

---

## Chapitre 2 : La gouvernance d'entreprise

### Le pourquoi de l'audit :

- Une gouvernance et une surveillance adéquates sont essentielles pour une grande société de la Couronne appartenant à quatre provinces
- La SLA fait face à d'importants changements du marché
- Elle poursuit des activités et fournit un service dans un domaine réglementé
- Quatre gouvernements dépendent de ces recettes annuelles

### Conclusions générales :

- Le cadre de gouvernance actuel n'est pas outillé pour faire face aux défis auxquels sont confrontés la SLA et les gouvernements actionnaires
- Le conseil d'administration de la SLA n'a pas toujours reçu suffisamment de renseignements en temps opportun pour des prises de décisions efficaces
- La composition du conseil d'administration de la SLA remet en cause l'efficacité des activités de la SLA
- Le conseil d'administration de la SLA a adopté des pratiques de gouvernance exemplaires et il s'améliore
- Nous avons formulé huit recommandations aux gouvernements actionnaires et cinq au conseil d'administration de la SLA

### Nos constatations d'audit :

#### Gouvernance et surveillance

- Les gouvernements actionnaires ne donnent pas tous d'orientation à la SLA au sujet de son mandat
- Les gouvernements actionnaires n'ont pas examiné régulièrement la convention unanime des actionnaires, soit le fondement des mesures prises par l'entreprise

#### Responsabilisation et pouvoir

- Les gouvernements actionnaires n'ont pas défini les rôles et responsabilités de la SLA et des gouvernements
- Certains gouvernements actionnaires n'ont pas fourni des attentes claires et opportunes en matière de rendement
- Certains gouvernements actionnaires n'ont pas accordé une autonomie suffisante au conseil d'administration pour diriger la SLA
- Une responsabilisation floue permet une intervention perturbatrice des pratiques commerciales par les gouvernements

#### Gouvernance exercée par le conseil d'administration

- Le conseil d'administration a recours à de nombreuses pratiques exemplaires de gouvernance
  - Un président indépendant est en place
  - Le conseil d'administration s'autoévalue
- Le conseil d'administration n'est pas sans liens de dépendance avec les gouvernements
- Le conseil d'administration n'a pas évalué le risque de réputation

#### Exemples pratiques

- Techlink – La Nouvelle-Écosse a ordonné à la SLA d'outrepasser les processus de l'entreprise et d'avancer 1,26 million de dollars à Techlink
- Geonomics – Le conseil d'administration n'a pas pris en compte les risques et n'a pas obtenu tous les renseignements, comme le déficit de trésorerie de l'entité émettrice
- Jeux sur Internet – La Société a perdu 640 000 \$ après que les gouvernements lui aient refusé de continuer

#### Direction

- Elle n'a pas fourni tous les renseignements au conseil d'administration de la SLA; perte de 8 millions de dollars sur un placement

Aperçu des recommandations	Réponses des actionnaires
<p>Huit recommandations formulées aux quatre gouvernements actionnaires</p> <p>Remarque : Les numéros des recommandations ci-dessous renvoient au numéro de la recommandation dans le corps du rapport et, par conséquent, peuvent ne pas être séquentiels.</p>	
<p><b>Recommandation 2.1</b></p> <p>Les gouvernements actionnaires devraient effectuer 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 publique de chaque gouvernement ainsi que de la structure organisationnelle nécessaire pour les atteindre. En fonction de cet examen, le mandat de la SLA devrait être actualisé au besoin.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Le mandat de la SLA découle actuellement de diverses sources, dont des lois, des règlements, des ententes et des politiques. Il reconnaît la nature complexe de l'exploitation d'une société qui est détenue conjointement par des gouvernements provinciaux et respecte le droit de chaque province d'établir sa propre politique en matière de jeux et la responsabilité d'organiser et de gérer les jeux comme l'exige le Code criminel. Au cours de la prochaine année, les actionnaires examineront la politique en matière de jeux et les objectifs de politiques publiques en vue de préciser un mandat de haut niveau pour la SLA qui prend bien en compte les différents cadres réglementaires et stratégiques de chaque province.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.2</b></p> <p>Les gouvernements actionnaires devraient examiner périodiquement la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise et les réviser selon les besoins.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Les actionnaires conviennent que la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs doivent être examinés périodiquement et, dans la mesure du possible, conformément aux dispositions de chaque document respectif. Les règlements administratifs ont été examinés et actualisés la dernière fois en 2015, dont les modifications ont été approuvées par les actionnaires en 2016.</i></p> <p><i>Les règlements administratifs ont été actualisés par les actionnaires et approuvés par le conseil d'administration de la SLA en 2016.</i></p> <p><i>Les actionnaires travaillent en ce moment à actualiser la convention unanime des actionnaires.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.3</b></p> <p>Les gouvernements actionnaires devraient collaborer régulièrement et fournir à la SLA des directives de façon périodique et en temps opportun afin qu'elle s'en serve dans son processus de planification stratégique et opérationnelle.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Les actionnaires appuient cette recommandation et, au cours de la prochaine année, ils discuteront des moyens pour y arriver.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.4</b></p> <p>Les gouvernements actionnaires devraient définir et documenter leurs rôles, responsabilités et pouvoirs en matière de surveillance de la SLA. Chaque gouvernement devrait préciser les relations entre le conseil d'administration, le ministre responsable et les autres représentants des gouvernements.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Bien que les rôles, responsabilités et pouvoirs existent dans chaque province, les actionnaires conviennent qu'au cours de la prochaine année un cadre officiel documenté devrait être élaboré.</i></p>

