

# Chapitre 9

## Rapport sur la gouverne de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick

### Contenu

Contexte . . . . .	193
Étendue . . . . .	195
Résumé des résultats . . . . .	195
Constatations détaillées . . . . .	196

# Rapport sur la gouverne de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick

## Contexte

**9.1** En vertu de la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick*,

*La Société a pour objet d'exercer l'activité générale de fabriquer, d'acheter, d'importer et de vendre des boissons alcooliques de quelque genre ou désignation que ce soit.*

**9.2** La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (la société) est un organisme de la Couronne très rentable qui, au cours des dernières années, a considérablement amélioré son service à la clientèle grâce à des changements tels une augmentation des points de vente, des heures d'ouverture prolongées, l'acceptation des paiements par carte de débit et de crédit, l'ouverture le dimanche, les produits spécialisés et les festivals. La société a toujours le monopole des ventes de boissons alcoolisées dans la province. Par contre, le climat d'affaires de la société a changé. Elle s'est penchée récemment sur des questions comme le passage à l'an 2000, la satisfaction des demandes du marché, l'instauration de magasins de franchise, qui représentent aujourd'hui vingt pour cent de ses produits d'exploitation, et l'amélioration de la qualité et de la rapidité de l'information grâce à l'installation de nouveaux terminaux aux points de vente.

**9.3** En 1996, nous avons réalisé un examen préliminaire des structures et des processus de gouverne d'un certain nombre d'organismes de la Couronne du Nouveau-Brunswick, y compris la Société des alcools du Nouveau-Brunswick. Nous faisons alors part de notre intention d'effectuer des examens plus poussés de la gouverne de certains de ces organismes de la Couronne à une date ultérieure. Nous sommes d'avis que tous les conseils, même les conseils des sociétés qui semblent avoir un rendement satisfaisant, peuvent améliorer l'efficacité de la gouverne qu'ils assurent et des processus redditionnels qu'ils appliquent. En 1998-1999, nous avons poursuivi notre examen de la gouverne et de la reddition de comptes des organismes en étudiant la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

**9.4** Dans un rapport daté de janvier 1999, le Conference Board du Canada déclare que les données empiriques montrent clairement que la gouverne d'une entreprise influe sur son rendement.

**9.5** La gouverne peut être définie comme le processus et la structure employés pour orienter les activités et les affaires d'une société de manière à ce qu'elle réalise son mandat. Le processus et la structure définissent la division des pouvoirs entre le conseil d'administration et la direction, et établissent des mécanismes de reddition de comptes entre la direction, le conseil d'administration et l'Assemblée législative.

**9.6** La FCVI Inc. (anciennement la Fondation canadienne pour la vérification intégrée) a élaboré une liste des caractéristiques d'un conseil efficace. Les conseils qui incarnent véritablement ces caractéristiques assureront une gouverne et une reddition de comptes efficaces. Selon la FCVI, un conseil efficace doit

- être composé de membres qui possèdent les connaissances, les compétences et l'engagement nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités;
- comprendre les buts et les intérêts des groupes qu'il représente;
- comprendre les objectifs et les stratégies de l'organisation dont il assure la gouverne;
- connaître et obtenir l'information nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités;
- une fois bien informé, être prêt à agir afin de s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints et que le rendement est satisfaisant;
- s'acquitter de ses obligations redditionnelles envers ceux et celles dont il représente les intérêts en fournissant de l'information sur le rendement de l'organisation.

**9.7** Nous sommes d'avis qu'un conseil efficace, tel qu'il est défini ci-dessus, est le mieux placé pour contribuer à la réussite de sa société. Un conseil peut montrer son efficacité en prenant des décisions éclairées qui tiennent compte de tous les facteurs pertinents, ce qui assure la promotion d'activités pertinentes pour la société, et en s'acquittant de manière appropriée de ses obligations redditionnelles.

**9.8** Nous estimons que la promotion de la reddition de comptes est le volet le plus important de notre travail. Nous estimons aussi que l'établissement de processus redditionnels appropriés pour les organismes de la Couronne ne peut se faire sans la mise en place et

l'application de structures et de processus de gouverne efficaces. Un conseil efficace s'efforcera de promouvoir pour l'organisation des activités qui, à son avis, contribueront à la réalisation de son mandat. De plus, un conseil efficace évaluera l'efficacité de ces activités et en fera rapport aux personnes à qui il doit rendre compte. Voilà qui est important pour l'Assemblée législative et pour la population, car les conseils fournissent l'information redditionnelle plus détaillée qu'il est nécessaire d'avoir pour déterminer la mesure dans laquelle la société réalise le mandat pour lequel elle a été créée.

## Étendue

**9.9** Notre objectif pour ce projet était le suivant.

*Réaliser un examen en profondeur des structures de gouverne et de reddition de comptes qui sont en vigueur à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick et formuler des recommandations visant à apporter des améliorations, le cas échéant.*

**9.10** Notre travail a consisté notamment à envoyer un questionnaire sur la gouverne aux six membres qui siégeaient au conseil au moment où nous avons entrepris notre examen, y compris le président-directeur général. Trois personnes ont retourné le questionnaire. Nous avons aussi tenu des entrevues approfondies avec les six membres du conseil. De plus, nous avons eu une brève discussion de nature générale avec le nouveau président du conseil, nommé après le début de notre examen. Nous avons tenu des discussions avec un représentant du ministère des Finances. Nous avons aussi examiné les procès-verbaux des réunions du conseil pour la période allant d'avril 1997 à octobre 1998, le rapport annuel de la société au 31 mars 1998 et d'autres documents que nous a fournis la direction de la société. Enfin, nous avons, dans le cadre de la préparation du présent rapport, consulté des documents généraux sur la gouverne et la reddition de comptes.

## Résumé des résultats

**9.11** Le conseil ne fournit au lieutenant-gouverneur en conseil aucune indication sur les compétences ou les qualités qu'il recommanderait pour les nouveaux membres du conseil.

**9.12** Le conseil actuel de la société possède un ensemble de compétences adéquat.

**9.13** Aucune description des postes au conseil de la société n'a été préparée pour mettre par écrit les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles du conseil. À notre avis, il y aurait lieu de préparer une telle description.

**9.14** De façon générale, les membres actuels de la société ne semblent pas connaître les récentes publications traitant de la gouverne. Nous estimons que les membres du conseil devraient prendre connaissance d'au moins une partie de cette documentation.

**9.15** La société a un plan stratégique à jour visant la période allant de 1998-1999 à 2001-2002. Le plan comprend un énoncé de mission, mais les objectifs stratégiques généraux et les indicateurs de rendement n'y sont pas définis, tandis que la mesure, l'évaluation et le rapport de ces indicateurs de rendement n'y sont pas prévus.

**9.16** L'information que le conseil reçoit de la direction à l'heure actuelle ne semble pas suffisante pour lui permettre d'assumer tous les rôles et responsabilités auxquels nous nous attendrions, en particulier dans les domaines de la surveillance de la réalisation des plans de la société et de la conformité à ses politiques.

**9.17** Le conseil ne semble pas examiner les rapports de vérification interne en vue de déterminer si les systèmes et les contrôles suffisent pour protéger les biens de la société.

**9.18** Le conseil ne choisit pas le président-directeur général de la société, bien que la loi lui en confère le pouvoir. Dans les faits, c'est plutôt le lieutenant-gouverneur en conseil qui l'a choisi.

**9.19** Le conseil ne fait pas d'évaluation officielle du rendement du président-directeur général.

**9.20** Le conseil ne participe pas à la préparation du rapport annuel de la société. À nos yeux, le rapport annuel représente le principal instrument par lequel le conseil s'acquitte de son obligation redditionnelle envers le ministre des Finances. En conséquence, le conseil devrait examiner et approuver le rapport annuel avant sa publication.

**9.21** Le rapport annuel de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick n'est pas pleinement conforme à la directive gouvernementale sur les rapports annuels.

**9.22** Le président du conseil d'administration de la société ne comparait pas chaque année devant le Comité des corporations de la Couronne.

## **Constatations détaillées**

**9.23** Dans notre étude générale de 1996 sur la gouverne des conseils des sociétés de la Couronne du Nouveau-Brunswick, nous avons élaboré six critères pour évaluer l'efficacité de la gouverne des conseils d'administration du secteur public. Les constatations qui figurent dans le présent chapitre sont présentées en fonction de ces critères.

