une nouvelle demande de propositions (DP) en vue d'obtenir un nouveau contrat.

Pièce 3.4 - Exemples de cartes de membre du régime de CBM



Source : Créé par le VGNB à partir des renseignements fournis par FCT

3.21 L'entente entre la Province et CBM est un contrat de services de gestion seulement (SGS) en vertu duquel la Province rembourse le coût des prestations réclamées par les

participants au Régime tout en payant des frais administratifs à CBM. Le coût des services administratifs fournis par CBM entre juillet 2011 et juin 2021 s'est élevé à 24,5 millions de dollars.

3.22 La plupart des employés du gouvernement sont admissibles aux avantages du Régime, à l'exception de certains organismes de la fonction publique des parties II et IV (conformément à la *Loi sur les relations de travail dans les services publics*), comme certaines sociétés d'État qui ont leurs propres régimes d'avantages sociaux. La pièce 3.5 ci-dessous présente une ventilation des participants actifs au Régime. En juin 2021, plus de 30 000 employés (sur environ 36 000 employés du GNB qui sont admissibles) et leurs personnes à charge étaient couverts par le Régime.

Pièce 3.5 - Participation au Régime des employés actifs entre juillet 2017 et juin 2021

Participation au Régime des employés actifs entre juillet 2017 et juin 2021

| Données sur la couverture | Exercice clos le 30 juin | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Volet des soins de santé | | | | |
| Employés | 29 954 | 30 278 | 30 801 | 31 359 |
| Conjoints | 19 434 | 19 095 | 19 021 | 19 048 |
| Personnes à charge admissibles | 23 623 | 22 785 | 22 528 | 22 426 |
| Participation totale | 73 011 | 72 158 | 72 350 | 72 833 |
| Volet des soins dentaires | | | | |
| Employés | 29 527 | 29 916 | 30 441 | 31 086 |
| Conjoints | 19 198 | 18 874 | 18 817 | 18 900 |
| Personnes à charge admissibles | 23 523 | 22 696 | 22 439 | 22 425 |
| Participation totale | 72 248 | 71 486 | 71 697 | 72 411 |

Source : Préparé par le VGNB à partir des renseignements de FCT (non audité)

3.23 La participation au Régime est facultative. Les employés peuvent adhérer au Régime et payer leur part des primes pour les soins de santé ou les soins dentaires ou les deux. Ces montants sont déduits de la paie des employés. Les primes pour le volet des soins de santé sont partagées à 75 % et 25 % respectivement entre l'employeur et l'employé. Pour le volet des soins dentaires, les primes sont partagé également. De plus amples renseignements sur les primes du Régime (c.-à-d. les cotisations) et les coûts connexes sont présentés à la pièce 3.6 ci-dessous.

3.24 Depuis le 1^{er} avril 2017, la protection offerte par le Régime comprend :

- Assurance-médicaments; le participant paie une quote-part de 20 % jusqu'à concurrence de 15 \$;
- Soins de la vue (y compris examen de la vue, verres, chirurgie correctrice au laser, implants et lentilles intraoculaires, lentilles cornéennes et entraînement visuel) tous les deux ans, jusqu'à concurrence de 225 \$;
- autres avantages sociaux supplémentaires (tel que l'équipement pour diabétiques et les prothèses auditives)
- soins dentaires de base.

Pour en savoir plus sur la couverture, les inclusions et les limites, veuillez consulter l'annexe IV.

Pièce 3.6 - Primes du Régime, réclamations et situation financière (en millions de dollars)

Primes du Régime, réclamations et situation financière (en millions de dollars)

| Principales données sur le Régime | Exercice clos le 30 juin | | | | |
|--|--------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Volet des soins de santé | | | | | |
| Primes | 57,2 \$ | 64,6 \$ | 65,2 \$ | 66,3 \$ | 70,1 \$ |
| Réclamations payées | -62,0 | 61,8 | -63,3 | -66,4 | -71,4 |
| Frais SGS versés à CBM | -2,0 | -2,0 | -2,1 | -2,2 | -2,3 |
| Remises sur les médicaments biologiques* | 0,4 | 1,0 | 1,5 | 2,3 | 2,5 |
| Dépenses d'administration du Régime | -0,2 | -0,5 | -0,4 | -0,4 | -0,3 |
| Intérêts sur le solde de l'exercice précédent | -0,1 | -0,2 | -0,2 | -0,2 | -0,1 |
| Excédent (déficit) en cours d'exercice, <i>arrondi</i> | - 6,8 \$ | 1,2 \$ | 0,8 \$ | - 0,4 \$ | - 1,6 \$ |
| Déficit par rapport à l'exercice précédent | -4,6 | -6,8 | -5,6 | -4,8 | -5,3 |
| Déficit remboursé | 4,6 | | | | |
| Excédent (déficit) de fin d'exercice, <i>arrondi</i> | - 6,8 \$ | - 5,6 \$ | - 4,8 \$ | - 5,3 \$ | - 6,9 \$ |
| Volet des soins dentaires | | | | | |
| Primes | 14,0 \$ | 18,0 \$ | 18,3 \$ | 18,5 \$ | 18,4 \$ |
| Réclamations payées | -16,2 | -16,2 | -16,1 | -13,1 | -17,6 |
| Frais SGS versés à CBM | -0,5 | -0,5 | -0,5 | -0,4 | -0,6 |
| Dépenses d'administration du Régime | -0,1 | -0,1 | -0,1 | -0,1 | -0,1 |
| Intérêts sur le solde de l'exercice précédent | -0,1 | -0,1 | -0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Excédent (déficit) en cours d'exercice, <i>arrondi</i> | -2,9 \$ | 1,0 \$ | 1,5 \$ | 4,9 \$ | 0,2 \$ |
| Solde de l'exercice précédent | -4,2 | -2,9 | -1,8 | -0,4 | 4,5 |
| Déficit remboursé | 4,2 | | | | |
| Excédent (déficit) de fin d'exercice, <i>arrondi</i> | - 2,9 \$ | - 1,8 \$ | - 0,4 \$ | 4,5 \$** | 4,6 \$ |

Source : Créé par le VGNB à partir des renseignements de FCT (non audité)

* Les médicaments biologiques proviennent d'organismes vivants ou de leurs cellules. Ces médicaments ont généralement une composition plus complexe que les médicaments pharmaceutiques chimiques et sont souvent utilisés pour traiter des maladies et des états pathologiques, notamment l'anémie, le diabète, le psoriasis, la polyarthrite rhumatoïde, certaines formes de cancer et maladie intestinale inflammatoire. (Santé Canada, *Médicaments biologiques biosimilaires au Canada : Fiche d'information*, 23 août 2019.)

** Une baisse de 3 millions de dollars en réclamations en raison des restrictions liées à la pratique dentaire liée à la COVID-19 est le principal facteur ayant permis de dégager un excédent de 4,5 millions de dollars. Pour plus de renseignements, voir le paragraphe 3.35.

Rôles et responsabilités mal consignés

La structure opérationnelle du Régime n'a pas été mise à jour depuis plus de 30 ans

3.25 Nous avons constaté que la structure opérationnelle du Régime n'avait pas été mise à jour depuis la création du CPRA en 1990. En 1990, la Province a mis au point une structure opérationnelle dans le cadre de laquelle les responsabilités étaient partagées entre le conseil de gestion (le promoteur du Régime), le CPRA, la Direction générale des pensions et des régimes d'assurance (DGPR), ainsi que l'administrateur des réclamations. Cette mesure a été prise en partie pour retirer les régimes d'avantages sociaux des conventions collectives et les confier à la même équipe de gestion, afin de faire en sorte que tous les employés du gouvernement du Nouveau-Brunswick bénéficient des mêmes avantages sociaux, peu importe leurs conventions collectives. Le seul document officiel régissant le Régime, « The Establishment of SCIB: Roles and Responsibilities », a plus de 30 ans.