Aperçu des recommandations	Réponses des actionnaires
<p><b>Recommandation 2.5</b> Les gouvernements actionnaires devraient définir les attentes officielles en matière de rendement pour la SLA, qui soient claires et communiquées publiquement. Ces attentes en matière de rendement devraient être actualisées chaque année dans le cadre de la surveillance et de l'orientation stratégique des gouvernements actionnaires.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Cette recommandation sera envisagée dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des recommandations qui précèdent.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.7</b> Dans le cadre de responsabilisation, les gouvernements actionnaires devraient préciser quel niveau d'autorité gouvernementale (sous-ministre, ministre, cabinet ou décret) la SLA a besoin pour effectuer des opérations.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Bien que les rôles, responsabilités et pouvoirs existent dans chaque province, les actionnaires conviennent qu'un cadre officiel documenté devrait être élaboré au cours de la prochaine année.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.12</b> Les gouvernements actionnaires devraient autoriser l'actualisation des structures et processus en matière de gouvernance pour refléter les pratiques exemplaires pour la composition du conseil d'administration et la nomination des administrateurs, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un processus de sélection du conseil d'administration qui est fondé sur les compétences, professionnel, compétitif, ouvert, transparent et reflétant les compétences requises pour le conseil ainsi que les besoins et les pratiques de chaque actionnaire;</li> <li>• Les actionnaires nomment les membres du conseil d'administration avec droit de vote pour un mandat fixe de plus d'un an, sujet à renouvellement;</li> <li>• Les membres du conseil d'administration ne devraient pas être des élus ou des employés du gouvernement.</li> </ul>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord / en désaccord. Les actionnaires sont en train d'actualiser les processus et les structures en matière de gouvernance pour la nomination des membres du conseil d'administration de la SLA. Les règlements administratifs ont été récemment actualisés pour permettre aux actionnaires de désigner jusqu'à deux administrateurs indépendants qui ne sont pas des employés du gouvernement ou des élus et jusqu'à un administrateur non indépendant. Ces administrateurs serviront des mandats échelonnés de trois ans.</i></p> <p><i>Étant donné la profondeur et l'étendue des recommandations incluses dans le présent rapport, les actionnaires croient qu'il est dans leur intérêt de continuer d'avoir un représentant du gouvernement au conseil d'administration.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.13</b> Les gouvernements actionnaires devraient modifier le rôle des fonctionnaires (c.-à-d. les représentants des gouvernements actionnaires) sur le conseil d'administration de la SLA en celui de membres d'office sans droit de vote conformément aux pratiques exemplaires.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes en désaccord. Voir la réponse à 2.12. Les actionnaires peuvent être disposés à réexaminer la présente recommandation une fois que le travail sur les autres recommandations en matière de gouvernance aura été complété, que toutes les modifications à apporter auront été mises en œuvre et que l'efficacité des modifications en question aura été surveillée et évaluée.</i></p>

Aperçu des recommandations	Réponses du conseil d'administration
<b>Cinq recommandations formulées au conseil d'administration de la SLA</b>	
<p><b>Recommandation 2.6</b> Le conseil d'administration de la SLA devrait établir des objectifs de rendement qui soient des indicateurs mesurables des résultats prévus tout en y incorporant des références pertinentes en matière de rendement du secteur d'activité. Le rendement actuel par rapport aux objectifs en question devrait faire l'objet d'un rapport public annuel.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Sous l'entière surveillance du conseil d'administration, la Société fonctionne depuis longtemps selon un tableau de bord équilibré bien défini qui a servi à fournir des objectifs clairs et mesurables. À compter de septembre 2016, la SLA rendra compte publiquement des résultats par rapport au tableau de bord équilibré dans son rapport annuel. Plus tôt cette année, le conseil d'administration a ordonné à la direction d'élaborer pour examen un cadre de références du secteur d'activité pour comparer le rendement de la SLA à ses pairs du secteur. Il est prévu d'avoir en place l'analyse comparative pour l'exercice 2017-2018.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.8</b> Le conseil d'administration de la SLA devrait communiquer séparément dans le rapport annuel de la société toutes les décisions prises par un gouvernement actionnaire qui contreviendraient autrement à une décision du conseil ou aux pratiques commerciales établies.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. La SLA adoptera cette pratique à compter du rapport annuel de l'exercice 2017-2018. La SLA respecte l'autorité et les droits d'un actionnaire établis en vertu de la législation provinciale sur les jeux.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.9</b> Lorsqu'il apprécie une entreprise nouvelle ou inhabituelle, le conseil d'administration de la SLA devrait évaluer de manière critique l'expérience pertinente et les compétences au sein du conseil. Le conseil d'administration devrait, au besoin, combler les compétences manquantes par le soutien d'un tiers contractant indépendant.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration a maintenant comme pratique d'engager un tiers indépendant pour le conseiller pour les décisions d'investissement majeures en vue d'évaluer et d'atténuer les risques et de combler les lacunes en matière de compétence ou d'expérience donnée.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.10</b> Le conseil d'administration de la SLA devrait s'assurer que les risques sont évalués de manière appropriée et atténués à un niveau acceptable avant de prendre des décisions en matière d'investissement. Il devrait aussi s'assurer que les décisions futures au sujet d'entreprises s'alignent sur les priorités, les politiques et la tolérance au risque des gouvernements actionnaires avant d'être prises.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration apprécie les observations et est heureux de signaler qu'il y a maintenant en place des pratiques de gestion des risques d'entreprise plus rigoureux, comprenant l'alignement avec les gouvernements actionnaires avant de prendre des décisions en matière d'investissement. Le conseil d'administration continuera de s'assurer que les risques sont évalués et atténués de manière appropriée et de demander conseil à des tiers lorsqu'une évaluation indépendante améliorerait la prise de décisions.</i></p>
<p><b>Recommandation 2.11</b> Le conseil d'administration de la SLA devrait s'assurer d'obtenir suffisamment de renseignements pertinents de la direction pour lui permettre d'évaluer convenablement les risques potentiels, les avantages et le caractère approprié des futures initiatives proposées.</p>	<p>[Traduction] <i>Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration est préoccupé par les observations soulevées dans le présent rapport et en fera le suivi. Le conseil d'administration a une grande confiance qu'il reçoit suffisamment de renseignements pertinents en temps opportun de la direction. La Société bénéficie des relations transparentes entre la direction et le conseil d'administration, où l'examen détaillé des hypothèses constitue la norme.</i></p>