**9.24** Au cours de notre examen, nous avons observé que le conseil de la société semble avoir comme principale fonction d'examiner de près les décisions et les rapports de la direction. Les suggestions et les recommandations qui suivent exigeraient de la part du conseil une réorientation fondamentale de sa perception. Cette constatation ne se

veut pas une critique du fonctionnement actuel du conseil, qui fonctionne d'une manière très semblable aux autres conseils. Nous croyons cependant que le conseil pourrait tirer meilleur parti des forces que chaque membre y apporte en adoptant de nouvelles façons d'envisager la gouverne. En adoptant dès maintenant ces nouvelles approches, le conseil actuel guiderait de manière utile les conseils qui suivront.

## **Composition du conseil**

**9.25** Le premier de nos critères d'évaluation de la gouverne est le suivant :

*Le conseil de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick doit être formé de personnes qui possèdent les connaissances, la capacité, l'engagement et le degré d'indépendance nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.*

## **Nomination des membres du conseil**

**9.26** Les membres du conseil sont d'avis que les nominations au conseil de la Société des alcools sont fondées sur les ensembles de compétences, la représentation régionale et la capacité linguistique. Nous leur avons demandé les raisons pour lesquelles ils croyaient avoir été nommés, et ils ont mentionné comme réponses leur connaissance générale des affaires, leur connaissance de leur propre région et leur connaissance du gouvernement. Les personnes nommées sont choisies par le lieutenant-gouverneur en conseil. Le président-directeur général a observé que, à son avis, la qualité des membres du conseil durant ses dix années à la tête de la société a été assez élevée.

**9.27** Les membres du conseil sont nommés pour des mandats de durée variée de deux, trois ou quatre ans. On nous a dit que les mandats sont échelonnés afin d'assurer la continuité au conseil. Parmi les membres actuels, un est en poste depuis 1989, un autre depuis 1990 et trois autres depuis 1997. Le président du conseil actuel a été nommé en novembre 1998.

## **Participation du conseil à la nomination des nouveaux membres**

**9.28** À notre avis, un conseil qui se veut le plus efficace possible doit commencer par faire ce qu'il peut pour assurer la nomination de personnes compétentes. Le conseil est le mieux placé pour savoir quels ensembles de compétences et autres qualités devraient posséder les membres du conseil de la Société des alcools. En conséquence, nous sommes d'avis qu'il vaudrait la peine que le conseil de la société fournisse aux décideurs des conseils pour les aider dans la nomination des membres et de la présidence du conseil.

**9.29** Les membres du conseil de la société ont des opinions fermes sur les compétences et les aptitudes qu'ils doivent posséder pour être efficaces. Les membres du conseil qui ont répondu à notre questionnaire estiment que la qualité la plus importante que peut posséder un membre est une connaissance générale des affaires. Ils estiment aussi que le savoir-faire professionnel, la connaissance du

gouvernement, de l'expérience dans l'industrie et une expérience antérieure des conseils sont tous des qualités d'une certaine importance.

**9.30** Les répondants ont aussi indiqué que, à leur avis, le conseil actuel possède un ensemble de compétences adéquat. Ils ont mentionné en particulier l'expérience et les connaissances, la durée de service, les compétences et les capacités ainsi que la représentation démographique et géographique du conseil actuel. Nous incitons les membres du conseil à faire part de ces opinions aux décideurs. Les membres ont déclaré ne prendre aucune part à la sélection des nouveaux membres ou de la présidence du conseil. Le président-directeur général a affirmé que le conseil actuel regroupe le meilleur ensemble de compétences de tous les conseils en place depuis qu'il occupe son poste. En effet, nous avons constaté la qualité élevée de l'ensemble des compétences des membres du conseil. Nous notons la présence au conseil de membres ayant des antécédents dans le domaine juridique, en comptabilité et dans les affaires. À notre avis, l'ensemble de compétences que l'on trouve au conseil actuel constitue une amélioration appréciable par rapport à l'ensemble de compétences que nous avons constaté lors de notre examen général de la gouverne en 1996. Il faudrait que le conseil, en participant au processus de nomination, veille à ce que les futurs conseils soient composés de membres aux compétences et aux capacités solides. La préparation et la mise à jour régulière d'un profil des membres du conseil, qui pourrait être remis aux décideurs lors de la sélection de nouveaux membres, seraient un moyen efficace d'y parvenir.

**Recommandation**

**9.31** Nous avons recommandé que le conseil dresse des profils des postes de membre et de président du conseil et qu'il fournisse ces profils aux décideurs lorsque des postes sont à pourvoir au conseil.

**Réponse de la société**

**9.32** *D'accord. La société examinera l'exemple de profil et préparera un document semblable pour consultation future.* [Traduction]

**Indépendance des membres du conseil**

**9.33** La loi prévoit que les personnes ayant des liens avec des organisations liées aux boissons alcoolisées ne peuvent devenir membres du conseil. De plus, les membres du conseil signent une déclaration d'intérêt à leur arrivée au conseil. Par ailleurs, il est coutume que les membres du conseil quittent la table si le conseil est saisi d'une question dans laquelle ils ont des intérêts. Des normes de conduite sont en vigueur à la Société des alcools, mais elles s'appliquent uniquement à la direction et au personnel. Nous estimons qu'il y aurait lieu d'étendre l'application de ces normes aux membres du conseil.

**9.34** Nous notons que, en vertu de la loi, le président-directeur général de la société est un membre d'office à part entière du conseil avec droit de vote. Cela signifie que le chef de l'équipe de direction peut voter sur des questions soumises au conseil aux fins de son

approbation. Bien que nous admettions que le président-directeur général détient un seul vote parmi un conseil de sept membres, la situation tend quand même à estomper les rôles respectifs du conseil et de la direction. À notre avis, la capacité du conseil de fonctionner de façon indépendante de la direction s'en trouverait accrue si le président-directeur général n'avait pas le droit de vote.

**9.35** John Carver, auteur d'un ouvrage intitulé *Boards that Make a Difference*, en dit ceci :

*Le directeur général doit pouvoir compter sur le conseil pour traiter et résoudre des questions de gouverne tout en évitant respectueusement de se mêler de gestion. Le conseil doit pouvoir compter sur le directeur général pour traiter et régler des questions de gestion tout en évitant respectueusement de se mêler de gouverne. [Traduction]*

### **Recommandations**

**9.36** Nous avons recommandé que les normes de conduite de la société soient étendues pour s'appliquer aux membres du conseil.

**9.37** Nous avons recommandé qu'il soit envisagé de garder le président-directeur général comme membre d'office du conseil, mais sans droit de vote, ce qui pourrait s'accomplir en modifiant la loi.

### **Réponse de la société**

**9.38** *Le conseil est d'accord pour que les normes de conduite soient étendues aux membres du conseil, et elle prendra les mesures nécessaires à cet égard.*

**9.39** *Par contre, le conseil n'esp pas d'accord sur la nécessité de faire du président-directeur général un membre sans droit de vote.*

**9.40** *En vertu de la Loi sur la Société des alcools et de la Loi sur les compagnies du Nouveau-Brunswick, un membre d'office a les mêmes responsabilités et obligations que les autres membres du conseil d'administration. En conséquence, un membre d'office doit et devrait avoir plein droit de vote, comme le précise la loi. [Traduction]*

### **Engagement des membres du conseil**

**9.41** Nous avons constaté, en examinant les procès-verbaux, que la présence aux réunions du conseil est très bonne. En fait, le taux d'absentéisme est très bas. Un tel degré d'engagement est très important pour le conseil de la Société des alcools, puisque les règlements administratifs précisent que le quorum est constitué de cinq des sept membres votants. Les répondants au questionnaire ont indiqué qu'entre 10 et 12 réunions devraient avoir lieu par année. À l'heure actuelle, le conseil tient une réunion mensuelle, donc 12 réunions par année. La majorité des répondants estiment également que les membres du conseil doivent consacrer une moyenne de 10 heures ou moins par mois pour s'acquitter de leurs fonctions.



**Auto-évaluations par le conseil de son rendement**

**9.42** Les membres du conseil ont indiqué en entrevue que le conseil ne fait pas d'auto-évaluation de son rendement ni du rendement individuel de ses membres. Le président-directeur général a dit ne pas s'occuper non plus de l'évaluation du rendement du conseil, parce qu'il considère les membres du conseil comme ses « patrons ». Cependant, le cas échéant, il discuterait avec la présidence de tout problème de rendement du conseil qui aurait des répercussions négatives pour la société.