3.26 Au fil du temps, la structure s'est complexifiée, avec de nombreuses parties participant à la gestion du Régime, mais ces changements n'ont pas été documentés. Nous nous attendions à ce que FCT dispose d'une structure opérationnelle consignée et à jour qui décrit toutes les parties concernées ainsi que leurs rôles et responsabilités respectifs. Cela permettrait à toutes les parties visées par le Régime de bien comprendre leurs rôles et responsabilités et faciliterait la reddition de comptes. FCT nous a remis un document intitulé « Employee Benefits Services Roles and Responsibilities » (Rôles et responsabilités des services d'avantages sociaux des employés); toutefois, il ne décrivait pas en détail toutes les parties ni les rôles et responsabilités.

Les rôles des tiers ne sont pas bien consignés

3.27 Trois principales tiers sont mentionnées dans la documentation de 1990 : le CPRA, la Direction générale des pensions et des régimes d'assurance (DGPR) et le conseil de gestion. Depuis, les rôles de la DGPR ont été confiés à Vestcor, à l'équipe des Services des avantages sociaux des employés de FCT et aux groupes de paie pertinents, comme SNB pour la partie I. De plus, [traduction] « l'élaboration et la tenue à jour des dossiers des employés et des employeurs », selon le document de 1990, relève encore de la DGPR. Or, ce rôle est maintenant assuré par les groupes de paie des employeurs (p. ex. SNB) et Vestcor. Les

documents de gouvernance du Régime n'ont pas été mis à jour pour tenir compte de ces changements.

La structure opérationnelle complexe nuit à la prise de décisions en temps opportun

3.28 Comme nous l'avons montré à la pièce 3.2, la structure de fonctionnement du Régime est complexe, car de nombreuses parties participent à l'administration du Régime, en plus de CBM. Cette complexité entraîne souvent des retards dans la prise de décisions, car l'information nécessaire à la prise de décisions provient de plusieurs sources et passe par plusieurs niveaux hiérarchiques avant d'atteindre le décisionnaire. De plus, le CPRA est un comité de grande ampleur, comptant 20 membres représentant des groupes d'employeurs et d'employés. Cela rend souvent difficile l'obtention d'un consensus, ce qui nuit à la capacité du comité de formuler des recommandations en temps opportun. De plus, le CPRA n'est qu'un comité consultatif, avec peu de pouvoirs décisionnels. Cela signifie que les principales décisions concernant les changements apportés au Régime doivent être approuvées par le Cabinet, ce qui peut prendre beaucoup de temps à obtenir, que l'on nous a dit.

La reddition de comptes n'est pas claire

3.29 Notre examen de la structure du Régime nous a permis de constater qu'elle ne comprenait pas toutes les parties qui participent à l'administration du Régime. Plus précisément, nous avons constaté que SNB et d'autres groupes de paie des employeurs n'étaient pas représentés dans la structure opérationnelle du Régime et que leurs rôles et responsabilités n'avaient pas été définis. Sans une structure opérationnelle complète et la consignation en termes clairs des rôles et responsabilités, FCT pourrait ne pas être en mesure de tenir les parties responsables de leur rendement. De plus, des dépassements de coûts potentiels peuvent se produire en raison du chevauchement ou du dédoublement des rôles.

Le choix du président du CPRA ne correspond pas à la politique

3.30 Le CPRA dispose d'un document sur la politique et les procédures de gouvernance qui n'a jamais été approuvé. Ce document vise à interpréter le document de 1990 et à le concrétiser en politiques et procédures pour guider les activités du CPRA. Le document sur les politiques et les procédures exige que la présidence du CPRA alterne tous les deux ans entre les représentants des employés et de l'employeur. Nous avons constaté que cette exigence n'avait pas été mise en œuvre et que le CPRA a continué d'être dirigé par le directeur des avantages sociaux de FCT.

3.31 Il y a un risque d'absence d'indépendance lorsque le rôle de président du CPRA est occupé par un employé de FCT. En outre, le président du CPRA doit souvent choisir entre les priorités concurrentes de FCT et les responsabilités du CPRA. Étant donné que les recommandations du CPRA doivent être approuvées par le Cabinet, le président de cette instance, qui est aussi directeur des avantages sociaux à FCT, doit établir un équilibre entre donner la primauté aux recommandations du SPRA et les autres responsabilités de FCT. Si la politique de rotation de la présidence énoncée le document Politique et procédures de gouvernance avait été respectée, cela améliorerait probablement l'indépendance du président.

Recommandation

3.32 Nous recommandons au FCT de réévaluer la structure opérationnelle du Régime afin de déterminer s'il existe un modèle de gouvernance plus efficace.

Recommandation

3.33 Nous recommandons au FCT, à la lumière du résultat de la recommandation 3.32 ci-dessus, :

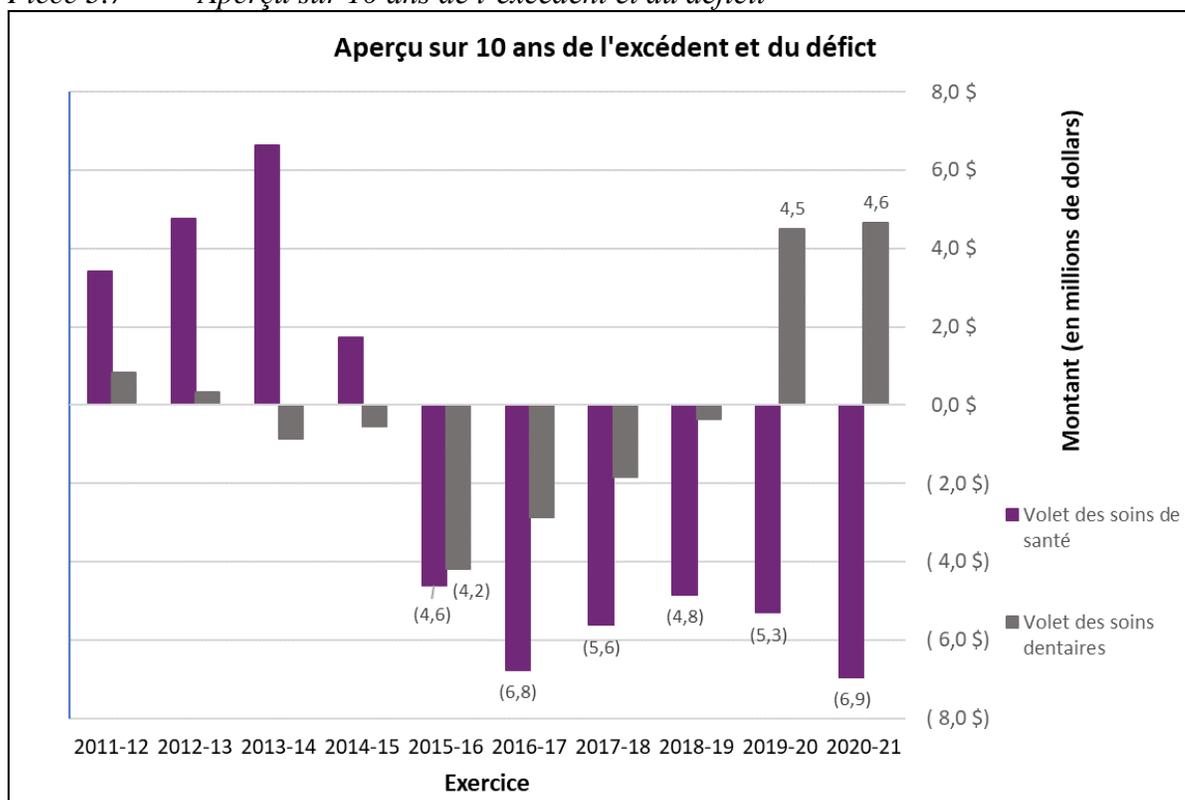
- de mettre à jour la structure opérationnelle du Régime afin d'y inclure toutes les parties qui participent à son administration;
- de consigner et de communiquer les rôles et responsabilités de toutes les parties;
- de veiller à ce que les politiques et procédures soient consignées, approuvées et suivies.