## 2 La gouvernance d'entreprise

### Contexte

2.1 En 1976, les gouvernements de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador ont approuvé la constitution de la Société des loteries de l'Atlantique (« Loto Atlantique ») en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Loto Atlantique a été constituée pour être un projet de coopération entre les quatre provinces de l'Atlantique et désignée comme un mandataire de la Couronne pour organiser et gérer des loteries. Chaque province est un actionnaire égal dans la Société.

2.2 La Société est surveillée par un conseil d'administration de neuf personnes. Chaque province nomme deux membres avec droit de vote et le conseil d'administration nomme un président indépendant, sans droit de vote. La pièce 2.1 suivante donne un aperçu des actionnaires et des ministres responsables de chaque province.

#### Pièce 2.1

Province	Ministre responsable	Actionnaire
Île-du-Prince-Édouard	Ministre des Finances	Commission des loteries de l'Île-du-Prince-Édouard
Nouveau-Brunswick	Ministre des Finances	Société des loteries et des jeux du Nouveau-Brunswick (SLJNB)
Nouvelle-Écosse	Ministre de l'Énergie	Société des loteries et du casino de la Nouvelle-Écosse (SLCNE)
Terre-Neuve-et-Labrador	Ministre des Finances	Province de Terre-Neuve-et-Labrador

2.3 Les produits de jeu de la Société des loteries de l'Atlantique comprend des loteries, des jeux instantanés (billets à gratter et en poche), des loteries vidéo, des jeux en ligne, des paris sportifs et le Casino Red Shores sur l'Île-du-Prince-Édouard. Les recettes de jeux sont créditées à la province dans laquelle elles sont gagnées. Les frais qui sont directement attribuables à une province donnée lui sont imputés et les frais de jeux indirects sont distribués aux provinces selon la proportion des recettes de jeux de chaque province. Les frais

communs, comme les coûts indirects, sont attribués aux provinces comme suit : Nouveau- Brunswick, Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador – 30 pour cent chacune; l'Île-du-Prince-Édouard – 10 pour cent. La pièce 2.2 montre les recettes et les bénéfices annuels de la Société de 2010-2011 à 2014-2015.

**Pièce 2.2**

Recettes et bénéfices annuels (en millions de dollars)					
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Recettes	1 073 \$	1 057 \$	1 048 \$	1 065 \$	1 068 \$
<b>Bénéfice par actionnaire</b>					
Île-du-Prince-Édouard	13 \$	15 \$	15 \$	15 \$	10 \$
Nouveau-Brunswick	122 \$	120 \$	120 \$	119 \$	116 \$
Nouvelle-Écosse	130 \$	127 \$	112 \$	111 \$	113 \$
Terre-Neuve-et-Labrador	106 \$	108 \$	114 \$	123 \$	129 \$
<b>Bénéfice total</b>	<b>371 \$</b>	<b>370 \$</b>	<b>361 \$</b>	<b>368 \$</b>	<b>368 \$</b>

2.4 Loto Atlantique a remis des bénéfices importants aux gouvernements actionnaires au cours des 40 dernières années. La concurrence plus vive du jeu en ligne et les autres formes de jeu ont engendré de nouveaux défis qui ont des répercussions sur la capacité de la Société à maintenir et à accroître les bénéfices. Au cours des cinq derniers exercices, les recettes et le bénéfice sont demeurés relativement constants d'un exercice à l'autre.