**9.43** Dans leurs réponses au questionnaire, les membres du conseil ont fourni des renseignements généraux sur le rendement du conseil. Ils ont évalué l'efficacité globale de la gouverne assurée par leur conseil comme étant « très bonne ». Ils se sont aussi dit d'accord avec les énoncés suivants :

- Le conseil prend immédiatement des mesures lorsqu'on lui présente clairement la preuve d'un problème.
- Le conseil ne prend pas une part active aux décisions de gestion courantes de la société.
- La prise de décision n'est pas compromise du fait que certains membres du conseil représentent des intérêts particuliers.
- Les membres du conseil comprennent suffisamment bien l'organisation pour contribuer à une prise de décisions efficace.
- Le conseil ne se limite pas à approuver automatiquement les conclusions auxquelles est parvenue la direction.
- Les membres du conseil forment une bonne équipe de travail.
- Le conseil s'efforce de résoudre les positions contradictoires.
- Les membres du conseil ont suffisamment l'occasion d'exprimer leurs points de vue aux réunions du conseil.
- Les membres du conseil semblent consacrer un temps suffisant aux réunions du conseil.
- La présence des membres aux réunions du conseil n'est pas un problème.

**9.44** À notre avis, il serait des plus utiles que le conseil de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick effectue une auto-évaluation annuelle de son rendement pour s'assurer qu'il est le plus efficace possible. Une telle auto-évaluation fournirait aux membres du conseil une excellente occasion de cerner des façons d'améliorer leur contribution à la réussite de la société. Des évaluations du rendement

annuelles des membres individuels du conseil aussi seraient souhaitables, ce dont devrait se charger la présidence du conseil. Adopter une telle politique maintenant serait par ailleurs profitable aux futurs conseils moins expérimentés de la société.

**Recommandation**

**9.45** Nous avons recommandé que le conseil effectue des auto-évaluations annuelles de son rendement.

**Réponse de la société**

**9.46** *Le conseil n'est pas d'accord sur la nécessité ou sur la pertinence de telles auto-évaluations officielles. Lorsque des anomalies sont constatées, la présidence s'adresse directement au membre du conseil en cause. Ce sont les résultats opérationnels de fin d'année qui constituent l'évaluation de notre rendement. La production est le seul critère d'auto-évaluation valable du conseil, et notre bilan annuel prospère se passe de commentaires. [Traduction]*

**Rôles et responsabilités du conseil**

**9.47** Notre deuxième critère d'évaluation de la gouverne est le suivant :

*Le conseil de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick doit bien comprendre ses rôles, ses responsabilités et ses fonctions ainsi que la structure redditionnelle dans laquelle il évolue.*

**Mesures législatives habilitantes**

**9.48** La Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick définit le rôle du conseil de la société comme suit :

*Le Conseil gère commercialement les affaires de la Société et toutes les décisions et actions du Conseil doivent être fondées sur des pratiques commerciales saines.*

**9.49** La loi définit les responsabilités particulières du conseil, notamment :

*Sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, le Conseil nomme un directeur général de la Société.*

*Le Conseil doit préparer et présenter chaque année au Conseil de gestion, avant le trente et un décembre, un budget contenant les prévisions des sommes qui seront requises l'année suivante pour servir de capital de roulement et pour couvrir les dépenses en immobilisations et donnant une estimation des bénéfices nets de la Société au cours de l'année suivante.*

*Le Conseil doit présenter au ministre des Finances, aux dates que celui-ci fixe, des rapports indiquant les bénéfices nets et les prévisions de bénéfices nets de la Société; ces rapports*

*doivent contenir les renseignements que le Ministre peut prescrire.*

**9.50** Aucune orientation précise des rôles et des responsabilités du conseil de la société n'est prévue.

### **Règlements administratifs**

**9.51** Selon la loi :

*Sous réserve des dispositions particulières de la présente loi, le Conseil peut établir des règlements administratifs concernant la gestion de ses biens et effets et de ses affaires et entreprises ou concernant toute autre chose qui peut être nécessaire à l'accomplissement des objets de la Société et à l'exercice de tout autre pouvoir de la Société s'y rattachant.*

**9.52** Le conseil de la société a élaboré des règlements administratifs. À l'instar de la loi, les règlements administratifs décrivent de façon très générale les rôles et les responsabilités du conseil. Ces règlements se bornent à répéter l'intention de la loi, à savoir :

*Le conseil gère commercialement les affaires de la société et toutes les décisions et actions du conseil doivent être fondées sur des pratiques commerciales saines. [Traduction]*

### **Rôles et responsabilités des membres du conseil**

**9.53** Les observations des membres du conseil laissent voir une certaine divergence de vues quant à savoir si le conseil devrait se considérer comme un conseil directeur, ou comme une simple entité administrative.

**9.54** Les répondants au questionnaire s'entendent tous pour dire que l'établissement d'une orientation et d'objectifs stratégiques ainsi que l'établissement de politiques importantes guidant les activités de la société sont des domaines de responsabilité importants du conseil. Une majorité de répondants estiment également que les rôles et responsabilités suivants sont très importants : veiller à ce que la société ait des ressources suffisantes, prendre toutes les décisions d'affaires cruciales, veiller à ce que des systèmes d'information de gestion efficaces soient en place, porter un point de vue extérieur à l'attention de la société, et veiller à ce que les obligations redditionnelles soient remplies.

**9.55** Aux yeux du président-directeur général, les principaux rôles du conseil sont, entre autres, établir l'orientation à prendre, débattre et discuter des questions mises de l'avant, et approuver les politiques, les plans d'exploitation et les plans stratégiques.

**9.56** Nous avons aussi consulté des procès-verbaux des réunions du conseil pour déterminer les points qui figurent habituellement à l'ordre du jour. Voici une liste des domaines couverts :

- Examen des états financiers mensuels
- Examen d'autres rapports réguliers (aux trimestres)
- Approbation des appels d'offres pour des fournisseurs de biens d'équipement et d'exploitation
- Approbation des nouveaux magasins de franchise
- Approbation des baux pour les magasins de la société
- Approbation des modifications apportées aux politiques et aux règlements administratifs, à l'initiative de la direction (p.ex. rajustement de la marge bénéficiaire, politique d'inscription de la bière)
- Discussion de la vente des biens immobiliers dont la société n'a plus besoin.
- Présentations et formation par des directeurs de division.

**9.57** D'après leurs observations, on comprend que, pour les membres, les rôles et les responsabilités du conseil dans son ensemble touchent à une combinaison de domaines de direction et de gestion administrative. Notre examen des procès-verbaux des réunions du conseil semblent confirmer cette opinion. Nous avons toutefois noté qu'il semble y avoir des différences dans les vues des membres individuels quant aux domaines auxquels le conseil devrait s'intéresser. Voilà qui n'est pas étonnant si l'on considère les descriptions très générales des rôles et des responsabilités du conseil fournies dans la loi et dans les règlements administratifs. Ces généralités forcent les membres du conseil à une certaine latitude dans l'interprétation.

**9.58** À notre avis, il est très important que les membres actuels et futurs du conseil de la Société des alcools aient une compréhension commune des rôles et des responsabilités de leur conseil. La façon la plus efficace de s'en assurer est que le conseil mette par écrit ses rôles et ses responsabilités dans une description de poste et qu'il consulte le document souvent. Un tel document contribuerait à garder le conseil centré sur ses propres rôles et responsabilités. Il constituerait un document de référence utile pour les membres actuels du conseil ainsi qu'un excellent document d'initiation pour les nouveaux membres qui se joignent au conseil. De plus, le fait de préciser les rôles et les responsabilités du conseil donne lieu à une meilleure définition des rôles et responsabilités de la direction. Par défaut, tout ce qui n'est pas compris dans la description de poste pour le conseil devient une responsabilité de la direction.

### **Recommandation**

**9.59** Nous avons recommandé que le conseil réfléchisse soigneusement à ses rôles et à ses responsabilités et qu'il rédige une description de poste pour le conseil qui les résume clairement.