Planification et gestion des risques inadéquates

FCT n'a pas établi de stratégie pour combler le déficit de financement croissant du volet des soins de santé

3.34 Nous avons constaté que FCT n'avait pas établi de stratégie pour combler le déficit de financement croissant du volet des soins de santé. Lorsque les primes payées sont inférieures aux réclamations et aux dépenses imputées au Régime, un déficit est constaté. Le volet des soins de santé est déficitaire depuis six ans. (Voir la pièce 3.7 pour un aperçu sur 10 ans de l'excédent et du déficit du Régime.) Ce déficit augmente depuis deux ans et aucune stratégie documentée n'a été mise en place pour y remédier, sauf pour augmenter les primes du Régime. Le volet des soins de santé affichait un déficit cumulatif de 6,9 millions de dollars en juin 2021.

Pièce 3.7 - Aperçu sur 10 ans de l'excédent et du déficit



Source : Créé par le VGNB à partir des renseignements non audités de CBM

Le volet des soins dentaires affichait un surplus de 4,6 millions de dollars en juin 2021

3.35 Le volet des soins dentaires était déficitaire jusqu'en 2019. Le solde du volet des soins dentaires est passé d'un déficit de 4,2 millions de dollars en juin 2016 à un excédent de 4,6 millions de dollars en juin 2021. Cette situation est attribuable aux facteurs suivants :

- un remboursement de 4,2 millions de dollars du déficit effectué en janvier 2017;
- une augmentation des taux de 33,5 % entraînant une hausse des primes;
- les restrictions imposées à la pratique dentaire par la COVID-19 pendant au moins un quart de l'exercice financier entre juillet 2019 et juin 2020 ont entraîné une diminution marquée du nombre de réclamations d'environ 3 millions de dollars, ce qui a généré un excédent pour le volet des soins dentaires.

La Province n'a pas effectué de remboursement de déficit depuis 2017

3.36 Nous avons constaté que la Province n'a pas effectué de remboursement de déficit depuis janvier 2017. L'entente conclue avec CBM stipule que tout solde déficitaire doit être remboursé au complet chaque année, ou qu'une autre méthode pourrait être établie. CBM offre habituellement plusieurs options à FCT et celui-ci choisit généralement une autre solution que le remboursement intégral du solde.

3.37 FCT a choisi d'augmenter les primes futures pour compenser le déficit du Régime. Chaque automne, le président du CPRA rencontre CBM pour discuter du dernier énoncé de renouvellement du Régime. Cet énoncé comprend un calcul des niveaux des dépôts pour les soins de santé et les réclamations prévues, en fonction de la situation financière du Régime. Par exemple, dans l'énoncé de juin 2021, CBM offrait trois options :

- pas de recouvrement du déficit – aucun paiement forfaitaire du solde déficitaire de 6,9 millions de dollars pour le volet des soins de santé;
- le recouvrement du déficit sur un an;
- le recouvrement du déficit sur deux ans.

3.38 Les options deux et trois signifient que l'on prévoit des hausses des primes en supposant que l'augmentation sur la période choisie soit suffisante pour compenser le solde déficitaire. Toutefois, avec cette approche, si les hausses projetées des primes se révèlent inadéquates, le déficit

continuera de croître. Notre examen a permis de constater que cette approche n'a pas permis de combler efficacement le déficit croissant.

1,1 million de dollars en intérêts courus s'ajoutent aux coûts du Régime en raison de l'absence du non-règlementé du déficit

3.39 Au cours des cinq dernières années, plus de 1 million de dollars en frais d'intérêt se sont accumulés et environ 70 % (750 000 \$) ont été assumés par la Province conformément à l'actuelle entente de partage des coûts du Régime. Chaque année, CBM calcule les intérêts gagnés ou à payer en fonction de la situation financière du Régime. Les intérêts sont imputés sur tout solde négatif reporté d'une période comptable antérieure, jusqu'à ce qu'ils soient payés à CBM, au taux des obligations du Canada de 1 à 3 ans plus 2 % en vigueur au début de la période comptable en cours. Par exemple, en 2021, le taux d'intérêt utilisé était de 2,26 %, c'est-à-dire le taux obligataire de 0,26 % au 30 juin 2020, plus 2 %.

3.40 Nous avons constaté que le montant total du déficit comprenait environ 1,1 million de dollars en intérêts courus entre juin 2016 et juillet 2021. La pièce 3.8 montre le total des intérêts courus du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2021.

Pièce 3.8 - Intérêts courus en raison du non-règlement des déficits des exercices antérieurs (en millions de dollars)

**Intérêts courus en raison du non-règlement des déficits des exercices antérieurs
(en millions de dollars)**

| Volet du Régime | Exercice clos le 30 juin | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Total |
| Soins de santé | - 0,1 \$ | - 0,2 \$ | - 0,2 \$ | - 0,2 \$ | - 0,1 \$ | - 0,8 \$ |
| Soins dentaires | -0,1 | -0,1 | -0,1 | 0,0 | 0,0 | -0,3 \$ |
| Total des intérêts courus | - 0,2 \$ | - 0,3 \$ | - 0,3 \$ | - 0,2 \$ | - 0,1 \$ | - 1,1 \$ |
| Taux d'intérêt (arrondi) | 2,5 % | 3,1 % | 3,8 % | 3,5 % | 2,3 % | |

Source : Créé par le VGNB à partir de renseignements non audités de FCT

La Province a versé 8,8 millions de dollars pour financer le déficit du Régime

3.41 En 2017, la Province a versé 8,8 millions de dollars à CBM pour compenser le déficit croissant. Le Régime avait alors un déficit de plus de 10 millions de dollars. Nous avons constaté que ce paiement avait été effectué pour éviter d'autres frais d'intérêt et qu'aucune disposition du budget du Régime n'était prévue pour répondre en temps opportun aux

conditions changeantes, comme le remboursement du déficit ou l'augmentation des coûts.

3.42 La Province a approuvé les hausses de taux suivantes entrées en vigueur le 1^{er} avril 2017 :

- a) hausse de taux de 33,5 % pour le volet des soins dentaires;
- b) hausse de taux de 14 % pour le volet des soins de santé.

Ces hausses étaient nécessaires en raison de l'augmentation établie dans le Guide des honoraires de la Société dentaire du Nouveau-Brunswick et des demandes de remboursement pour des soins de parodontologie (p. ex. maladies des gencives), des services de restauration (p. ex. traitement de canal) et des services diagnostiques (p. ex. radiographies), ainsi que de l'utilisation accrue de médicaments spécialisés, d'équipement médical, de chiropraticiens et de massothérapie. FCT a également approuvé une augmentation de la quote-part maximale pour les médicaments d'ordonnance dans le cadre du volet des soins de santé, qui est passé de 5 \$ à 15 \$ le 1^{er} avril 2017. Avant 2017, les primes pour les soins dentaires n'avaient pas augmenté depuis plus de dix ans et celles pour les soins de santé n'avaient pas augmenté depuis 2010. Ces changements n'ont pas suffi à compenser l'augmentation des coûts.