2.5 Pour votre information, voici les points saillants pour les cinq derniers exercices provenant de l'état de la situation financière de Loto Atlantique :

**Pièce 2.3**

Points saillants de l'état de la situation financière (en millions de dollars)					
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
<b>Actif</b>					
Immobilisations	103 525 \$	61 047 \$	126 484 \$	122 094 \$	108 024 \$
Autres éléments d'actif	74 697	115 823	131 917	128 844	121 773
<b>Total de l'actif</b>	<b>178 222 \$</b>	<b>176 870 \$</b>	<b>258 401 \$</b>	<b>250 938 \$</b>	<b>229 797 \$</b>
<b>Passif</b>					
Dette	116 457 \$	121 612 \$	216 010 \$	193 786 \$	194 736 \$
Créditeurs	25 900	30 480	22 151	32 718	17 339
Autres éléments de passif	37 216	71 570	85 411	58 338	53 912
<b>Total du passif</b>	<b>179 573 \$</b>	<b>223 662 \$</b>	<b>323 572 \$</b>	<b>284 842 \$</b>	<b>265 987 \$</b>

## Objectifs et étendue de l'audit

- 2.6 L'audit avait comme objectif de déterminer si les structures et les processus en matière de gouvernance de la Société des loteries de l'Atlantique (SLA) créent un cadre pour une gouvernance efficace et fonctionnent bien.
- 2.7 L'étendue du présent audit a englobé la surveillance et la gouvernance de la SLA. Le rôle du gouvernement dans la réglementation des loteries et des jeux de hasard a été considéré comme dépassant l'étendue de cet audit.
- 2.8 Les critères d'audit ont été adaptés pour le présent mandat à partir des critères utilisés par les vérificateurs législatifs d'autres instances gouvernementales ainsi que des indications du Conseil canadien des vérificateurs législatifs. Les critères d'audit ont été discutés avec la direction de la SLA et le conseil d'administration qui ont convenu qu'ils étaient appropriés. On peut trouver les critères utilisés à l'annexe I.
- 2.9 Notre stratégie d'audit a comporté l'examen de documentation, des analyses, des sondages et des entrevues. Les observations et conclusions ont été élaborées en se fondant sur :
- Les entrevues avec des membres actuels et anciens du conseil d'administration, des cadres supérieurs et des élus de chaque gouvernement actionnaire;
  - Les réponses aux sondages sur la gouvernance auprès des membres du conseil d'administration;
  - L'examen des procès-verbaux du conseil d'administration de la SLA et des réunions des actionnaires pour la période de 2013 à 2015;
  - L'examen des lois (annexe III) et des politiques pertinentes;
  - L'examen des rapports et des présentations pertinents, dont ceux préparés par et pour la direction de la SLA, le conseil d'administration et les gouvernements actionnaires.

## Conclusion de l'audit

- 2.10 En général, nous avons constaté que le cadre de gouvernance en vertu duquel la Société des loteries de l'Atlantique exerce ses activités n'est pas outillé pour faire face aux défis actuels et futurs auxquels sont confrontés l'entité et les gouvernements actionnaires. L'environnement de jeu évolue rapidement en raison de la concurrence accrue, provoquée par des changements dans les technologies, des données démographiques et des



goûts des consommateurs. Les faiblesses relevées dans la gouvernance et la surveillance ont entraîné un accroissement des risques pour la SLA et chacun des gouvernements, un affaiblissement de la possibilité de distribuer des recettes plus élevées aux gouvernements actionnaires et une perte potentielle de la pertinence du marché de la SLA à l'avenir.

2.11 Le conseil d'administration de la SLA a adopté de nombreuses pratiques exemplaires en matière de gouvernance et a démontré une amélioration continue. Cependant, le processus de nomination du conseil d'administration présente des défis pour l'efficacité des activités. Le fait que les membres du conseil d'administration de la SLA ne sont pas tous indépendants du gouvernement peut avoir une incidence négative sur l'efficacité du conseil et peut limiter la réussite future de l'organisme. En outre, les gouvernements actionnaires et la direction n'ont pas toujours fourni au conseil d'administration suffisamment de renseignements en temps opportun pour la prise de décision efficace.

### Qu'est-ce que la gouvernance ?

2.12 La gouvernance désigne les structures et les processus de surveillance de la direction et de la gestion d'une société qui lui permettent de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs de façon efficace. La clarté des objectifs et des attentes, une répartition clairement définie des responsabilités et la transparence sont des éléments requis d'un bon système de gouvernance.



La surveillance et la gouvernance d'un organisme de la Couronne signifient que la responsabilisation à l'égard du gouvernement doit être équilibrée avec le besoin d'autonomie opérationnelle de l'entité

Source du graphique traduit : *Shareholder's Expectations for British Columbia Crown Agencies, Crown Agencies Resource Office, Ministry of Finance, 2011, pg 4.*

2.13 La gouvernance efficace d'un organisme de la Couronne exige un cadre équilibré. L'organisme de la Couronne doit être comptable et transparent



et ses politiques et interventions doivent refléter les politiques et attentes du gouvernement. Toutefois, cette mesure doit être équilibrée avec le besoin de l'organisme de prendre des décisions indépendantes dans le cadre de son mandat. Pour des entités de la Couronne comme la SLA, il y a plusieurs participants qui interviennent dans l'exercice des responsabilités du gouvernement, dont :

- le cabinet;
- les ministres responsables;
- le(s) sous-ministre(s) et les ministères;
- les commissions et sociétés de jeux provinciales.

2.14 Dans le cas de la SLA, la situation est rendue plus complexe par le fait qu'elle appartient à quatre gouvernements. Trois d'entre eux ont aussi créé une entité distincte dans leur province pour gérer les loteries et les jeux. Les quatre actions dans la SLA sont théoriquement détenues au nom des gouvernements respectifs par les organismes de la Couronne provinciaux et le ministère des Finances de Terre-Neuve-et-Labrador.

