

Audit conjoint des vérificatrices générales et vérificateurs généraux du Canada atlantique

Société des loteries de l'Atlantique

Octobre 2016



Introduction – Audit conjoint

- La Société des loteries de l'Atlantique (SLA) est un exemple des quatre provinces de l'Atlantique travaillant ensemble.
- Chaque gouvernement (NB, TNL, NÉ, et ÎPÉ) est un actionnaire.
- Audit conjoint avec les autres VG du Canada atlantique
- Le dernier audit de performance de la SLA par les vérificateurs généraux remonte en 1996.



Sujets de la présentation



Loto
Atlantique

Contenu du volume II du Rapport de 2016 :

- Chapitre 1 - Introduction
- Chapitre 2 - La gouvernance d'entreprise
- Chapitre 3 - Rémunération et avantages sociaux
 - Frais de déplacement, d'accueil et du CA
 - Gestion des contrats
 - Approvisionnement en matière de services



Société des loteries de l'Atlantique

- Société de la Couronne fondée en 1976
- A versé plus de 1,8 milliard de dollars en bénéfices aux provinces de l'Atlantique dans les 5 derniers exercices
- 600 employé(e)s dans les provinces de l'Atlantique
- Siège social situé à Moncton, N.-B.
- Surveillée par un conseil d'administration



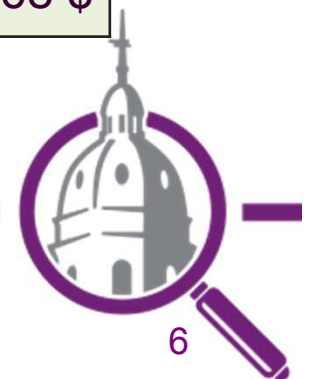
Environnement de jeu

- L'environnement de jeu évolue rapidement
- Les activités de la SLA se sont étendues pour inclure des TLV (terminaux de loterie vidéo), des paris sportifs en ligne et un casino à l'ÎPÉ.
- La SLA fait face à des modifications importantes du marché



Recettes et bénéfices annuels (en millions \$)

	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015
Recettes totales de la SLA	1 073 \$	1 057 \$	1 048 \$	1 065 \$	1 068 \$
Bénéfices par actionnaire					
Nouveau-Brunswick	122	120	120	119	116
Terre-Neuve-et-Labrador	106	108	114	123	129
Nouvelle-Écosse	130	127	112	111	113
Île-du-Prince-Édouard	13	15	15	15	10
Total des bénéfices	371 \$	370 \$	361 \$	368 \$	368 \$





Société des loteries de l'Atlantique

Chapitre 2: La gouvernance d'entreprise

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

SLA - Gouvernance d'entreprise

Qu'est-ce que la gouvernance?

- Structures et processus de surveillance de la direction et de la gestion d'une société
- Ces éléments aident à remplir le mandat et à atteindre les objectifs de façon efficace



SLA - La gouvernance d'entreprise

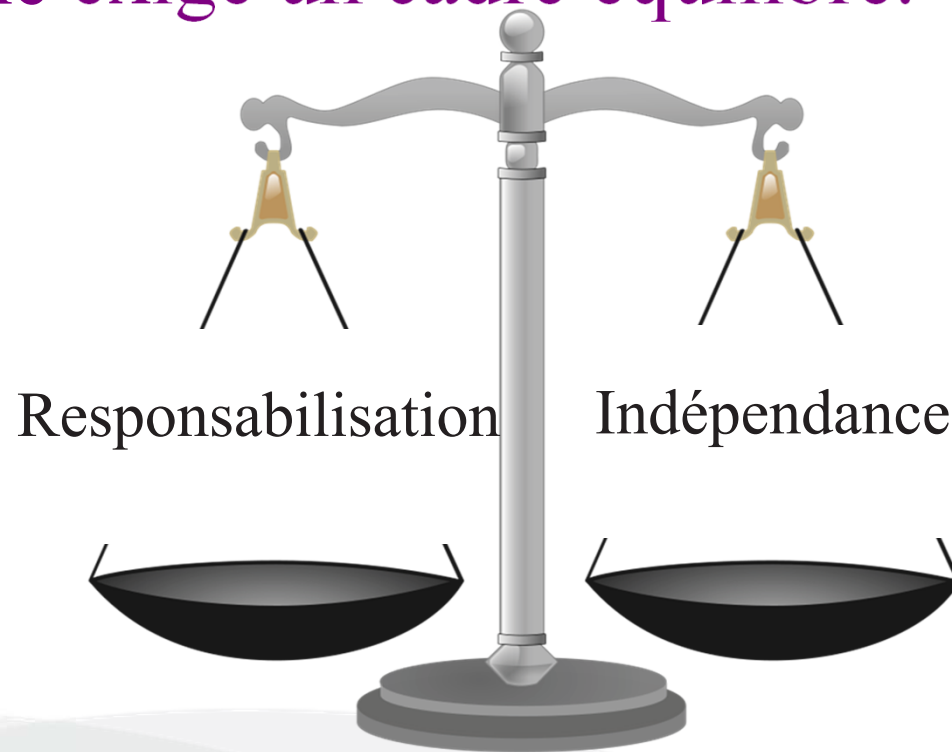
Quels sont les éléments d'un bon système de gouvernance?