### **Réponse de la société**

**9.60** *Bien que le conseil se sente tout à fait à l'aise par rapport à ses rôles et à ses responsabilités, nous produirons un document d'initiation sur nos rôles et nos responsabilités.* [Traduction]

**Reddition de comptes par le conseil**

**9.61** Deux questions auxquelles il faut répondre se posent au sujet de la reddition de comptes pour le conseil de la Société des alcools. En gros, les voici : *rendre compte de quoi?* et *rendre compte à qui?* Une question connexe s'ensuit : *comment les obligations redditionnelles du conseil sont-elles remplies?*

**9.62** La reddition de comptes peut être définie comme l'obligation de répondre des pouvoirs et des responsabilités qui sont conférés. Nous sommes d'avis que, à titre de conseil directeur, le conseil de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick doit rendre compte de toutes les activités de la société. En d'autres termes, le conseil doit rendre compte du rendement global de la société. La majeure partie de la responsabilité d'atteindre un niveau de rendement global acceptable est déléguée au président-directeur général qui, à son tour, délègue des responsabilités à son personnel. Cependant, la responsabilité du rendement est celle du conseil plutôt que celle du ministre des Finances ou du personnel de la société.

**9.63** À l'exception du président-directeur général, les membres du conseil sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. Le président-directeur général est membre du conseil du seul fait de son poste, tel que le prévoit la loi. Toutefois, nous ne pensons pas que le conseil devrait considérer qu'il doit rendre compte au lieutenant-gouverneur en conseil (dans les faits, le Cabinet). La reddition de comptes doit cheminer vers le haut pour finalement atteindre l'Assemblée législative. Or, comme le Cabinet est protégé par son droit au secret, il ne peut y avoir de cheminement de l'information redditionnelle du Cabinet à l'Assemblée législative. Pour contourner cet obstacle, la reddition de comptes de la société à l'Assemblée législative passe directement par un représentant du Cabinet, le ministre des Finances. C'est le ministre des Finances qui doit répondre aux questions portant sur la Société des alcools à l'Assemblée législative. En conséquence, nous estimons que le conseil de la société devrait se considérer responsable devant le ministre des Finances et lui faire rapport pour s'acquitter de son obligation redditionnelle. La majorité des membres du conseil sont d'accord pour dire que le conseil doit rendre des comptes au ministre des Finances. Ce cheminement redditionnel n'est toutefois pas prescrit dans la loi ni ailleurs et devrait être précisé.

**9.64** La *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick* exige que le conseil présente des chiffres budgétaires annuels pour les bénéfices nets et les dépenses en immobilisations. Elle précise aussi que le conseil doit fournir au ministre des Finances, à sa demande, des rapports sur les bénéfices nets. Par ailleurs, la loi ne fournit aucune directive particulière aux membres du conseil sur la façon de s'acquitter de leurs obligations redditionnelles envers le ministre des Finances. Normalement, les conseils s'acquittent de leurs obligations redditionnelles en faisant rapport sur le rendement réel

comparativement au rendement prévu et en expliquant les écarts. Comme nous l'indiquons plus loin dans le présent chapitre, des mécanismes officiels sont en place au gouvernement pour assurer l'exécution des obligations redditionnelles par l'entremise du rapport annuel.

**9.65** Comme pour les rôles et les responsabilités du conseil, nous sommes d'avis que les questions redditionnelles doivent être précisées et que le conseil doit mettre par écrit les positions finalement adoptées aux fins de référence future. Cette documentation pourrait être combinée au document sur les rôles et les responsabilités dont il est question dans la section précédente.

### *Recommandations*

**9.66** Nous avons recommandé qu'il soit clairement établi de quoi le conseil de la Société doit rendre compte, à qui il doit en rendre compte et comment l'obligation redditionnelle doit être exécutée. La voie législative serait la meilleure façon d'y parvenir.

**9.67** Nous avons recommandé que le conseil décrive dans son document sur ses rôles et ses responsabilités de quoi il doit rendre compte, à qui il doit en rendre compte et comment l'obligation redditionnelle doit être exécutée.

### *Réponse de la société*

**9.68** *Pas d'accord. La Loi sur la Société des alcools fournit suffisamment de directives à cet égard. Les articles 3, 4, 5 et 6 de la loi établissent les responsabilités de base du conseil, tandis que les articles 8 et 20 et le paragraphe 18(1) définissent les obligations redditionnelles.*  
[Traduction]

### **Connaissance des membres du conseil du milieu d'affaires**

**9.69** Notre troisième critère d'évaluation de la gouverne est le suivant :

*Le conseil de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick doit acquérir et maintenir des compétences suffisantes en rapport avec la Société, y compris une connaissance pratique du milieu dans lequel l'organisme évolue et des besoins de sa clientèle.*

**9.70** À notre avis, les membres de conseil les plus efficaces sont des membres bien informés. Les personnes qui sont nommées à un conseil possèdent habituellement de l'expérience commerciale ou professionnelle de même qu'une vaste gamme d'autres expériences qui peuvent leur servir dans leurs délibérations à la table du conseil. Par contre, il leur manque souvent de l'expérience liée à l'industrie ou de l'expérience de direction. À notre avis, la majorité des possibilités en matière d'initiation et de perfectionnement pour les membres du conseil devraient être axées sur ces deux domaines.

***Séances d'initiation pour les nouveaux membres du conseil***

**9.71** Tous les membres du conseil ont déclaré avoir suivi des séances d'initiation à leur arrivée au conseil de la Société des alcools. Les administrateurs ont dit avoir trouvé les séances d'initiation utiles. Les répondants au questionnaire ont mentionné que les sujets suivants avaient été abordés :

- Relations entre la société et le ministère des Finances
- Conduite personnelle à titre d'administrateurs
- Rôles et responsabilités à titre d'administrateurs
- Présentations sur divers aspects des activités commerciales de la société
- Information sur la structure et le fonctionnement du conseil
- Politiques et méthodes du gouvernement influant sur la société

**9.72** Nous incitons les organisateurs de futures séances d'initiation à ajouter les sujets suivants :

- Structure redditionnelle qui encadre le fonctionnement du conseil
- Information sur les plans stratégiques adoptés par le conseil.

***Possibilités de perfectionnement pour les membres du conseil***

**9.73** Durant nos entrevues, nous avons constaté que les membres du conseil semblent avoir une bonne connaissance du milieu d'affaires de la Société des alcools. Ils ont dit que des présentations au contenu informationnel leur sont données aux réunions du conseil. Ces présentations, qui sont données à quelques années d'intervalle aux nouveaux membres qui arrivent au conseil, ont trait à des secteurs individuels de la société. De l'avis des membres du conseil, les possibilités de perfectionnement leur fournissent suffisamment d'information pour leur permettre de remplir leurs rôles avec efficacité. Nous constatons en effet que les possibilités de perfectionnement offertes aux membres du conseil en ce qui a trait à la connaissance de la société et à son milieu d'affaires sont appréciables.

***Connaissance des questions générales de gouverne***

**9.74** Dans le questionnaire, nous avons demandé aux membres du conseil s'ils connaissaient un certain nombre de publications dans le domaine de la gouverne. Parmi les publications les plus importantes, mentionnons les suivantes :

- *Six caractéristiques d'une gouverne efficace*, élaborée par la FCVI Inc. et mentionnée au début du présent chapitre. Il s'agit d'un excellent document de référence générale pour les conseils d'administration.
- *Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada*, publication de la Bourse de Toronto. Bien qu'axé sur le secteur privé, le rapport de la Bourse de Toronto est en grande partie pertinent pour le secteur public, et en particulier pour une entreprise commerciale comme la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

- *Boards that Make a Difference*, par John Carver. Cet ouvrage comporte une discussion théorique utile sur la gouverne moderne dans le secteur public.

**9.75** Les publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et du Conference Board du Canada sur le sujet constituent aussi de la documentation de référence utile.

**9.76** Les répondants au questionnaire ne connaissaient que très peu ou pas du tout ces publications sur la gouverne. À notre avis, elles représentent un bon échantillon de la documentation offerte sur les méthodes modernes de gouverne visant à améliorer l'efficacité des conseils d'administration. En conséquence, nous sommes d'avis que le conseil de la société devrait prendre connaissance des publications mentionnées.

#### *Recommandation*

**9.77** Nous avons recommandé que les membres du conseil de la Société des alcools prennent connaissance d'une partie au moins des publications sur la gouverne mentionnées ci-dessus. Des présentations de groupe devant le conseil ou un examen individuel de ces publications seraient deux moyens d'y parvenir.

#### *Réponse de la société*

**9.78** *D'accord. Le conseil donnera suite à la recommandation.*  
[Traduction]

#### *Distribution de la documentation pour les réunions du conseil*

**9.79** À notre avis, la documentation qui sera présentée ou discutée aux réunions du conseil doit être distribuée suffisamment à l'avance pour permettre leur examen et leur étude. Les membres du conseil ont indiqué que l'information est reçue rapidement et qu'ils ont suffisamment de temps pour l'étudier avant les réunions.