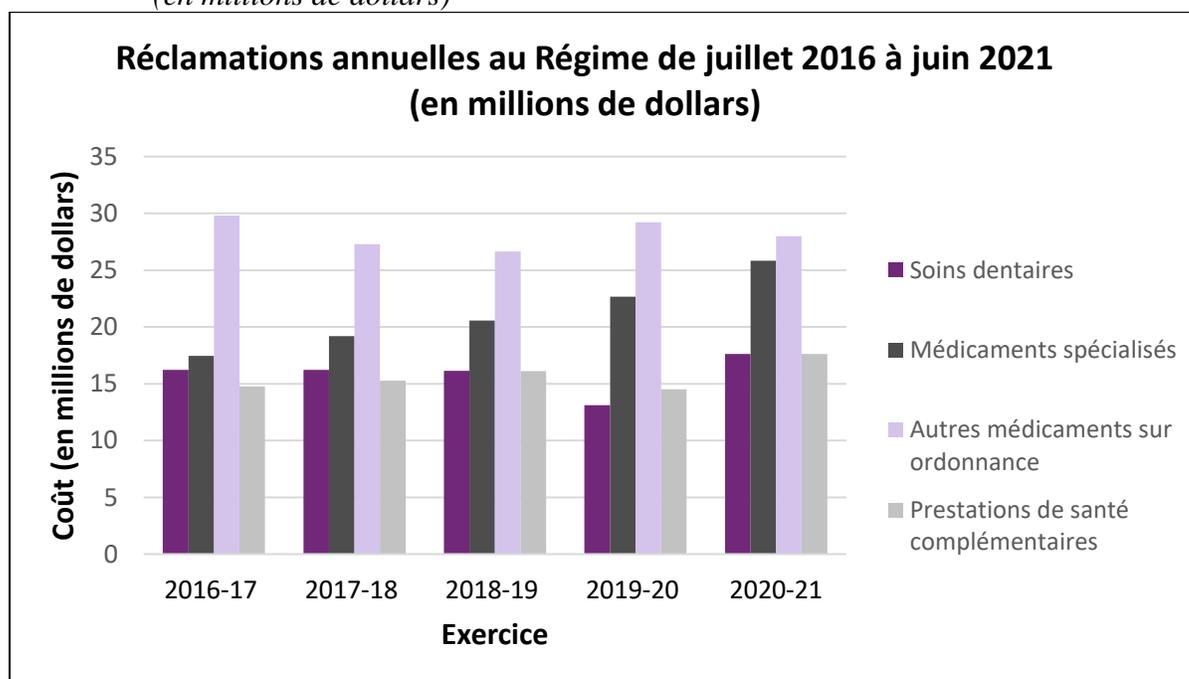
Recommandation

3.43 Nous recommandons à FCT d'évaluer la conception du Régime et de mettre en œuvre des options qui permettraient d'éviter les soldes déficitaires majeurs et les frais d'intérêt connexes.

FCT pourrait améliorer ses efforts de limitation des coûts

3.44 FCT a mis en œuvre certaines initiatives de limitation des coûts, comme l'augmentation de la quote-part maximale pour les médicaments d'ordonnance et un plafond de dépenses admissibles pour divers équipements liés au diabète et aux soins de la vue. Nous avons toutefois constaté que FCT pourrait améliorer ses efforts de stabilisation des coûts sans nuire aux prestations des participants au Régime. Le volet Médicaments et soins médicaux complémentaires représente environ 80 % du total des demandes de remboursement, les médicaments étant le principal facteur de coût. Cette situation est attribuable à des médicaments spécialisés coûteux, comme de nouveaux produits biologiques pour les maladies auto-immunes, et à des changements dans l'utilisation des médicaments en ce sens que les mêmes médicaments étaient utilisés pour traiter davantage de problèmes de santé. Les médicaments spécialisés sont un sous-ensemble coûteux de médicaments, comme l'insuline et les hormones de croissance, qui ralentissent ou arrêtent une inflammation dommageable. La pièce 3.9 présente les réclamations annuelles pour la période de juillet 2016 à juin 2021, classées par type de demande.

Pièce 3.9 - Réclamations annuelles au Régime de juillet 2016 à juin 2021 (en millions de dollars)



Source : Créé par le VGNB avec les renseignements non audités de FCT

3.45 Entre juillet 2016 et juin 2021, la Province a dépensé en moyenne plus de 49 millions de dollars en médicaments seulement. Pendant la même période, les coûts des médicaments spécialisés pour les demandeurs ayant présenté des demandes de remboursement annuelles de 10 000 \$ ou plus représentaient 43 % (21 millions de dollars) des coûts des médicaments, comme le montre la pièce 3.10 ci-dessous.

Pièce 3.10 - Coûts des médicaments spécialisés pour les demandeurs ayant présenté des demandes de remboursement annuelles de 10 000 \$ ou plus (en millions de dollars)

**Coûts des médicaments spécialisés pour les demandeurs ayant présenté des demandes de remboursement annuelles de 10 000 \$ ou plus
(en millions de dollars)**

| Réclamations annuelles | Exercice clos le 30 juin | | | | |
|---|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 10 000 \$ à 49 999 \$ | 15,2 \$ | 16,5 \$ | 17,2 \$ | 19,7 \$ | 22,3 \$ |
| 50 000 \$ à 99 999 \$ | 1,8 | 2,3 | 3,0 | 2,5 | 3,5 |
| 100 000 \$ et plus | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,1 |
| Total – Médicaments spécialisés | 17,4 | 19,2 | 20,6 | 22,6 | 25,9 |
| Total – Coûts de médicaments | 47,3 \$ | 46,5 \$ | 47,2 \$ | 51,9 \$ | 53,8 \$ |
| % du total des coûts des médicaments | 36,8 % | 41,3 % | 43,6 % | 43,5 % | 48,0 % |

Source : Créé par le VGNB avec les renseignements non audités de FCT et de CBM

3.46 À la lumière de notre examen du procès-verbal de la réunion du CPRA, nous avons également constaté qu'il y a eu des discussions sur les mécanismes de limitation des coûts, comme l'introduction des biosimilaires (médicament qui est une copie très similaire, mais non identique, d'un médicament biologique). FCT connaît les causes profondes de l'augmentation des coûts du Régime; toutefois, aucune mesure n'a été prise jusqu'à présent pour y remédier.

3.47 D'autres administrations (comme la Ville de Vancouver et la Ville de Toronto) ont mis en œuvre diverses mesures de

limitation des coûts, y compris la détermination d'une catégorie particulière de réclamations potentiellement élevées qui seraient assujetties à une protection d'assurance en excédent de perte, avec une partie du risque transférée à une société d'assurances.

Recommandation

3.48 Nous recommandons à FCT d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de limitation des coûts pour stabiliser les coûts tout en assurant la viabilité à long terme du Régime.

Aucun processus de gestion des risques du Régime

3.49 Nous avons constaté que FCT n'avait pas élaboré de processus pour gérer les risques du Régime. Par exemple, des risques critiques non évalués comprennent :

- les risques financiers, comme des réclamations élevées imprévues attribuables à l'augmentation du prix des médicaments spécialisés;
- les risques de fraude liés à la facturation et aux fausses réclamations;
- les risques opérationnels, comme la perte de ressources humaines essentielles de l'équipe des Services des avantages sociaux des employés;
- risques liés aux tiers, y compris la défaillance d'un fournisseur.