- La clarté des objectifs et des attentes
- Une répartition clairement définie des responsabilités
- La transparence



SLA - Gouvernance d'entreprise

- La gouvernance efficace des organismes de la Couronne exige un cadre équilibré.



SLA - Gouvernance d'entreprise

Notre audit avait comme objectif de :

- Déterminer si les structures et les processus en matière de gouvernance de la SLA créent un cadre pour une gouvernance efficace et fonctionnent bien.



Pratiques solides du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la SLA a adopté de nombreuses pratiques exemplaires en matière de gouvernance et s'améliore.

Les pratiques exemplaires incluent:

- évaluations annuelles du conseil d'administration et des membres par leurs pairs
- orientation fournie aux nouveaux membres
- usage de sous-comités, dont un comité d'audit
- manuel de gouvernance et de politiques



Résumé des constatations

- Le cadre de gouvernance de la SLA est insuffisant pour faire face à ses enjeux stratégiques
- Le mandat n'est pas clair
- La composition du conseil d'administration remet en cause l'efficacité des activités de la SLA
- Pouvoir imprécis du conseil d'administration
- Renseignements en temps opportun ne sont pas fournis au conseil d'administration pour une prise de décision efficace
- Faiblesses dans le cadre de responsabilisation
- L'intervention par le gouvernement occasionne des inefficacités
- Besoin d'améliorer les rapports



Le cadre de gouvernance de la SLA est insuffisant pour faire face à ses enjeux stratégiques

Le cadre de gouvernance doit être amélioré pour que la SLA :

- fonctionne effectivement et efficacement en maximisant les rendements des gouvernements actionnaires;
- s'assure qu'elle connaisse et respecte ses limites opérationnelles;
- évite la perte potentielle de la pertinence sur le marché



Le mandat n'est pas clair

Le mandat complexe de la SLA provient de multiples sources, dont :

- 4 ensembles de lois provinciales sur les jeux
- 3 stratégies de jeu provinciales (NB, NÉ, ÎPÉ)
- la convention unanime des actionnaires
- la convention de mandat de la SLA avec la SLCNE
- la lettre de mandat (signée par NB, TNL, ÎPÉ)
- l'énoncé de mandat de la SLA présenté dans son rapport annuel



Recommandation

Nous recommandons que les gouvernements actionnaires effectuent un **examen en profondeur du mandat de la SLA** qui considère:

- la manière dont la Société s'inscrit dans le cadre de la politique des jeux de hasard et des objectifs de politique de chaque gouvernement;
- la structure organisationnelle nécessaire.