#### **Participation du conseil aux questions stratégiques et aux politiques**

**9.80** Notre quatrième critère d'évaluation de la gouverne est le suivant :

*Le conseil de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick doit établir une orientation stratégique pour son organisme, de même qu'un cadre général de valeurs et des règles d'éthique dans les limites duquel la direction peut fonctionner.*

#### *Planification stratégique et opérationnelle de la Société des alcools*

**9.81** La direction de la société prépare deux documents de planification, à savoir le plan stratégique et le plan d'exploitation directeur. Les paragraphes qui suivent se penchent sur ces deux documents.

#### *Plan stratégique*

**9.82** Nous estimons que, à titre de conseil directeur, l'un des principaux rôles du conseil de la société est d'établir une orientation stratégique pour la direction. Dans son bulletin de janvier 1999, le Conference Board du Canada déclare que les entreprises dont les conseils assument une plus grande part de responsabilités stratégiques



sont souvent des chefs de file dans leur domaine, tant sur le plan de la croissance que pour les produits d'exploitation. Une façon importante d'y parvenir est pour les conseils de questionner et d'approuver les plans stratégiques de la direction.

**9.83** On peut définir la planification stratégique comme un processus continu et systématique dans le cadre duquel les dirigeants d'une organisation se concentrent sur les politiques générales à établir pour l'organisation telles que la mission et les objectifs fondamentaux, de même que des plans d'action ou des stratégies visant la réalisation de la mission et des objectifs. La planification stratégique est un processus permanent. La publication d'un plan n'y met pas un terme. Au contraire, pour réussir, la planification stratégique doit être un cycle sans fin. À notre avis, chaque plan stratégique doit contenir les éléments suivants :

- un énoncé de mission
- une liste des objectifs stratégiques
- une liste d'indicateurs du rendement connexes
- un plan décrivant les mesures qui seront prises pour l'atteinte, l'évaluation et le rapport des objectifs stratégiques.

**9.84** Le plan stratégique actuel de la société, qui vise la période allant de 1998-1999 à 2001-2002, a été dressé par la direction et approuvé par le conseil. Nous avons constaté qu'il manque au plan stratégique actuel de la société certains éléments de base qui, à notre avis, sont importants. Voici nos observations.

#### Énoncé de mission

**9.85** Règle générale, l'énoncé de mission d'une organisation résume la raison d'être de l'organisation. Pour la Société des alcools, l'énoncé de mission devrait donc refléter le mandat que lui confie la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick*. Tous les répondants au questionnaire sont d'avis que l'objet de la société a effectivement été repris dans un énoncé de mission clair. L'énoncé de mission actuel de la société (qui s'appelle un énoncé de principes dans le plan stratégique) est le suivant :

*Notre mandat est la fabrication, l'achat, l'importation et la vente de boissons alcoolisées de tout genre et de toute description.*

*Notre objectif est de remplir notre mandat en fournissant au public un service et un choix de produits de qualité.*

*Notre obligation consiste à remplir nos activités dans un environnement contrôlé dans lequel des lignes directrices pertinentes en matière de responsabilité sociale sont au premier plan.*

*Notre obligation redditionnelle consiste à fonctionner avec efficacité et efficacité afin d'optimiser la rentabilité financière pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick. [Traduction]*

**9.86** Bien qu'il définisse l'objet de la société, l'énoncé de mission actuel semble aussi comprendre une description de certains objectifs stratégiques, qui sont étudiés ci-dessous. Nous estimons qu'un énoncé de mission plus court et plus concis serait préférable. Durant l'une de nos entrevues, un membre du conseil a défini la mission de la société dans les termes suivants :

*Produire un bénéfice pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick, tout en offrant au public un produit à prix raisonnable sur lequel nous gardons le contrôle.*

**9.87** À notre avis, un tel énoncé définit de manière beaucoup plus concise la raison d'être de la société. Nous croyons que le conseil devrait, de concert avec la direction, tenter de clarifier l'énoncé de mission de la société. À première vue, cela peut sembler sans importance; pourtant, un énoncé de mission clair fournit à tous les membres de la société un but supérieur vers lequel tendre. De plus, sans énoncé de mission clair, la détermination d'objectifs stratégiques pertinents pour la société devient plus difficile.

#### Objectifs stratégiques

**9.88** Le corps du plan stratégique actuel traite des projets en cours et des projets terminés. De ce fait, contrairement à nos attentes, le plan n'est pas un document ouvert sur l'avenir. Le plan ne définit pas d'objectifs stratégiques généraux qui serviraient à concentrer les efforts de la société, ce qui est une faiblesse importante. Nous définirions les objectifs stratégiques comme des énoncés écrits qui décrivent un résultat escompté. Ces objectifs décrivent clairement des cibles mesurables dont l'atteinte signifie que le mandat de la société aussi est atteint.

**9.89** Au cours de notre examen, nous avons tenté de cerner les objectifs stratégiques implicites de la Société des alcools. Nous avons tiré ces objectifs des réponses des membres du conseil à nos questions d'entrevue et à notre questionnaire, ainsi que de notre examen du plan stratégique, du plan d'exploitation directeur et autres documents de la société. Les deux objectifs les plus importants semblent être les suivants :

- Optimiser la rentabilité financière pour le gouvernement.
- Atteindre un niveau optimal de satisfaction de la clientèle à l'égard du service de la société (accès au service, choix de produits, prix).

**9.90** Trois autres objectifs stratégiques d'importance un peu moindre pourraient être ajoutés à la liste, à savoir :

- Observer des lignes directrices pertinentes en matière de responsabilité sociale.
- Perfectionner et former les membres du personnel et leur offrir un milieu de travail stimulant.
- Veiller à ce que les systèmes en place soutiennent les objectifs stratégiques et que toute amélioration prévue aux systèmes serve à accroître le degré de réalisation de l'un ou de plusieurs des quatre objectifs stratégiques précédents.

**9.91** Ces objectifs sont uniquement fondés sur les informations que nous avons recueillies durant notre examen et pourraient certainement être étoffés par les dirigeants de la société, c'est-à-dire le conseil et la haute direction. En élaborant des objectifs stratégiques généraux pertinents, les dirigeants de la société peuvent grandement influencer sa réussite. Si les objectifs stratégiques qu'ils établissent sont bien définis et complets, leur réalisation sur une base continue signifierait que le mandat législatif de la société aussi est réalisé.

**9.92** Le président-directeur général et, par extension, le conseil ont aussi un rôle important à jouer en s'assurant que les objectifs stratégiques sont bien compris par l'ensemble du personnel. Cette compréhension est essentielle, puisque toutes les activités de la société devraient être évaluées à la lumière de leur apport aux objectifs stratégiques généraux.

**9.93** Nous avons toutefois noté que toutes les activités prévues dans le plan stratégique et le plan d'exploitation directeur actuels semblent liées à la réalisation de l'un ou plusieurs des objectifs stratégiques de notre liste. Voilà qui nous montre que les dirigeants de la société les ont implicitement compris, mais nous estimons d'autre part que ces objectifs devraient être mis par écrit dans le plan stratégique.

#### Indicateurs du rendement

**9.94** Le plan stratégique devrait aussi établir comment la réalisation des objectifs stratégiques doit être définie, mesurée, évaluée et communiquée. Au moins un indicateur du rendement devrait être élaboré pour chaque objectif stratégique. Un indicateur du rendement est un critère d'appréciation ou une norme utilisé pour mesurer la réalisation d'un objectif stratégique. La définition d'indicateurs du rendement est un domaine où, à notre avis, la connaissance des affaires des membres du conseil s'avérerait des plus utiles. Par exemple, nous avons constaté qu'un certain nombre d'initiatives ont, jusqu'à présent, grandement rehaussé le niveau du service à la clientèle. Par contre, aucune tentative n'a été faite pour définir quel serait le niveau optimal de service à la clientèle quant à l'accès, au choix de produits, aux prix, etc. Des indicateurs du rendement de l'objectif stratégique *Atteindre un niveau optimal de satisfaction de la clientèle à l'égard du service de la*

*Société des alcools* pourraient donc être élaborés à partir des réponses à des questions précises provenant de sondages auprès de la clientèle.