## Observations d'audit importantes

### Surveillance et contrôle exercés par les gouvernements actionnaires

---

#### Conclusion et résumé des observations

Nous avons constaté que les gouvernements actionnaires n'avaient pas complété un examen conjoint du mandat de la SLA depuis 2007. Une orientation claire et actualisée quant au mandat de la part des gouvernements actionnaires est essentielle pour des activités efficaces et efficientes. Vu l'évolution dynamique récente des marchés et les défis et les occasions qui en découlent pour l'organisme, il est indispensable de réviser le mandat de la SLA. En ce moment, le mandat en vertu duquel la société exerce ses activités n'est pas bien défini. Un mandat clair aidera à s'assurer que la SLA exerce ses activités dans le cadre des limites désirées par les quatre gouvernements actionnaires et, lorsque cela est jugé approprié, elle a le pouvoir de répondre aux nouveaux défis et aux nouvelles occasions.

---

2.15 *Le mandat n'est pas clair* – Nous avons constaté que le mandat de la Société des loteries de l'Atlantique n'est pas clair compte tenu de la structure complexe et de la diversité des attentes des gouvernements. La SLA est responsable devant quatre gouvernements actionnaires, chacun ayant sa propre orientation politique, tout en exerçant ses activités dans un environnement de jeu en mutation rapide. La complexité du mandat de la SLA provient de multiples sources, dont :

- la convention unanime des actionnaires (CUA);
- quatre ensembles de lois provinciales sur les jeux;
- trois stratégies de jeu provinciales (Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse et Île-du-Prince-Édouard) et les politiques connexes;
- l'énoncé de mandat de la SLA présenté dans son rapport annuel;
- la lettre de mandat (signée par 3 provinces : Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador et Île-du-Prince-Édouard);
- la convention de mandat de la SLA avec la Société des loteries et du casino de la Nouvelle-Écosse.

2.16 Contrairement à une entreprise du secteur privé qui peut établir son propre mandat, la SLA est un organisme de la Couronne appartenant à des gouvernements et reçoit son mandat de quatre gouvernements actionnaires. Dans la plupart des cas, cette orientation proviendrait d'une loi habilitante. Dans le cas de la SLA, détenue par quatre provinces, elle n'a pas sa propre loi habilitante particulière. Chaque province possède sa propre législation sur les jeux qui permet au gouvernement et à ses mandataires de nouer des partenariats avec d'autres provinces.

2.17 C'est sous l'autorité des lois provinciales sur les jeux que les quatre gouvernements provinciaux se sont mobilisés et ont convenu de [Traduction] « *coopérer pour concevoir, organiser et entreprendre des loteries dans les provinces de l'Atlantique* »<sup>1</sup>. La convention unanime des actionnaires donne à la SLA un mandat pour soit :

- gérer, mener et exploiter des loteries et des jeux au nom des provinces; ou
- exploiter des loteries et des jeux dans la province.

**La Société des loteries de l'Atlantique a adopté un mandat qui est plus large que celui de la convention unanime des actionnaires**

2.18 Dans le cadre de sa planification stratégique et opérationnelle, la SLA a élaboré son propre énoncé de mandat : [Traduction] « *fournir des produits sécuritaires et responsables aux Canadiens de l'Atlantique qui choisissent de jouer et, grâce à cette initiative, remettre des bénéfices optimisés et responsables aux actionnaires.* » Ce libellé emprunte des éléments qui se trouvent dans les lois de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick. C'est un énoncé plus large et plus exhaustif de ce qui est mentionné dans la CUA. Le mandat que s'est donné la SLA comprend un élément de jeu

---

<sup>1</sup>Convention unanime des actionnaires amendée et reformulée, 2000, Section 9

responsable (responsabilité sociale) et la remise de bénéfices optimisés découlant de la fourniture de produits de jeu, et n'est pas particulièrement restreint aux loteries et aux jeux.

- 2.19 Comme signalé, chacune des quatre provinces a sa propre législation et réglementation régissant l'exploitation des loteries et des jeux dans la province. Cette situation a créé des structures organisationnelles différentes dans chaque province pour s'acquitter de leur responsabilité de gérer et d'organiser les loteries et les jeux. Le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard ont chacun un organisme de la Couronne provincial chargé d'organiser et de gérer les loteries et les jeux au nom de la province. La relation de Terre-Neuve-et-Labrador avec la SLA est simplifiée, car elle se fait directement par l'entremise de son ministère des Finances. En plus des activités de jeux de la SLA, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard possèdent un ou des casinos. En Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, les casinos sont exploités par un tiers, tandis qu'à l'Île-du-Prince-Édouard c'est la SLA qui gère le casino.