La composition du conseil d'administration remet en cause l'efficacité des activités de la SLA

- Le double rôle (fonctionnaire et administrateur) peut nuire à l'efficacité de la gouvernance
- Conflit potentiel en raison de loyautés partagées
- Exemples:
 - modifications au règlement administratif traitant du processus de nomination des administrateurs
 - déficit du régime de retraite



Recommandations

- Les membres du conseil d'administration ne devraient pas être des élus ou des employés du gouvernement.
- Les gouvernements actionnaires devraient modifier le rôle des fonctionnaires... sur le conseil d'administration de la SLA en celui de membres ... sans droit de vote conformément aux pratiques exemplaires.
- **Réponse** : « *Nous sommes en désaccord.* » ...
« *Les actionnaires croient qu'il est dans leur intérêt de continuer d'avoir un représentant du gouvernement au conseil d'administration.* »



Pouvoir imprécis du conseil d'administration

- Confusion concernant le pouvoir de prise de décision de la SLA, car les rôles et responsabilités de la SLA et des gouvernements ne sont pas définis
 - modifications de la convention unanime des actionnaires
 - trois avis juridiques obtenus en matière de consultation



Renseignements en temps opportun ne sont pas fournis au CA pour une prise de décision efficace

- Le conseil d'administration de la SLA a approuvé une stratégie préconisant une croissance non traditionnelle, des jeux sur mobile et une expansion à l'extérieur du Canada atlantique.
- Initiatives stratégiques pas supportées par les gouvernements

Exemple: Initiative de jeux sur Internet

- 640 000 \$ perdus après que les gouvernements n'aient pas supporté la décision du CA



Placement dans Geonomics



- Le placement concernait une entreprise en démarrage du Royaume-Uni et un nouveau produit de loterie en ligne appelé GeoSweep.
- En 2011, le conseil d'administration de la SLA a autorisé le placement de 8 millions de dollars, car il appuyait de nombreux aspects du plan stratégique de l'entreprise.
- Seulement l'ÎPÉ et le NB ont participé dans le placement.
- La valeur totale du placement a été radiée en 2015.
- Les gouvernements du NB et de l'ÎPÉ ont absorbé la perte.



Placement dans Geonomics

Le conseil d'administration n'a pas:

- pris en compte les risques et la tolérance des gouvernements, les répercussions sur la réputation de la SLA et sa capacité à poursuivre d'autres projets à l'avenir
- effectué ses propres travaux de diligence raisonnable



Placement dans Geonomics

- **La direction n'avait pas entièrement divulgué tous les renseignements et les risques pertinents au conseil d'administration, comme :**
 - les risques élevés d'investir dans une entreprise technologique en démarrage
 - la pénurie de trésorerie imminente de Roboreus
 - le caractère jugé optimiste des hypothèses du plan d'affaires
 - la nature expérimentale du jeu et la structure de tirage quotidien



Recommandations

Dans l'ensemble nous recommandons que le conseil d'administration devrait:

- s'assurer d'évaluer convenablement les risques des futures initiatives
- obtenir tous les renseignements nécessaires à son évaluation
- La SLA est d'accord avec nos recommandations
- Nous avons constaté que le conseil d'administration a exercé une meilleure surveillance sur les initiatives importantes ultérieures



Faiblesses dans le cadre de responsabilisation

- Manque de rôles et responsabilités définis
- Les gouvernements ont négligé de fournir des attentes claires et en temps opportun en matière de rendement
- Les rapports publics sur le rendement ne respectent pas les pratiques recommandées



L'intervention par le gouvernement occasionne des inefficacités

- Une responsabilisation floue permet une intervention perturbatrice par les gouvernements

Exemple - Techlink

- La Nouvelle-Écosse a ordonné à la SLA d'outrepasser les processus opérationnels et d'avancer 1,26 million de dollars à Techlink
- La directive a été menée contre les recommandations de la SLA et du conseil d'administration



Besoin d'améliorer les rapports

- Les rapports annuels sur le rendement de la SLA ont besoin d'être améliorés pour montrer les progrès réalisés

Société des loteries de l'Atlantique – Bénéfice net et tendance de croissance sur 5 ans

Exercice	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Bénéfice net (en millions de dollars)	389,4 \$	371,1 \$	369,7 \$	361,1 \$	368,4 \$	368,2 \$
% d'un exercice à l'autre		-4,7 %	-0,04 %	-2,3 %	2,0 %	-0,1 %
% moyen d'un exercice à l'autre						-1,1 %



Recommandations

Nous recommandons que les gouvernements actionnaires devraient :

- Collaborer régulièrement et fournir à la SLA des directives de façon périodique et en temps opportun.
- Définir et documenter leurs rôles, responsabilités et pouvoirs en matière de surveillance de la SLA.
- Définir les attentes officielles en matière de rendement pour la SLA, qui soient claires et communiquées publiquement.