Plan de mesure, d'évaluation et de rapport des indicateurs du rendement

**9.95** Le plan stratégique devrait ensuite définir un plan de mesure, d'évaluation et de rapport des indicateurs de rendement. Pour poursuivre avec l'exemple ci-dessus, une mesure pourrait être les résultats d'un sondage à l'échelle de la province sur la satisfaction des clients à l'égard du choix de produits. Le plan d'évaluation pourrait consister à comparer les résultats réels à une cible annuelle et à expliquer les écarts positifs ou négatifs. Par ailleurs, le plan stratégique devrait normalement exiger la communication des résultats de tous les indicateurs importants par l'entremise du rapport annuel de la société.

*Recommandations*

**9.96** Le conseil devrait promouvoir un processus de planification stratégique qui :

- établit un énoncé de mission clair et concis
- établit une liste explicite des objectifs stratégiques de la société
- établit des indicateurs du rendement pour chacun des objectifs stratégiques
- établit un plan pour la mesure, l'évaluation et le rapport des indicateurs du rendement.

**9.97** Les résultats du rendement devraient être communiqués au moyen du rapport annuel de la société.

*Réponse de la société*

**9.98** *Pas d'accord. Le conseil est à l'aise avec l'énoncé de mission actuel et le processus de planification stratégique. Il faut noter que le plan stratégique constitue une ligne directrice à long terme. Les objectifs stratégiques sont clairement définis dans le plan d'exploitation annuel. Des indicateurs de rendement sont intégrés au budget même, et les examens financiers provisoires, de même que le rapport annuel, fournissent des mesures adéquates et suffisantes du rendement.*  
[Traduction]

*Plan d'exploitation directeur*

**9.99** C'est la direction qui prépare chaque année le plan d'exploitation directeur de la Société des alcools. Ce plan, qui est examiné et approuvé par le conseil, documente les projets et les initiatives de la société pour l'année. Les répondants au questionnaire sont d'avis que les activités documentées dans le plan d'exploitation directeur sont étroitement liées au plan stratégique de la société. D'après notre examen, le plan de 1998-1999 semble viser à des degrés divers tous les objectifs stratégiques de notre liste. Il définit expressément les projets de magasins de franchise, de besoins d'espace futurs, de rénovations majeures, etc. Comme on peut s'y attendre, l'accent est mis sur les résultats financiers et le service à la clientèle.

**9.100** Nous constatons que le plan d'exploitation directeur n'établit pas de cibles de rendement annuelles. Si un plan stratégique comme il

est décrit précédemment était en vigueur, il faudrait alors établir des cibles de rendement pour chaque indicateur du rendement.

**Recommandation**

**9.101 Le plan d'exploitation directeur devrait définir des cibles de rendement annuelles pour chaque indicateur du rendement établi dans le plan d'exploitation directeur.**

**Réponse de la société**

**9.102** *Des cibles de rendement annuelles sont établies dans le cadre du budget d'exploitation et sont clairement définies et communiquées dans notre rapport annuel. [Traduction]*

**Information sur la gouverne utilisée par le conseil**

**9.103** Notre cinquième critère d'évaluation de la gouverne est le suivant :

*Le conseil de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick devrait surveiller le rendement de la société en obtenant de la direction des informations pertinentes sur la gouverne. Le conseil devrait prendre des mesures correctives au besoin.*

**9.104** La loi ne fournit aucune directive relative à ce critère. Les règlements administratifs de la société précisent ce qui suit :

*Le président doit suivre toutes les directives licites que lui transmet le conseil et fournir dans un délai raisonnable aux administrateurs ou à l'un d'eux l'information dont ils ont besoin concernant les affaires de la société.*

**Information fournie par la direction**

**9.105** Nous avons posé aux membres du conseil des questions d'ordre général au sujet de l'information qu'ils reçoivent de la direction. À leurs yeux, la quantité d'information et le niveau de détail fournis dans les rapports de la direction au conseil sont adéquats. Ils s'entendent aussi pour dire que le conseil reçoit des informations suffisantes et pertinentes pour lui permettre de prendre des décisions éclairées.

**9.106** Ils ont soulevé que la direction leur fournit l'information sur demande.

**9.107** Les membres du conseil ont déclaré par ailleurs que l'information de gestion qui est fournie au conseil à l'heure actuelle :

- permet au conseil de protéger les biens de la société;
- permet au conseil de surveiller le rendement par rapport aux plans;
- est reçue en temps opportun pour permettre une prise de décisions efficace;
- décrit de manière suffisante les questions, changements ou problèmes importants qui touchent la société.

**9.108** De façon générale, le conseil doit s'assurer que la direction lui communique des informations suffisantes, pertinentes et opportunes

pour qu'il puisse s'acquitter de ses rôles et de ses responsabilités. En particulier, nous sommes d'avis que le conseil a besoin d'information :

- Pour surveiller le degré de réalisation des objectifs stratégiques, déterminant ainsi le succès relatif de la société.
- Pour surveiller le succès de la direction dans l'exécution du plan d'exploitation directeur.
- Pour surveiller la conformité de la direction aux politiques générales.
- Pour s'assurer que les biens de la société sont protégés (c'est-à-dire qu'ils ne sont pas soumis à un risque indu).
- Comme soutien pour l'autorisation nécessaire à la prise de décision de la direction.
- À des fins d'information pour comprendre le milieu dans lequel évolue la société.

**9.109** Dans les paragraphes qui suivent, nous nous penchons sur chacun des domaines énumérés.

*Faire rapport sur le succès de la société*

**9.110** Nous avons demandé aux membres du conseil comment ils déterminent si la société réussit dans ses efforts, c'est-à-dire si les objectifs stratégiques sont réalisés. Les membres du conseil ont tous convenu que le résultat net est l'indicateur principal. Des rapports financiers comparant les résultats réels au budget sont soumis tous les mois aux membres du conseil. Les membres du conseil ont aussi noté qu'ils considèrent les plaintes ou les appels venant du public comme un indicateur négatif du service à la clientèle. Cependant, nous ne sommes au courant d'aucun rapport régulier communiqué au conseil pour résumer les plaintes des clients ou fournir de l'information relative à d'autres objectifs stratégiques. À notre avis, un « bulletin » périodique sur le degré de réalisation des objectifs stratégiques non financiers serait très utile au conseil. Un tel document lui permettrait de cerner les domaines problématiques pour l'éventuelle prise de mesures et d'effectuer une évaluation globale du succès de la société.

*Rapport sur le succès de la direction dans l'exécution du plan d'exploitation directeur*

**9.111** Nous n'avons pas trouvé de rapport unique qui permettrait aux membres du conseil d'évaluer le degré de réalisation du plan d'exploitation directeur annuel. Les membres du conseil semblent se concentrer sur la réalisation des plans financiers, qui sont assez bien traités dans les rapports financiers mensuels. On nous a dit que différents aspects du plan d'exploitation directeur sont discutés aux réunions du conseil aux fins de leur approbation par le conseil ou en réponse aux questions des membres. Sinon, les membres du conseil doivent tirer des conclusions indirectes au sujet des activités à partir d'autres rapports, tels que les rapports trimestriels sur les dépenses en immobilisations. À notre avis, le conseil pourrait surveiller avec plus d'efficacité et plus d'efficacités la réalisation du plan d'exploitation directeur s'il recevait un rapport d'avancement périodique (ou trimestriel) complet. En fait, la direction procède, à ses propres fins, à

un examen périodique du plan d'exploitation directeur pour déterminer les progrès vers l'atteinte des objectifs annuels. L'information est donc disponible, mais elle n'est pas présentée au conseil dans un document unique et facile à consulter.

*Rapport sur la conformité de la direction aux politiques générales*

**9.112** À tous les trimestres, le conseil reçoit un rapport détaillant la conformité de la société aux obligations imposées par la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick* et autres mesures législatives. Cependant, nous n'avons vu aucun rapport de la direction à l'intention du conseil sur la conformité aux politiques générales approuvées par le conseil. Des membres du conseil ont dit se fier à la direction pour l'informer, le cas échéant, de toute situation de non-conformité qui pourrait survenir. Nous n'avons eu connaissance d'aucune situation du genre, mais nous estimons qu'il incombe au conseil de s'assurer que les politiques de la société sont observées. À notre avis, le conseil devrait à l'occasion demander à la direction de lui fournir de l'information qui confirme sa conformité aux politiques de la société. Le groupe de vérification interne pourrait jouer un rôle utile dans un tel rapport, comme il est mentionné ci-dessous.