**Trois des quatre gouvernements actionnaires (Île-du-Prince-Édouard, Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve-et-Labrador) ont signé une lettre de mandat en 2014-2015**

- 2.20 En reconnaissant le besoin de clarifier le but, la portée et l'orientation, la SLA a rédigé une lettre de mandat avec l'objectif énoncé de définir les intentions et les attentes des gouvernements actionnaires participants en ce qui la concerne. Elle contenait des principes de gouvernance et de fonctionnement menant à un énoncé de la mission de l'entreprise :

[Traduction] « *Offrir des options de loteries et de jeux sûres, réglementées et durables aux résidents canadiens de l'Atlantique conformément à la législation et à la réglementation applicables des provinces et, par l'entremise de ses activités, optimiser l'apport économique aux actionnaires par ses dividendes annuels et sa contribution économique à la région.* »

- 2.21 La lettre de mandat a été signée par les ministres responsables de trois des quatre gouvernements actionnaires (Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador et l'Île-du-Prince-Édouard) en 2014 et 2015. C'était plus une lettre d'intention, car elle ne créait pas d'obligations contraignantes pour les provinces. La mise en œuvre des principes, rôles et responsabilités qui sont énoncés dans la lettre nécessiterait de modifier la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise. Cependant, cette modification n'a pas été faite.
- 2.22 Il est important que la SLA ait un mandat clair et cohérent. Cette mesure expliquerait clairement à la SLA l'autonomie qu'elle possède pour prendre des décisions d'affaires appropriées et en temps opportun dans les limites

établies par les quatre provinces actionnaires. Conjointement avec une structure de responsabilisation appropriée, cela permettrait également aux gouvernements de maintenir un lien d'indépendance approprié avec les activités de la SLA.

### **Recommandation 2.1**

Les gouvernements actionnaires devraient effectuer 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 publique de chaque gouvernement ainsi que de la structure organisationnelle nécessaire pour les atteindre. En fonction de cet examen, le mandat de la SLA devrait être actualisé au besoin.

***Réponse des actionnaires :** [Traduction] Nous sommes d'accord. Le mandat de la SLA découle actuellement de diverses sources, dont des lois, des règlements, des ententes et des politiques. Il reconnaît la nature complexe de l'exploitation d'une société qui est détenue conjointement par des gouvernements provinciaux et respecte le droit de chaque province d'établir sa propre politique en matière de jeux et la responsabilité d'organiser et de gérer les jeux comme l'exige le Code criminel. Au cours de la prochaine année, les actionnaires examineront la politique en matière de jeux et les objectifs de politiques publiques en vue de préciser un mandat de haut niveau pour la SLA qui prend bien en compte les différents cadres réglementaires et stratégiques de chaque province.*

### **Les gouvernements n'ont pas examiné ni actualisé récemment la convention unanime des actionnaires**

2.23 *Convention unanime des actionnaires ni examinée ni actualisée* – Nous avons constaté que les gouvernements actionnaires n'ont pas examiné régulièrement la convention unanime des actionnaires pour s'assurer que les modalités essentielles reflètent l'environnement actuel de la SLA. Elle constitue un document clé sur la gouvernance qui accorde à la SLA son pouvoir et son mandat d'exploitation. Elle devrait donner le ton à tous les autres documents portant sur la gouvernance, comme la lettre des attentes des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise. La convention, telle que modifiée en 2001, stipule qu'un examen devrait être effectué tous les trois ans. Le dernier examen complété et approuvé par les actionnaires remonte à 2007.

2.24 Depuis 2007, la direction de la SLA et son conseil d'administration ont enclenché un processus d'examen à deux reprises. Ce travail préliminaire a consisté en un examen des changements aux procédés opérationnels internes et des modifications législatives et réglementaires qui peuvent avoir une incidence sur la convention et le tableau de répartition des bénéficiaires. L'examen a également compris des discussions avec des représentants des actionnaires sur tous les sujets de préoccupation qu'ils voudraient inclure dans l'examen prévu.

2.25 En 2009, le conseil d'administration de la SLA a approuvé des modifications qui ont été présentées aux actionnaires pour fins d'examen, mais ce ne sont pas tous les actionnaires qui ont finalisé leur approbation des modifications. En 2012, un autre examen a été suspendu en attendant les initiatives de réforme de la gouvernance poursuivies par la SLA et l'incidence qu'il aurait sur la convention unanime des actionnaires. Bien que la SLA a effectué quelques changements en matière de gouvernance, la CUA n'a toujours pas été actualisée ou modifiée depuis 2012.

### **Recommandation 2.2**

Les gouvernements actionnaires devraient examiner périodiquement la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise et les réviser selon les besoins.

***Réponse des actionnaires :** [Traduction] Nous sommes d'accord. Les actionnaires conviennent que la CUA et les règlements administratifs doivent être examinés périodiquement et, dans la mesure du possible, conformément aux dispositions de chaque document respectif. Les règlements administratifs ont été examinés et actualisés la dernière fois en 2015, dont les modifications ont été approuvées par les actionnaires en 2016.*

*Les règlements administratifs ont été actualisés par les actionnaires et approuvés par le conseil d'administration de la SLA en 2016.*

*Les actionnaires travaillent en ce moment à actualiser la CUA.*

### **Les gouvernements actionnaires n'appuient pas la stratégie de la SLA**

2.26 *L'orientation stratégique est en dehors du champ d'application* – Nous avons constaté une divergence entre la stratégie commerciale d'expansion et de croissance souhaitée de la SLA et ce que les gouvernements actionnaires étaient prêts à accepter et à approuver dans la pratique. C'était le cas même si la SLA croyait que sa stratégie de croissance était acceptable pour les quatre gouvernements actionnaires. Une telle orientation obscure et incohérente de la part des gouvernements peut engendrer des inefficacités opérationnelles importantes et faire en sorte que des organismes de la Couronne exercent leurs activités en dehors de leur mandat approuvé.