3.50 Comme il est décrit au paragraphe 3.21, le Régime est régi par une entente financière de SGS conclue avec CBM. En vertu de cette entente, la Province assume la responsabilité des risques liés au Régime. Nous avons demandé à FCT s'il y avait un document de gestion des risques décrivant en détail les risques potentiels et les interventions prévues en réaction. FCT nous a informés qu'il n'avait pas de plan pour gérer les risques.

FCT ne reçoit pas de rapport sur les contrôles de Vestcor

3.51 Puisque les tâches du Régime ont été confiées à CBM et à Vestcor, nous nous attendions à ce que FCT ait un processus pour s'assurer que ces parties disposent de contrôles internes adéquats pour atténuer les risques propres à leurs rôles et responsabilités. Nous avons constaté que CBM est le seul fournisseur de services à produire un « rapport annuel sur les contrôles d'un organisme de services », conformément à la Norme canadienne sur les missions de certification (NCCMC 3416).

3.52 Vestcor ne fournit pas un tel rapport. Sans ce rapport, FCT n'a pas l'assurance que des contrôles adéquats sont en place pour gérer les risques associés aux aspects impartis de l'administration du Régime.

Recommandation

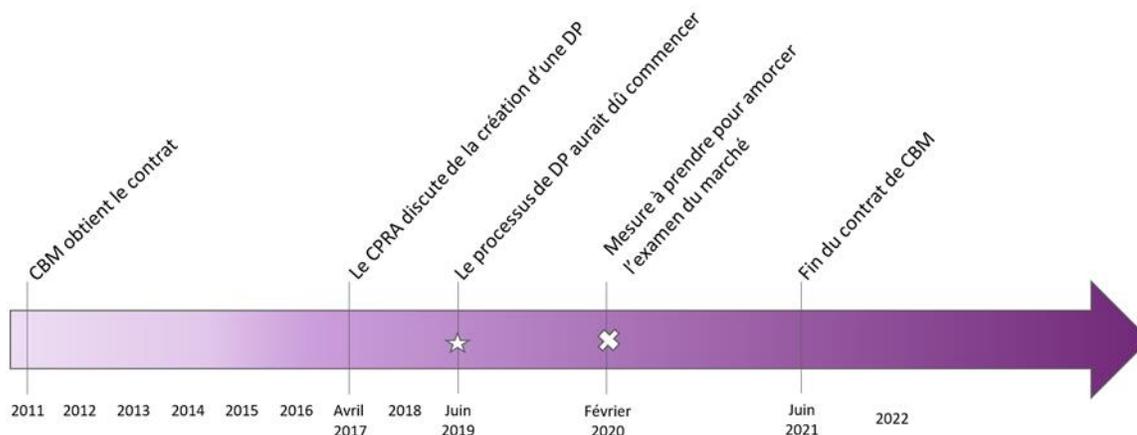
3.53 Nous recommandons à FCT, en consultation avec le CPRA, d'établir un processus de gestion des risques, y compris une évaluation indépendante des pratiques de gestion des risques liés aux tiers.

Faible gestion des contrats

Retard dans le processus lié au contrat d'administration des réclamations

3.54 Le 5 août 2011, CBM est devenu le soumissionnaire retenu pour un contrat d'administration des réclamations, d'une durée de 10 ans. Ce contrat est venu à échéance le 30 juin 2021. FCT nous a informés que le processus de demande de propositions (DP) prendrait au moins deux ans. Compte tenu de cet échéancier, le CPRA aurait dû amorcer le processus d'approvisionnement dès le 30 juin 2019. La pièce 3.11 présente une chronologie plus détaillée des événements liés à la DP.

Pièce 3.11 - Calendrier des événements liés aux demandes de propositions



Source : Créé par le VGNB avec les renseignements de FCT

Le CPRA n'a pas accordé suffisamment de temps pour mener à bien le processus de DP

3.55 Le procès-verbal d'une réunion de 2017 du CPRA mentionne que des discussions ont eu lieu concernant la création d'un comité pour la DP. Toutefois, ce n'est qu'à la réunion du 12 février 2020 du CPRA qu'une mesure de suivi a été créée pour entreprendre un examen complet du marché des services d'administration des réclamations du Régime. La pandémie de COVID-19 a touché le Nouveau-Brunswick le mois suivant, en mars 2020. Bien que la COVID-19 ait pu retarder ce processus, nous avons constaté que le CPRA n'avait toujours pas suffisamment de temps pour mener à bien correctement le processus de DP avant l'expiration du contrat, parce qu'il aurait dû commencer le processus au moins huit mois plus tôt en juin 2019. FCT nous a informés qu'au moment où le comité aurait dû amorcer le processus

de DP pour ce contrat (afin de prévoir suffisamment de temps pour le faire), des ressources ont été affectées à l'examen du marché pour les régimes d'assurance-vie de base et d'assurance décès et mutilation par accident.

3.56 En raison de ce retard, CBM a obtenu une prolongation de deux ans de son contrat avec FCT en 2021, sans évaluation de son rendement. Autre que les délais liés à la COVID-19, la seule considération utilisée pour la prolongation du contrat était que si CBM n'était pas le soumissionnaire retenu, la Province manquerait de temps pour assurer une transition réussie avec un nouveau fournisseur.

Vestcor n'a pas fait l'objet d'un marché fondé sur un processus d'appel d'offres

3.57 Contrairement à CBM, Vestcor n'a pas fait l'objet d'un contrat fondé sur un processus d'appel d'offres. En octobre 2016, conformément aux articles 106 et 107 de la *Loi sur Vestcor*, toute personne employée par la Division des pensions et des avantages sociaux du ministère des Ressources humaines de la Province et responsable de l'administration du Régime s'est vu offrir par Vestcor un emploi avec des modalités identiques ou équivalentes. Dans le cadre de l'entente, Vestcor a conclu une entente sur les niveaux de service avec FCT pour assumer la responsabilité de l'administration des avantages sociaux des employés, y compris le Régime.

3.58 L'entente d'administration du Régime entre FCT et Vestcor repose sur le principe du recouvrement des coûts, ce qui signifie que tous les coûts engagés pour fournir les services décrits dans le contrat de Vestcor sont directement imputés au Régime. Cela comprend les coûts de dotation, la location des bureaux et les mises à niveau de la technologie de l'information.

FCT ne sait pas si le montant payé pour l'administration du Régime assure le meilleur rapport qualité-prix

3.59 Nous avons constaté que FCT n'avait pas déterminé si le montant payé pour les services de Vestcor assure le meilleur rapport qualité-prix. Par exemple, il n'y a pas eu de demande de renseignements (DR) pour obtenir des prix comparables de la part d'autres fournisseurs de services; toutefois, au cours de nos entrevues, les membres du CPRA ont affirmé qu'ils estimaient qu'une DR serait utile. En l'absence d'un processus formel de collecte de renseignements auprès de fournisseurs de services potentiels, il est difficile de déterminer si le coût facturé par Vestcor est conforme aux normes de l'industrie et si l'entente est le meilleur rapport qualité-prix. La pièce 3.12 montre la part

des frais d'administration du Régime se rapportant à Vestcor.

3.60 Le CPRA verse annuellement plus de 400 000 \$ en moyenne pour l'administration du Régime aux participants actifs. Plus de 300 000 \$ de ce montant sont versés pour l'administration du Régime par Vestcor. Selon le rapport d'administration du Régime produit par Vestcor, les paiements sont versés aux services administratifs suivants :

- répondre aux appels des clients sur l'admissibilité et les primes;
- tenir des dossiers sur la couverture et les primes payées pour les employés admissibles;
- produire des relevés annuels sur les avantages sociaux des employés;
- communiquer aux employés et aux membres les changements apportés aux taux et aux politiques.