*Rapport sur la protection des biens de la société*

**9.113** Les vérificateurs externes fournissent au conseil un certain degré d'assurance en ce qui concerne les systèmes de contrôle de la société, surtout dans le domaine financier. Nous n'avons toutefois vu aucun rapport de la direction au conseil sur la suffisance des systèmes de contrôle. Nous croyons que la protection des biens de la société contre les risques indus est une responsabilité clé du conseil. Dans de nombreuses sociétés, le conseil s'acquitte de cette responsabilité en examinant les rapports préparés par le groupe de vérification interne et en suivant les questions importantes pour s'assurer qu'elles sont traitées. D'après ce que nous comprenons, le conseil de la société peut demander au groupe de vérification interne de réaliser des vérifications spéciales dans les domaines qui le préoccupent.

**9.114** La société a un groupe de vérification interne composé de cinq personnes, la plupart des comptables professionnels. Le groupe de vérification interne surveille les magasins de franchise et les magasins de vente au détail, y compris des vérifications de la trésorerie, des vérifications des stocks et des vérifications « complètes » (qui comprennent du travail de vérification sur la trésorerie, les stocks et les états financiers). Le groupe vérifie aussi la conformité des magasins de franchise aux ententes et effectue des vérifications spéciales au bureau central. Toutes les constatations de vérification sont transmises à un comité de vérification de gestion composé du président-directeur général, du vice-président exécutif et du contrôleur. Nous croyons comprendre qu'un résumé des constatations est également remis à la présidence du conseil. Toutefois, dans notre examen des procès-verbaux des réunions du conseil, nous n'avons rien trouvé nous indiquant que de tels rapports sont discutés au conseil ou qu'il y a une communication directe entre le conseil et le groupe de vérification

interne. De plus, au moins un membre du conseil ne connaissait pas l'existence du groupe de vérification interne.

*Information à l'appui des recommandations de la direction et information qui permet au conseil de comprendre le milieu actuel dans lequel évolue la société*

**9.115** Les membres du conseil ont dit recevoir suffisamment d'information de référence pour autoriser une recommandation de la direction lorsqu'il y a lieu. Ils semblent aussi recevoir suffisamment d'information pour leur permettre de se tenir au courant du milieu d'affaires dans lequel la société évolue.

**9.116** Les paragraphes qui précèdent nous portent à croire que l'information de gestion fournie au conseil est déficiente dans certains domaines. Il incombe au conseil de demander cette information. D'après ce que nous comprenons, la direction est très accommodante pour ce qui est de fournir au conseil l'information demandée. En fait, le président-directeur général a dit qu'il a comme politique d'informer le conseil de tout ce qui se passe. À cette fin, il communique avec le président du conseil toutes les semaines pour le mettre au courant des résultats des réunions mensuelles de la haute direction et des réunions hebdomadaires du comité des cadres. Notre préoccupation est que les éventuels successeurs de l'actuel président-directeur général ne seront pas nécessairement aussi bien disposés quant à la communication de l'information et, sans l'engagement d'une politique prévoyant la transmission régulière et complète d'information, l'efficacité du conseil pourrait s'en trouver compromise.

**9.117** Il incombe au conseil d'être proactif dans la détermination de ses besoins en matière d'information et d'obtenir cette information de la direction.

**Recommandations**

**9.118** Nous avons recommandé que le conseil réévalue ses besoins en matière d'information à la lumière de l'information fournie dans la présente section et dans d'autres sections de notre chapitre. Il semble que des informations additionnelles ou présentées différemment pourraient aider le conseil à évaluer les progrès de la direction pour ce qui est de réaliser ses projets, de veiller à ce que les biens de la société ne soient pas soumis à des risques indus et de vérifier la conformité aux politiques de la société. Toute information additionnelle nécessaire devrait être demandée à la direction.

**9.119** Nous avons recommandé aussi que, au minimum, les rapports du groupe de vérification interne soient régulièrement fournis aux membres du conseil à des fins d'examen.

**Réponse de la société**

**9.120** *Le conseil est toujours satisfait du cheminement et du contenu de l'information fournie par la direction. Jusqu'à présent, il a été répondu à toutes les demandes d'information supplémentaire. Pour ce qui est des sommaires des rapports du groupe de vérification interne, le conseil les recevra à l'avenir de façon régulière. [Traduction]*



**Relations entre le conseil et le président-directeur général**

**9.121** Le président-directeur général entretient des relations étroites avec le conseil d'administration de la société. Il est membre d'office du conseil et est un lien de gestion clé avec le conseil. Les règlements administratifs précisent que le président doit faire rapport au conseil d'administration.

**9.122** En ce qui concerne la nomination du président-directeur général, le paragraphe 9(1) de la loi précise ce qui suit : *Sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, le Conseil nomme un directeur général de la Société [...] Le directeur général ne peut faire l'objet d'une suspension, d'un licenciement, d'une cessation d'emploi ou être autrement délogé de son poste par le Conseil sans l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil.*

**9.123** Dans les faits cependant, contrairement à nos attentes, c'est uniquement le lieutenant-gouverneur en conseil qui choisit le président-directeur général. Le conseil n'a rien à dire dans la nomination du président-directeur général. Il ne fait qu'approuver les augmentations de traitement.

**9.124** La loi régissant la société semble préciser assez clairement que le président-directeur général doit être nommé par le conseil et que la nomination doit être approuvée par le lieutenant-gouverneur en conseil. À titre de comparaison, le président-directeur général de Services Nouveau-Brunswick aussi est nommé par le lieutenant-gouverneur en conseil, mais le paragraphe 11(1) de la *Loi portant sur Services Nouveau-Brunswick* dit clairement que : *Le lieutenant-gouverneur en conseil doit nommer un président de la Corporation.* À notre avis, l'intention de la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick* au moment de sa rédaction différait de l'intention de la *Loi portant sur Services Nouveau-Brunswick*. Selon notre interprétation, la loi sur la société voulait que le conseil choisisse et recommande des candidats au lieutenant-gouverneur en conseil pour le poste de président-directeur général. Le lieutenant-gouverneur en conseil ne devrait pas être l'instigateur du processus.

**9.125** Selon la définition de reddition de comptes établie plus tôt (l'obligation de répondre des pouvoirs et des responsabilités qui sont conférés), le président-directeur général devrait rendre des comptes au conseil. Un examen régulier du rendement du président-directeur général par le conseil devrait normalement servir à remplir cette obligation redditionnelle. Or, les membres du conseil ont dit que le président-directeur général ne fait l'objet d'aucune évaluation officielle de son rendement. Pour une partie des membres du conseil, les observations positives formulées par les vérificateurs externes ont pour effet de sanctionner le rendement du président-directeur général. Sinon, ils nous ont dit que son rendement est évalué à l'amiable, au jour le jour.

**9.126** Nous sommes d'avis que le conseil devrait procéder à une évaluation officielle annuelle du président-directeur général. Pour qu'un tel examen soit valable, il faut une description complète du poste de président-directeur général, y compris des objectifs prédéfinis auxquels comparer son rendement. En temps normal, ces objectifs devraient refléter les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels annuels de la société. De tels examens officiels sont aujourd'hui chose courante dans les sociétés canadiennes, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. Dans son bulletin de janvier 1999 sur la gouverne, le Conference Board du Canada déclare que la plupart des sociétés ont une description de poste pour leur président-directeur général et que la plupart des conseils effectuent des évaluations du rendement officielles du président-directeur général. Étant donné la petite taille du conseil de la société, nous estimons que tous les membres du conseil devraient participer au processus d'évaluation.

### **Recommandations**

**9.127** Nous avons recommandé que le conseil choisisse et recommande au lieutenant-gouverneur en conseil les futurs candidats au poste de président-directeur général de la Société des alcools, en conformité avec la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick*. Sinon, la loi devrait être modifiée pour entériner la pratique actuelle.

**9.128** Nous avons recommandé que le conseil effectue une évaluation officielle annuelle du rendement du président-directeur général. Tous les membres du conseil devraient avoir l'occasion de participer au processus.