2.27 La stratégie de la Société des loteries de l'Atlantique, approuvée par le conseil d'administration en 2009, était incohérente avec les politiques des gouvernements actionnaires et le cadre réglementaire. Elle préconisait une croissance agressive en mettant l'accent sur l'accroissement des recettes et des bénéfices en dehors des secteurs d'activités traditionnels, sur l'expansion géographique à l'extérieur du Canada atlantique et sur la gestion des jeux sur mobile. Le conseil d'administration savait qu'une mise en œuvre intégrale était en dehors du cadre législatif et réglementaire existant de la SLA. La stratégie a été approuvée à l'unanimité par le conseil

d'administration de la SLA, incluant les représentants désignés des gouvernements actionnaires, en octobre 2009. Néanmoins, malgré ceci, nous avons constaté que les gouvernements actionnaires n'ont pas appuyé les tentatives ultérieures de la SLA de mettre en œuvre la stratégie. C'est une manière inefficace et inefficente de surveiller une grande société de la Couronne.

2.28 Voici des exemples d'initiatives particulières que les quatre gouvernements actionnaires n'ont pas tous appuyés :

- le placement dans Geonomics (anciennement Roboreus);
- la fourniture de produits de jeu sur Internet (p. ex., iPoker, iCasino);
- la prestation de services-conseils à l'étranger.

2.29 Les modifications de politiques et de réglementations nécessaires par les gouvernements actionnaires pour autoriser la mise en œuvre intégrale de la stratégie de croissance agressive approuvée par le conseil d'administration de la SLA n'ont pas eu lieu. Il en a résulté de l'utilisation inefficace des ressources, car la SLA a consacré plus de cinq ans à élaborer les initiatives commerciales et les produits à l'appui des objectifs stratégiques connexes.

2.30 *Collaboration réduite* – Nous avons constaté que les provinces actionnaires n'avaient pas tiré pleinement avantage de leur collaboration conjointe avec la SLA. En 1976, la SLA avait commencé avec les billets de loterie comme sa seule gamme de produits. L'industrie du jeu a évolué et les activités de la SLA ont pris de l'expansion pour inclure, entre autres, des TLV (terminaux de loterie vidéo), des paris sportifs en ligne et des casinos. Le modèle d'affaires de la SLA s'était écarté de son intention initiale d'une collaboration conjointe de l'ensemble des quatre provinces pour un fournisseur de services communs où chaque province peut choisir parmi les produits et les services offerts par la SLA. La SLA a alors dû vendre des produits et des services à chaque province. Il s'en est suivi une perte des économies d'échelle et de masse critique pour les nouveaux produits et, dans certains cas, d'une plus forte concentration de risques pour la ou les provinces participantes.

2.31 Par exemple, le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard a choisi d'avoir la SLA pour gérer et exploiter le Casino Red Shores. D'autre part, le gouvernement du Nouveau-Brunswick conclut des contrats directement avec un tiers pour gérer et exploiter le Casino Nouveau-Brunswick; la SLA ne participe pas.

2.32 En outre, la relation entre la Société des loteries et du casino de la Nouvelle-Écosse (SLCNE) et la SLA est unique et diffère de celle avec les trois autres provinces. La SLCNE a une convention de mandat avec la SLA. Ce genre d'entente était prévu en vertu de la convention unanime des

actionnaires révisée en 2000.

- 2.33 Nous avons noté que la relation unique de la société avec la Nouvelle-Écosse par rapport aux trois autres provinces pose des défis à la SLA. À la suite de cette convention, la SLA doit suivre deux directives différentes en vertu de la CUA. Pour trois des quatre provinces propriétaires, la SLA exploite, organise et gère les loteries et les jeux au nom des provinces. En Nouvelle-Écosse, la SLA est seulement l'exploitant. La SLCNE a gardé la responsabilité d'organiser et de gérer, ce qui fait en sorte que la Nouvelle-Écosse s'implique davantage dans les activités de la SLA que les trois autres gouvernements actionnaires. Il en résulte des inefficacités pour la SLA dans son exploitation tout en respectant la convention de mandat énonçant la relation.
- 2.34 La SLCNE et la SLA suivent leur propre processus annuel de planification des activités et de budgétisation. La SLCNE envoie une lettre au président-directeur général de la SLA précisant les priorités de la Nouvelle-Écosse en matière de jeux pour le prochain exercice. Par la suite, la SLA utilise ces renseignements dans l'élaboration d'un plan d'affaires et d'un budget pour la Nouvelle-Écosse. Ce plan distinct pour la Nouvelle-Écosse est ensuite incorporé dans le plan d'affaires et le budget de la SLA pour les activités dans les autres provinces. Cette relation différente en matière de gouvernance entre la Nouvelle-Écosse et la SLA prend du temps et des ressources supplémentaires.
- 2.35 En 2013, le conseil d'administration de la SLA a organisé un sommet des ministres. C'est une réunion entre le ministre responsable de chacun des quatre gouvernements actionnaires, le président du conseil d'administration et les cadres supérieurs de la SLA. Cette réunion constitue une occasion pour discuter et collaborer sur des questions clés concernant la SLA et le jeu dans les provinces. Le sommet a eu lieu chaque année et la participation a été bonne. Les quatre provinces ont participé en 2014 et 2015. La structure et la fonction du sommet continuent d'évoluer d'une session d'information à un dialogue entre tous les participants portant sur les résultats recensés et sur une entente sur certaines questions clés de la SLA. Toutefois, une entente collective dans le cadre du sommet ne s'est pas traduite par une orientation de la part des gouvernements actionnaires. Également, bien que la stratégie et le plan d'affaires de la SLA soient présentés aux ministres, leur approbation ou celle des gouvernements n'est pas requise dans le cadre du processus de planification stratégique et le sommet se déroule après que le plan d'affaires et la stratégie de l'exercice considéré ont été adoptés.