Les coûts propres au Régime ne sont pas clairement désignés dans le contrat de Vestcor

3.61 Le contrat avec Vestcor s'applique à plusieurs autres régimes d'avantages sociaux, comme les prestations pour mort accidentelle et mutilation et pour invalidité de longue durée. En raison du libellé du contrat, il est difficile de cerner les activités de Vestcor et les coûts connexes qui s'appliquent spécifiquement à la couverture de soins de santé et de soins dentaires. Nous avons également constaté que le contrat ne fournit pas de directives ni de plafond pour ces coûts. Nous comprenons que le contrat de Vestcor fait actuellement l'objet d'un examen.

Recommandation

3.62 Nous recommandons à FCT de déterminer si le contrat d'administration du Régime conclu avec Vestcor assure le meilleur rapport qualité-prix, par exemple en remplissant une demande d'information pour les services de Vestcor.

1,4 million de dollars en frais d'administration du Régime ont été versés à Vestcor sans vérification des documents financiers justificatifs

3.63 Nous avons constaté que FCT n'a pas vérifié les dossiers détaillés justifiant les frais d'administration du régime de Vestcor depuis 2016. Du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2020, FCT a payé 1,4 million de dollars en frais d'administration à Vestcor. Nous avons noté que Vestcor soumet une facture mensuelle à FCT avec les frais d'administration inclus comme un seul poste. Bien que ce montant soit vérifié par rapport au budget préapprouvé, FCT n'a jamais demandé une liste détaillée des dépenses composant ce poste. Ces dépenses comprennent les salaires de Vestcor, la technologie

de l'information et d'autres frais généraux. De plus, le contrat permet à la Province de vérifier les dossiers financiers de Vestcor concernant les transactions relatives au régime, mais aucun audit de ce type n'a été effectué depuis le début du contrat en 2016. Sans audit des pièces justificatives, FCT pourrait ne pas être en mesure de vérifier l'exactitude et la validité de tous les frais d'administration facturés par Vestcor, ce qui mènerait le régime (et donc la Province) à payer des dépenses non admissibles.

3.64 Comme le montre la pièce 3.12 ci-dessous, le CPRA vérifie certaines dépenses, comme les journées de formation et d'éducation, ainsi que les honoraires de LCI et la rémunération du personnel de FCT. Toutefois, le CPRA ne vérifie pas les coûts associés aux frais juridiques et de communication ni les frais d'administration de Vestcor pour le Régime.

Pièce 3.12 - Frais d'administration imputés au Régime (en milliers de dollars)

Frais d'administration imputés au Régime (en milliers de dollars)

| Type de dépense | Exercice clos le 31 mars | | | | Total | Vérifié par le CPRA |
|--|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| Dépenses du CPRA | 3,2 \$ | 5,7 \$ | 2,8 \$ | 5,2 \$ | 16,9 \$ | Oui |
| Services-conseils en avantages sociaux – LCI | 13,3 | 37,7 | 12,6 | 11,6 | 75,2 | Oui |
| Services juridiques et services de communication de Vestcor | 3,1 | 5,2 | 0,0 | 1,3 | 9,6 | Non |
| Affectation pour la rémunération de FCT | 61,5 | 65,9 | 71,9 | 55,7 | 255,0 | Oui |
| Administration des avantages sociaux par Vestcor | 301,7 | 330,7 | 353,6 | 380,9 | 1 366,9 | Non |
| Total | 382,8 \$ | 445,2 \$ | 440,9 \$ | 454,7 \$ | 1 723,6 \$ | |

Source : Préparé par le VGNB à partir des renseignements non audités fournis par FCT

Recommandation

3.65 Nous recommandons à FCT, en collaboration avec le CPRA :

- **de préciser la répartition des coûts entre les différents régimes d'avantages sociaux administrés par Vestcor;**
- **de s'assurer que les dépenses de Vestcor sont admissibles et exactes avant le paiement.**

Surveillance, évaluation et rapports limités

Le CPRA et FCT n'ont pas établi d'objectifs de rendement pour le Régime

3.66 Nous avons constaté que le CPRA et FCT n'ont pas établi d'objectifs de rendement globaux pour le Régime. Il n'y a pas non plus de processus de production de rapports en place pour s'assurer que les principaux intervenants soient tenus au courant du rendement du Régime au moyen de cibles ou d'objectifs précis. Des objectifs de rendement globaux et des cibles précises permettent aux responsables de la supervision du Régime de s'assurer que les résultats attendus soient atteints. Nous nous attendions à ce que FCT ou le CPRA aient établi des objectifs de rendement pour le Régime avec des paramètres précis pour surveiller le rendement par rapport à ces objectifs.

3.67 En 2017, la Province a demandé au CPRA d'apporter des modifications au Régime pour permettre un meilleur contrôle des coûts et veiller à ce que la protection réponde le mieux aux besoins des employés. Le CPRA et FCT n'ont pas établi d'objectifs de rendement ni de mesures sur la rentabilité, la satisfaction des participants et la viabilité du Régime.

FCT n'a pas établi de paramètres de rendement pour les contrats avec des tiers

3.68 Nous avons constaté que FCT n'avait pas établi de paramètres de rendement pour les contrats avec des tiers. La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation recommande d'utiliser des mesures de rendement pour évaluer le rendement des contrats.¹ Nous nous attendions à ce que des mesures de rendement précises soient établies dans le contrat de CBM, par exemple le traitement de 90 % des réclamations dans un délai de sept jours. Nous n'avons constaté aucune mesure de ce genre dans le contrat. FCT nous a informés qu'il existait auparavant des mesures de rendement pour le contrat de CBM et que l'assurance de la qualité était effectuée annuellement en fonction des normes de service lorsque cette responsabilité relevait de la DGPR. Étant donné que d'autres parties ont été intégrées à la

¹ *Engagement et ton donné par la direction* – Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (caaf-fcar.ca) pages 34-35

structure du Régime et que la DGPPA a été dissoute, aucune partie – y compris FCT – n’a poursuivi cette pratique.

3.69 De plus, FCT s’est engagé à établir conjointement avec Vestcor des indicateurs de rendement clés (IRC) pour surveiller et évaluer le niveau de réussite des services de Vestcor, comme la satisfaction de la Province, la rapidité et l’exactitude des services. Nous n’avons trouvé aucune donnée probante démontrant que FCT ait participé à l’élaboration de ces IRC. De plus, nous avons constaté que Vestcor n’avait pas fait rapport sur les IRC propres au Régime, sauf en ce qui concerne la rapidité de réponse aux appels des participants (c.-à-d. le pourcentage des appels traités dans les 24 heures).

3.70 En l’absence de mesures du rendement permettant d’évaluer le travail de tiers, FCT risque de ne pas être en mesure de déterminer si la prestation de services répond aux attentes contractuelles.

Un seul sondage auprès des participants effectué au cours des dix dernières années

3.71 Nous avons constaté qu’un seul sondage officiel a été mené auprès des participants au cours des dix dernières années, pour connaître les caractéristiques démographiques des participants, la connaissance de la couverture offerte, les domaines dans lesquels les participants souhaiteraient obtenir une plus grande couverture (p. ex. soins de la vue, physiothérapie, podiatre, etc.) et combien de participants seraient disposés à payer pour une meilleure couverture, entre autres. Des sondages réguliers auprès des participants peuvent être utiles pour obtenir la rétroaction de ceux-ci et s’assurer que le Régime répond à leurs besoins. FCT n’a pu fournir une réponse satisfaisante quant à la raison pour laquelle les sondages auprès des participants n’étaient pas régulièrement menés.

Recommandation

3.72 Nous recommandons à FCT, en collaboration avec le CPRA, d’établir et de communiquer des objectifs de rendement assortis de paramètres précis pour mesurer le rendement du Régime, y compris les contrats avec des tiers.