Constatations d'audit - gouvernance

- Le cadre de gouvernance est insuffisant pour faire face aux enjeux stratégiques
- Les gouvernements n'ont pas fourni à la SLA :
 - une orientation claire et des attentes en matière de rendement
 - les paramètres selon lesquels des décisions autonomes peuvent être prises
 - des rôles et responsabilités clairement définis
- Nous avons formulé huit recommandations aux gouvernements actionnaires et cinq au conseil d'administration de la SLA





Société des loteries de l'Atlantique

- ## Chapitre 3:
- Rémunération et avantages sociaux
 - Frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration
 - Gestion des contrats
 - Approvisionnement en matière de services

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Nos objectifs :

Déterminer si les éléments suivants sont gérés adéquatement et d'une manière efficace et économique :

- Rémunération et avantages sociaux;
- Frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration;
- Contrats importants;
- Approvisionnement en matière de services



Ce qui a bien fonctionné

- L'achat de services respecte les politiques et fonctionne bien
- Les contrats ont des clauses pour protéger la SLA et sont surveillés régulièrement



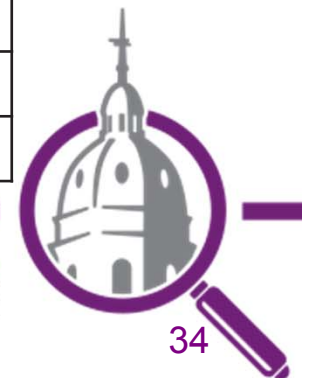
Résumé des constatations

- Importantes augmentations de la rémunération des cadres supérieurs sans consultation auprès des actionnaires
- Manque de divulgation publique des salaires
- Les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration de la SLA ne sont pas gérés dans un souci d'économie et de transparence
- Déficit de financement du régime de retraite



Examen de la rémunération des cadres supérieurs

	Avant l'examen de la rémunération (2013-2014)	Après l'examen de la rémunération (2014-2015)	% de changement
Président-directeur général (PDG)			
Salaire de base	255 502 \$	255 502 \$	0 %
Prime annuelle maximale	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 \$	39 %
Prime annuelle maximale	19 980 \$	63 940 \$	220 %
Total (haut de la fourchette)	219 978 \$	341 940 \$	56 %
Vice-président			
Salaire de base (maximum)	173 160 \$	204 000 \$	18 %
Prime annuelle maximale	17 316 \$	28 560 \$	65 %
Total (maximum)	190 476 \$	232 560 \$	22 %

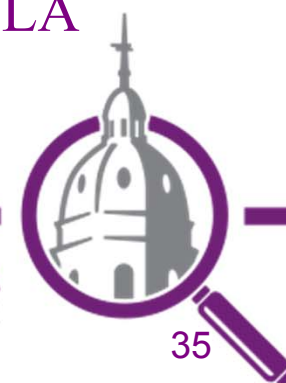


Augmentations salariales annuelles dans le secteur public

	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Nouveau-Brunswick	0%	0%	1,0%
Terre-Neuve-et-Labrador	Prime de signature de 1 400 \$, aucune augmentation salariale	2,0%	3,0%
Nouvelle-Écosse	2,5%	3,0%	0%
Île-du-Prince-Édouard	0,5%	1,5%	1,5%

Nous recommandons que la SLA devrait :

Obtenir des gouvernements une orientation sur la stratégie de la SLA pour ses programmes de rémunération, en vue de déterminer s'ils sont alignés sur les attentes des actionnaires



Divulgation publique de la rémunération

- La SLA ne fournit pas de renseignements détaillés sur la rémunération

Nous recommandons que la SLA devrait :

Communiquer publiquement des renseignements sur la rémunération et consulter les gouvernements actionnaires sur leurs attentes pour la divulgation en question.