**9.129** Nous avons recommandé qu'une description du poste de président-directeur général soit rédigée.

### **Réponse de la société**

**9.130** *Le conseil est persuadé que l'article de la Loi sur la Société des alcools qui traite de la nomination du président-directeur général est applicable et pertinent tel qu'il est actuellement rédigé.*

**9.131** *Bien qu'il soit à l'aise avec la méthode actuelle d'évaluation du président-directeur général, le conseil examinera d'autres méthodes en vigueur pour les présidents-directeurs généraux d'autres sociétés de la Couronne et les sous-ministres. Pour ce qui est d'une éventuelle description de poste, l'article 9 de la loi et les règlements administratifs définissent les fonctions et les responsabilités du poste. [Traduction]*

### **Rapports externes du conseil**

**9.132** Notre sixième critère d'évaluation de la gouverne a trait aux questions de gouverne et de reddition de comptes.

*Le conseil de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick doit s'assurer que des informations suffisantes et pertinentes sont communiquées au gouvernement et à l'Assemblée*

*législative par l'entremise du ministre des Finances pour permettre une évaluation objective du rendement de la société.*

**Information redditionnelle  
fournie par le conseil –  
Rapport annuel de la société**

**9.133** Comme il est mentionné précédemment, la loi ne fournit aucune directive particulière aux membres du conseil sur la façon de s'acquitter de leur obligation redditionnelle envers le ministre des Finances

**9.134** Comme nous le soulignons précédemment, nous sommes d'avis que le conseil de la société doit rendre compte du rendement de la société au ministre des Finances. Pour s'acquitter de son obligation redditionnelle envers le ministre, il doit lui fournir de l'information qui lui permet d'évaluer objectivement son rendement (c'est-à-dire le rendement de la société). L'instrument de communication de cette information est le rapport annuel de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

**9.135** Le président-directeur général a noté que le conseil intervient très peu dans la préparation ou la publication du rapport annuel de la société. Le conseil participe à l'approbation des états financiers annuels et rencontre les vérificateurs externes pour discuter des résultats de la vérification financière annuelle. Le rapport annuel contient aussi une brève lettre d'accompagnement de la présidence adressée au ministre des Finances. Sinon, le conseil n'y joue aucun rôle et reçoit un exemplaire du rapport annuel de la société en même temps que le public. Le président-directeur général a déclaré que, à son avis, le rapport annuel actuel est un rapport de gestion, à savoir un simple état financier vérifié accompagné de quelques statistiques et de notes. Nous croyons par contre que le rapport annuel devrait devenir un document par lequel le conseil s'acquitte de son obligation redditionnelle en faisant rapport du rendement de la corporation. En conséquence, nous croyons que le conseil devrait examiner le rapport annuel et fournir son apport avant sa publication.

**9.136** En 1994, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a adopté une directive sur les rapports annuels visant tous les ministères et organismes de la Couronne. La directive établit des exigences relatives à la forme et au contenu des rapports annuels. Selon la directive, la fonction première d'un rapport annuel vise *avant tout à permettre aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte de leurs activités à l'Assemblée législative et à la population en général. Il est l'élément clé qui permet d'évaluer les résultats obtenus par un ministère ou un organisme gouvernemental, par rapport à ses objectifs et à ses plans d'action.*

**9.137** Il est également précisé dans la directive que : *Dans la mesure du possible, les ministères et les organismes doivent exposer clairement leurs objectifs généraux et spécifiques ainsi que leurs indicateurs de performance. Le rapport devrait préciser dans quelle mesure les*

*programmes existants demeurent pertinents et si les objectifs ont été atteints. Il devrait également rendre compte de l'accueil que le groupe cible a réservé aux programmes.*

**9.138** La directive s'applique à la partie IV des services publics (dont la Société des alcools du Nouveau-Brunswick). En conséquence, nous avons effectué un bref examen du rapport annuel de la société pour l'exercice terminé le 31 mars 1998 pour voir la mesure dans laquelle la directive est observée. De façon générale, nous avons constaté des lacunes importantes dans la conformité à la directive gouvernementale sur les rapports annuels.

**9.139** Les domaines dans lesquels la directive sur les rapports annuels est respectée sont les suivants :

- L'information est présentée en regard du degré d'acceptation par la clientèle. Nous sommes d'avis que, pour la société, le niveau des ventes est le principal indicateur de l'acceptation des programmes par la clientèle.
- De l'information financière sur les résultats réels par rapport au budget est présentée. Les écarts sont expliqués de façon sommaire.
- Le rapport annuel a été déposé bien avant la date limite de présentation prévue dans la loi.

**9.140** Les domaines dans lesquels la directive sur les rapports annuels n'est pas respectée sont les suivants :

- L'énoncé de mission de la société n'est pas communiqué.
- Les objectifs stratégiques généraux ne sont pas présentés, puisqu'ils ne sont pas documentés.
- Aucun indicateur du rendement non financier n'est présenté, puisque de tels indicateurs n'ont pas été établis pour la société. Quelques statistiques sont présentées, mais aucune information n'est fournie pour les lier à des objectifs stratégiques particuliers ou pour tenter d'interpréter ou d'évaluer les résultats qu'elles illustrent.
- La réalisation des projets de la société est abordée, mais pas en rapport avec les objectifs stratégiques.
- Puisque l'organisation n'a pas documenté les objectifs stratégiques, un examen de la pertinence des programmes en regard de ces objectifs n'a pu être effectué.

**9.141** À notre avis, le rapport annuel de 1997-1998 de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick n'est pas un document de reddition de

comptes complet. Comme il est noté ci-dessus, il manque plusieurs des caractéristiques précisées dans la directive provinciale sur les rapports annuels. Les caractéristiques ont toutes trait de quelque façon au rapport sur le rendement et, par conséquence, à la reddition de comptes.

### **Recommandations**

**9.142** Nous avons recommandé que le conseil s'approprie le rapport annuel de la société pour en faire un instrument par l'entremise duquel il s'acquitte de son obligation redditionnelle envers le ministre des Finances.

**9.143** Nous avons recommandé que le rapport annuel soit modifié pour le rendre conforme à la directive provinciale sur les rapports annuels.

### **Réponse de la société**

**9.144** *Bien que le conseil n'exerce pas de contrôle sur le contenu rédactionnel du rapport annuel, les rapports hiérarchiques continus font en sorte que le rapport représente la position du conseil. Dorénavant, les rapports annuels feront l'objet d'un examen final par le conseil avant leur parution.*

**9.145** *Pour ce qui est de la politique provinciale sur les rapports annuels, la publication de la Société des alcools est rédigée à l'intention d'un auditoire varié. À part remplir les obligations en matière de présentation des rapports à l'Assemblée législative, le rapport est distribué à d'autres gouvernements et à divers fournisseurs partout dans le monde. En conséquence, le format et le contenu sont structurés pour s'adresser à de tels auditoires, à l'instar des rapports des autres sociétés des alcools canadiennes. La société a obtenu antérieurement, du Cabinet du premier ministre, une exemption de conformité par l'entremise du bureau du greffier. [Traduction]*

### **Rapports publics et liaison**

**9.146** Les membres du conseil ont dit ne pas avoir beaucoup de contact avec le public. Lorsque des membres du public communiquent avec eux, ils les renvoient à la direction de la société. Par ailleurs, le conseil a très peu de contacts officiels avec le ministre des Finances ou d'autres représentants provinciaux.

### **Relations du conseil avec le Comité des corporations de la Couronne**

**9.147** À l'heure actuelle, la Société des alcools comparait chaque année devant le Comité des corporations de la Couronne de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick. Le président-directeur général s'y présente au nom de la société. On nous a dit que la présidence du conseil y a assisté jusqu'au milieu des années 80, après quoi le président-directeur général l'a remplacé. Nous estimons qu'il serait approprié pour la présidence du conseil de comparaître en même temps que le président-directeur général. La présidence pourrait répondre aux questions ayant trait à la gouverne, ce qui assurerait l'examen de la reddition de comptes sur le rendement par le conseil.

Dans les faits toutefois, le président-directeur général continuerait de répondre à la majorité des questions du comité.

**Recommandation**

**9.148** Nous avons recommandé que la présidence du conseil de la Société des alcools compareisse annuellement devant le Comité des corporations de la Couronne en même temps que le président-directeur général.

**Réponse de la société**

**9.149** *Les vérifications effectuées auprès d'autres sociétés de la Couronne confirment que la façon de procéder de la Société des alcools est, à cet égard, conforme à celle de ces autres sociétés. De plus, la société comprend que le but du comité est de fournir aux membres un accès direct au président-directeur général, tout comme les sous-ministres qui comparaissent devant le Comité des comptes publics.*

**9.150** *Le conseil est d'avis que le président-directeur général est le responsable approprié pour représenter la société devant le comité.*  
[Traduction]