
Chapitre 3 : La non-gouvernance

Le pourquoi de l'audit :

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

Conclusions générales :

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

Nos constatations d'audit :

Ce qui fonctionne bien

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

Faiblesses que nous avons relevées

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

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

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

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

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

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

3 La non-gouvernance

Objectifs et étendue de l'audit

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

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

Observations d'audit importantes

Rémunération et avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés

Conclusion et résumé des observations

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

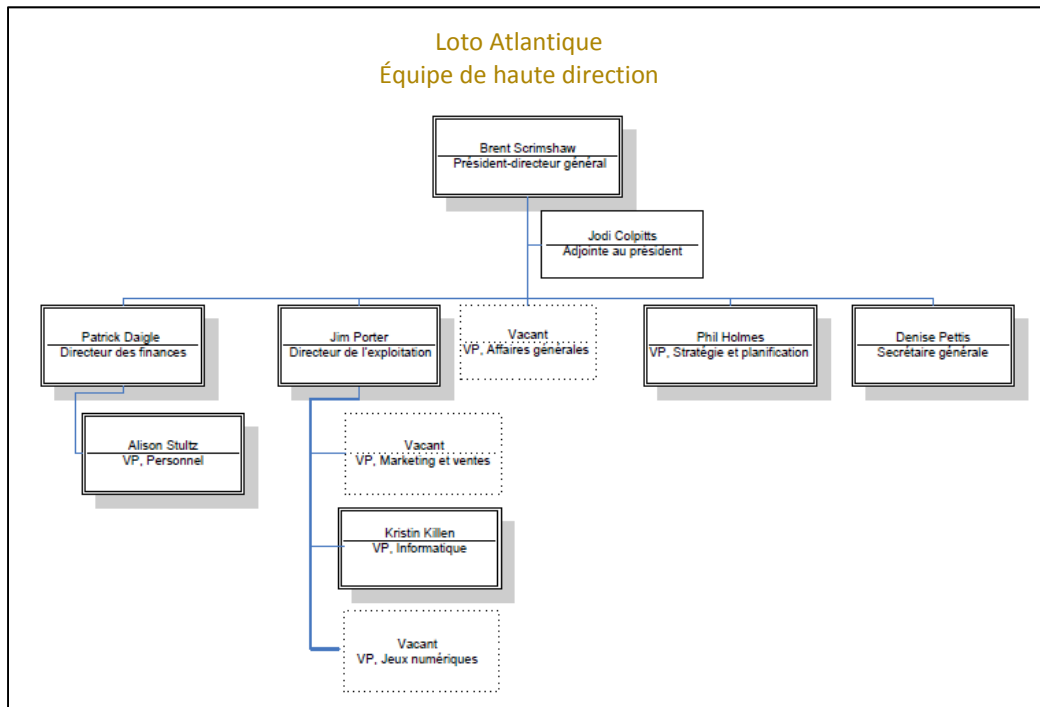
Il y a eu un manque de consultation auprès des gouvernements actionnaires en vue de déterminer leurs attentes en matière de rémunération. Plus précisément, d'importantes hausses de la rémunération ont été accordées aux cadres supérieurs à compter de 2014-2015, dont certaines entrant en vigueur progressivement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

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

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

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

Pièce 3.1



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

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

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

Pièce 3.2

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

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

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

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

Pièce 3.3

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

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

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

Pièce 3.4

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

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

Pièce 3.5

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

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

Recommandation 3.1

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

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

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

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

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

Pièce 3.6

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

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

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

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

Pièce 3.7

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

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

Recommandation 3.2

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

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

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

Pièce 3.8

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

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

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

Recommandation 3.3

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

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

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

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

Recommandation 3.4

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

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

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

Conclusion et résumé des observations

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

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

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

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

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

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

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

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

Recommandation 3.5

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

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

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

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

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

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

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

Recommandation 3.6

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

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

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

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

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

Recommandation 3.7

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

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

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

Gestion des contrats

Conclusion et résumé des observations

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

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

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

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

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

Recommandation 3.8

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

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

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

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

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

Recommandation 3.9

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

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

Recommandation 3.10

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

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

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

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

Recommandation 3.11

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

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

Approvisionnement en matière de services

Conclusion et résumé des observations

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

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

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

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

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

Pièce 3.9

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

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

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

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

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

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

Recommandation 3.12

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

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

Commentaires supplémentaires de la Société des loteries de l'Atlantique

[Traduction]

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

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

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

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

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