Financement du déficit du régime de retraite

- Les employés de la SLA participent au régime de retraite à prestations déterminées du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique.
- Déficit de solvabilité de 79 millions de dollars

Financement annuel du régime de retraite, 2013–2019 (millions)

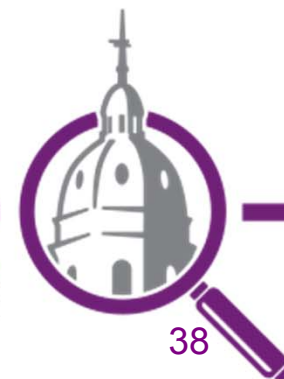
	Total de la SLA	N.-B.	T.-N.-L.	N.-É.	Î.-P.-É.
Remboursement total	78,7 \$	20,9 \$	20,6 \$	26,6 \$	10,6 \$
Montant annuel	14,0 \$	3,7 \$	3,6 \$	4,8 \$	1,9 \$



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



- Dans les dossiers que nous avons testés, 92 % ne respectaient pas au moins une exigence de la politique.
- La politique de la SLA ne précise pas quand l'alcool peut être considéré comme frais approprié.
- Certains frais n'avaient pas été convenablement approuvés, manquaient des reçus ou manquaient une explication documentée.



Recommandation

Nous recommandons que la SLA 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.



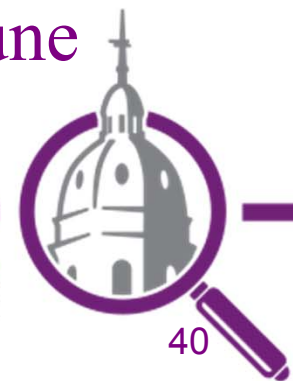


Dépenses pour les relations avec les parties prenantes

Environ 73 000 \$ réclamés pour des billets pour divers événements utilisés pour relations avec les parties prenantes :

- 14 000 \$ pour 125 billets au Festival de musique de Cavendish Beach de 2014 en plus des billets reçus à titre de commanditaire de l'événement
- 48 000 \$ pour 300 billets au concert de AC/DC de 2015 à Moncton, dont 26 ont été donnés à des fonctionnaires

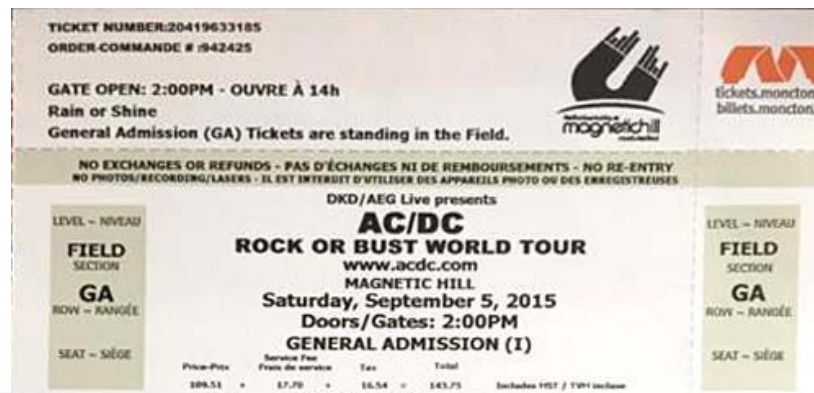
Ces dépenses faites par la SLA ne démontrent pas une utilisation appropriée de l'argent des actionnaires.



Recommandation

Nous recommandons que la SLA :

- 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.



Faits saillants du chapitre

- 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
- 12 recommandations dans ce chapitre
- La SLA a maintenant commencé à afficher les salaires sur son site Web.



Faits saillants de l'ensemble

- La SLA est une bonne initiative de l'Atlantique.
- Nous espérons que le présent rapport et nos 25 recommandations favoriseront les modifications nécessaires à apporter au cadre de gouvernance et aux pratiques d'exploitation de la SLA.
- Fournir des attentes claires en matière de rendement peut également résoudre certains des autres problèmes que nous avons observés.
- Nous sommes heureux de voir que la SLA a déjà commencé à mettre en œuvre nos recommandations.



Questions?

AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