Recommandation

3.73 Nous recommandons à FCT de rendre régulièrement compte du rendement du Régime aux principaux intervenants, comme le promoteur et les participants du Régime.

FCT n'a pas évalué l'entente de SGS depuis plus de 30 ans pour déterminer si elle permet un bon rapport qualité-prix

3.74 Selon FCT, l'entente de SGS du Régime a été évaluée en 1990 pour s'assurer qu'elle offrait des économies optimales et la meilleure valeur tant pour le promoteur que pour les participants. Toutefois, depuis plus de 30 ans, ni le CPRA ni FCT n'ont évalué l'entente de SGS pour déterminer si des économies annuelles prévues sont encore réalisées. Lorsque nous avons demandé à FCT pourquoi l'entente n'avait pas été réévaluée, il n'a pas pu expliquer pourquoi une évaluation récente n'avait pas été effectuée.

Aucune documentation à l'appui de l'affirmation selon laquelle une entente de SGS se traduira par des économies de millions de dollars

3.75 En 2017, FCT affirmait réaliser des économies annuelles de 40 %, soit environ 5 millions de dollars, grâce à une entente de SGS. Or, FCT n'a pas pu fournir de documentation à l'appui du calcul de ce montant. FCT nous a affirmé que le montant était fondé sur des discussions tenues avec l'administrateur des réclamations plutôt que sur une évaluation d'autres modèles de prestation du Régime, comme la comparaison des coûts de l'entente de SGS avec ceux d'un régime d'assurance.

Recommandation

3.76 Nous recommandons à FCT de déterminer si l'entente de services de gestion seulement continue d'offrir le meilleur rapport qualité-prix pour le promoteur et les participants du Régime.

Le Comité permanent sur les régimes d'assurance s'appuie sur le rapport annuel de renouvellement de CBM pour recommander des modifications au Régime sans analyse approfondie des renseignements déclarés

3.77 Nous avons constaté que le CPRA ne valide pas les montants déclarés par CBM dans son rapport annuel de renouvellement, comme le total des réclamations, des primes, des frais d'administration de SGS et des dépenses imputées au Régime. L'expert-conseil en régimes LCI présente des exposés au CPRA qui comprennent un résumé de ces renseignements. Nous avons toutefois constaté que l'information déclarée dans les présentations de LCI au CPRA répète le contenu du rapport de CBM, sans validation de l'information déclarée. En l'absence d'une évaluation de l'information déclarée, les changements apportés au Régime pourraient être fondés sur des données inadéquates ou inexacts.

Recommandation

3.78 Nous recommandons à FCT de vérifier l'information financière figurant dans le rapport annuel de renouvellement du Régime avant de s'y fier pour les modifications recommandées au Régime.

FCT n'a pas évalué les données pour analyser les principales tendances afin d'éclairer les changements apportés au Régime

3.79 De plus, nous avons constaté que FCT n'avait pas effectué d'évaluation approfondie des données sur les réclamations pour analyser les principales tendances, comme les facteurs de coût et les tendances inhabituelles des réclamations. Les statistiques sur la participation au Régime, les données démographiques des employés et le nombre de demandes sont des données disponibles auprès de CBM et de Vestcor qui pourraient être utilisées pour effectuer de telles analyses. Le CPRA s'appuie sur CBM pour effectuer des analyses des tendances des facteurs de coût qui sont présentées dans les rapports de CBM. Toutefois, aucune autre analyse n'a été effectuée par FCT ou CPRA pour cerner les tendances inhabituelles en matière de réclamations, les fraudes soupçonnées ou d'autres anomalies. Le CPRA nous a informés qu'avant la participation de FCT, il y avait des réunions sur l'assurance de la qualité au cours desquelles il demandait à CBM de fournir des analyses supplémentaires, comme un audit des réclamations pour détecter la fraude; toutefois, cela a été abandonné lorsque la DGPR a été dissoute il y a cinq ans.

Recommandation

3.80 Nous recommandons que FCT analyse périodiquement les données sur les réclamations pour déterminer :

- **les tendances inhabituelles en matière de réclamations;**
- **les fraudes soupçonnées ou d'autres types d'anomalies.**

Le CPRA n'a pas reçu régulièrement de politiques sur les conflits d'intérêts

3.81 Conformément au document sur la politique et les procédures de gouvernance du CPRA, tous les fournisseurs de services doivent communiquer leur politique respective en matière de conflits d'intérêts. Si le CPRA n'est pas satisfait de ces politiques, il doit mettre en œuvre la sienne. Toutefois, le CPRA n'a pas été en mesure de fournir une politique sur les conflits d'intérêts provenant de tiers fournisseurs. Il est recommandé de déclarer les conflits au moins une fois par année, puisque la situation des gens change au fil du temps.

Recommandation

3.82 Nous recommandons à FCT de mettre en œuvre un processus par lequel tous les tiers liés au Régime déclarent les conflits d'intérêts au moins une fois par année.

Les responsabilités de surveillance et de production de rapports n'ont pas été exercées

3.83 Nous avons constaté que certaines des responsabilités de surveillance et de production de rapports du CPRA n'étaient pas exercées. Le CPRA a rédigé une ébauche du document *Governance Policy and Procedures*, qui couvre certains aspects de la surveillance et de la production de rapports. Toutefois, le document n'a pas été approuvé ou suivi de façon cohérente. Le document précise notamment ce qui suit :

[Traduction] « Effectuer régulièrement des examens du marché (sondage) (sic) et produire des rapports de demande d'information afin de comparer le Régime de la Province du Nouveau-Brunswick avec d'autres régimes du Canada atlantique. »

Le CPRA n'a pas effectué d'examens du marché pendant une décennie

3.84 L'examen du marché des services de tiers nécessite la distribution d'un sondage aux promoteurs d'autres régimes afin de recueillir des renseignements et de comparer les coûts et les niveaux de service pour s'assurer que le Régime est comparable à des régimes semblables d'autres d'administrations, et qu'il répond aux besoins des employés et des employeurs. Notre examen de la documentation pertinente n'a révélé aucune donnée probante sur la tenue d'un examen du marché effectué lors des 10 dernières années. En l'absence d'examens réguliers du marché, la Province est moins en mesure de savoir si la conception du Régime et les ententes de service actuelles optimisent les ressources.

Recommandation

3.85 Nous recommandons à FCT de comparer le rendement du Régime par rapport aux données pertinentes sur les avantages de l'industrie.

Annexe I – Objectifs et critères de l’audit

L’objectif et les critères de notre audit du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés du gouvernement du Nouveau-Brunswick sont présentés ci-dessous. Le ministère des Finances et la haute direction du Conseil du Trésor ont examiné et approuvé l’objectif et les critères connexes.

| | |
|-----------------|---|
| Objectif | Déterminer si le ministère des Finances et Conseil du Trésor exerce une surveillance efficace du Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés du GNB. |
| Critère 1 | Le ministère des Finances et Conseil du Trésor doit veiller à ce que les rôles et les responsabilités soient définis et mis en œuvre à l’égard de toutes les entités et des tiers liés au Régime. |
| Critère 2 | Le ministère des Finances et Conseil du Trésor doit veiller à ce que les décisions concernant la conception et l’administration du Régime soient fondées sur des données probantes et que les risques soient gérés. |
| Critère 3 | Le ministère des Finances et Conseil du Trésor doit veiller à ce que des processus soient en place pour la sélection et la passation de marchés de fournisseurs de services tiers. |
| Critère 4 | Le ministère des Finances et Conseil du Trésor doit veiller à ce que le rendement du Régime soit surveillé, évalué et communiqué. |

Source des critères : Le VGNB a élaboré les critères en se fondant sur la législation, les pratiques exemplaires, les rapports de vérificateurs généraux d’autres administrateurs et des documents pertinents publiés par la Fondation canadienne sur l’audit et la responsabilisation.

Annexe II – À propos de l’audit

Le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick a préparé le présent rapport de certification indépendant portant sur la surveillance exercée par le ministère des Finances et Conseil du Trésor sur le Régime de soins de santé et de soins dentaires des employés du gouvernement du Nouveau-Brunswick. La responsabilité du VGNB était de donner de l’information, une assurance et des avis objectifs à l’Assemblée législative en vue d’aider celle-ci dans son examen minutieux du ministère des Finances et Conseil du Trésor à l’égard de ses responsabilités de surveillance du Régime.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d’assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d’appréciation directe de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le VGNB applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d’audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l’indépendance et aux autres règles de déontologie du code de déontologie des Comptables professionnels agréés du Nouveau-Brunswick et du Code de conduite professionnelle du Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick. Ces deux codes reposent sur les principes fondamentaux d’intégrité, d’objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d’audit usuel, nous avons obtenu ce qui suit de la direction :

- la confirmation de sa responsabilité à l’égard de l’objet considéré de l’examen;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu’elle nous a fourni toutes les informations dont elle avait connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence sur les constatations ou les conclusions;
- la confirmation que les constatations figurant dans le présent rapport étaient fondées sur des faits.

Période visée par l’audit

L’audit portait sur la période du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2021. La conclusion vise cette période uniquement. Toutefois, afin de mieux comprendre l’objet considéré de l’audit, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date du début de notre audit.

Événements ultérieurs

L’événement suivant s’est produit après notre période d’audit du 1^{er} juillet 2018 au 2 juin 2021 : Nous avons reçu de nouvelles informations dans la réponse de FCT à nos recommandations le 31 mai 2022, indiquant :

- « La Province a versé une contribution forfaitaire de 5,175 millions de dollars à compter d’avril 2022 pour aider à compenser le déficit et éviter les paiements d’intérêts futurs »
- Le Conseil du Trésor a approuvé une modification de la conception du régime pour avril 2022 afin de traiter les coûts de certains médicaments de spécialité, ce qui devrait permettre au Régime d’économiser environ 1 million de dollars par année »

Nous avons examiné l’effet de ces nouvelles informations sur notre rapport et déterminé qu’il est peu probable qu’elles modifient considérablement nos conclusions d’audit. Nous n’avons pas mis en œuvre des procédures d’audit supplémentaire par rapport à ces informations.

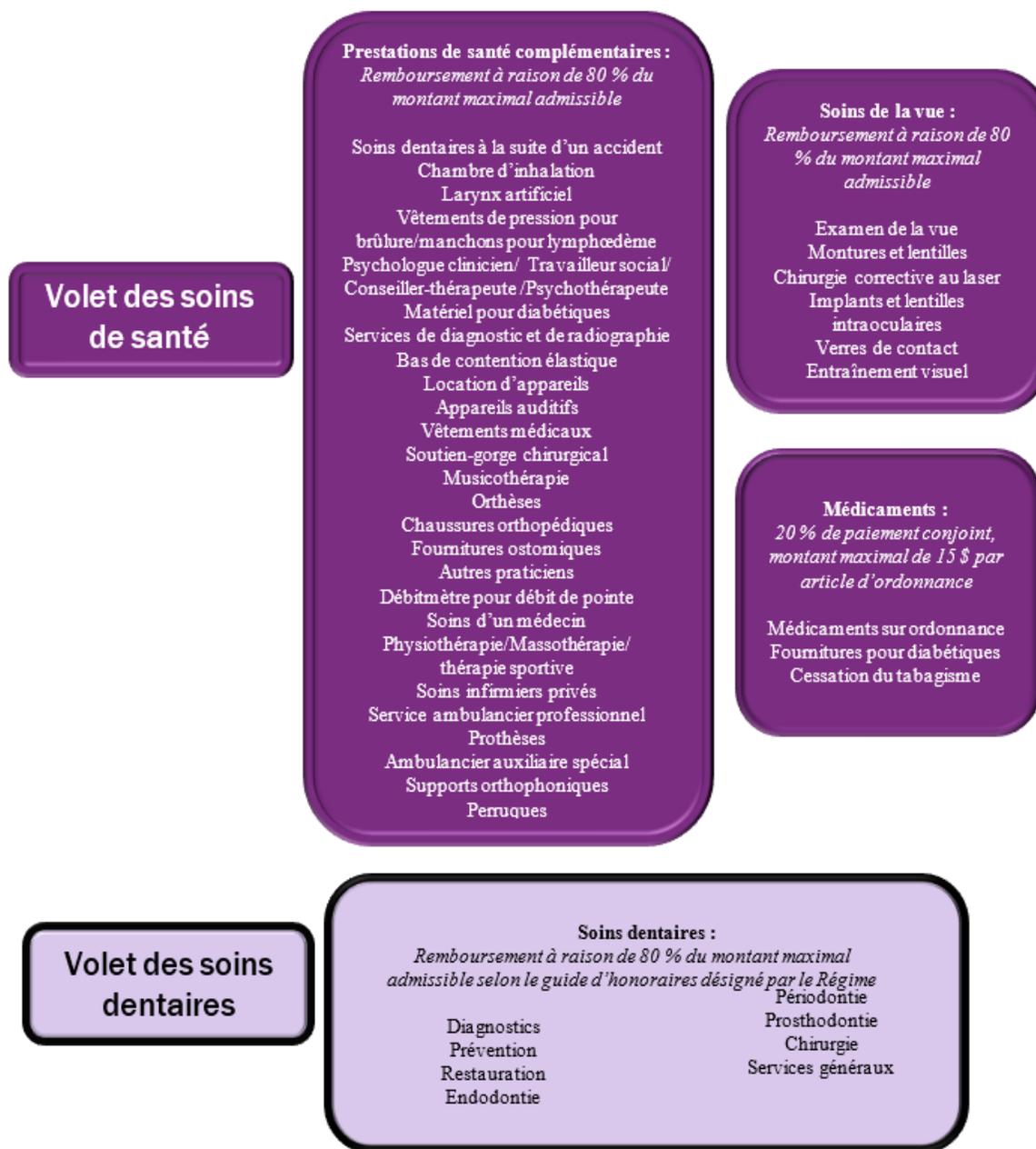
Date du rapport

Nous avons obtenu des éléments probants appropriés en quantité suffisante sur lesquels repose notre conclusion le 1^{er} juin 2022 à Fredericton, au Nouveau-Brunswick.

Annexe III – Définition des principaux acronymes

| Acronyme | Définition |
|-----------------|--|
| BCE | Bureau du Conseil exécutif |
| CBM | Croix Bleue Medavie |
| CPRA | Comité permanent sur les régimes d'assurance |
| DGPRA | Direction générale des pensions et des régimes d'assurance |
| FCT | Ministère des Finances et Conseil du Trésor |
| LCI | Luedey Consulting Inc. |
| NCMA | Norme canadienne sur les missions de certification |
| SASE | Services des avantages sociaux des employés |
| SNB | Service Nouveau-Brunswick |
| SGS | Services de gestion seulement |
| Vestcor | Vestcor Inc. |

Annexe IV – Protection du Régime²



Source : Créé par le VGNB à partir des renseignements de FCT

Pour de plus amples renseignements sur la couverture, les exclusions et les limitations, veuillez consulter le site <https://vestcor.org/fr/avantages-sociaux>

²[Avantages sociaux | Vestcor](#)