### **Recommandation 2.3**

Les gouvernements actionnaires devraient collaborer régulièrement et fournir à la SLA des directives de façon périodique et en temps opportun afin qu'elle s'en serve dans son processus de planification stratégique et opérationnelle.

*Réponse des actionnaires* : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Les actionnaires appuient cette recommandation et, au cours de la prochaine année, ils discuteront des moyens pour y arriver.*

### **Cadre de responsabilisation**

---

#### Conclusion et résumé des observations

Nous avons constaté que le cadre de responsabilisation n'était pas assez robuste pour donner à la SLA la capacité de prendre d'importantes décisions d'affaires en temps opportun. La SLA ne dispose pas d'un cadre solide qui établit clairement les processus et les structures grâce auxquels la gouvernance et la surveillance sont exercées. L'absence d'un cadre de responsabilisation bien défini peut ralentir le processus de prise de décision. Il ne fournit pas à ceux chargés de la surveillance et du contrôle (soit les gouvernements actionnaires) l'assurance que leurs objectifs de politique publique et leurs priorités ont été respectés.

---

2.36 Un cadre de responsabilisation solide comprend normalement les éléments clés suivants :

- des rôles et responsabilités définis;
- des attentes en matière de rendement claires et réalisables;
- des rapports complets et transparents.

2.37 Il importe qu'un tel cadre soit documenté afin qu'il y ait une compréhension claire et cohérente de celui-ci, même si des changements surviennent au sein du conseil d'administration et des gouvernements actionnaires.

#### **Faiblesses relevées dans le cadre de responsabilisation**

2.38 Nous avons constaté les faiblesses suivantes dans le cadre de responsabilisation :

- Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis pour les actionnaires et leurs représentants;
- Les gouvernements actionnaires 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 pour les entités du secteur public.

2.39 *Rôles et responsabilités* – Nous avons constaté que les rôles des quatre gouvernements provinciaux n'avaient pas été établis dans le cadre de responsabilisation. La lettre de mandat, que la SLA avait rédigée en 2014 pour la signature des gouvernements actionnaires, comprenait des suggestions portant sur les responsabilités des gouvernements actionnaires participants, comme :

- Émettre des directives officielles en matière de responsabilisation de la direction;
- Examiner l'orientation stratégique de la SLA et donner leur avis sur celle-ci;
- Instaurer des cadres législatifs, réglementaires et politiques pour permettre à la SLA de remplir son mandat tout en reconnaissant la souveraineté de chaque province.

2.40 Le fait que la SLA avait dû rédiger sa propre lettre de mandat renforce le manque de clarté concernant les rôles des gouvernements actionnaires. En outre, il est nécessaire de définir les rôles et responsabilités des principaux acteurs au sein des gouvernements actionnaires. Par exemple, il convient de définir clairement les rôles et responsabilités qu'assumera le ministre responsable par rapport à ceux réservés au cabinet. Ce manque de clarté peut ralentir le processus de prise de décision et occasionner des inefficacités. Par exemple, il peut être difficile de savoir à l'avance qui sera chargé de la décision définitive quand les commentaires des gouvernements actionnaires sont requis. Il est ainsi difficile d'estimer le temps que prendra une décision et de déterminer combien de temps à l'avance il faut commencer le processus pour demander une décision.

2.41 Il est également important de définir les rôles et responsabilités des autres représentants des gouvernements actionnaires impliqués, incluant ceux représentant les sociétés de jeux provinciales.

2.42 La complexité du fait que la SLA appartient à quatre gouvernements renforce le besoin d'un cadre de responsabilisation clair et bien documenté. Les rôles et responsabilités de toutes les parties devraient être décrits précisément, sans confusion. Le cadre devrait indiquer qui participe, le moment de leur intervention, les renseignements à être examinés et approuvés ainsi que le délai de réponse. Un cadre documenté et complet pour les entités de la Couronne réduit également le risque d'ingérence politique. Il établit des limites précises que toutes les parties seront tenues responsables de respecter. Avec quatre gouvernements engagés à divers degrés dans l'exploitation d'une société de la Couronne détenue conjointement, cela est particulièrement important. Sans une idée claire et une compréhension commune, chaque actionnaire peut agir de façon

indépendante et suivre un objectif différent au lieu de celui de la SLA élaboré par un partenariat coopératif. Cette situation pourrait aboutir à quatre relations unilatérales où la société peut être tirée dans différentes directions.

#### **Recommandation 2.4**

Les gouvernements actionnaires devraient définir et documenter leurs rôles, responsabilités et pouvoirs en matière de surveillance de la SLA. Chaque gouvernement devrait préciser les relations entre le conseil d'administration, le ministre responsable et les autres représentants des gouvernements.

*Réponse des actionnaires* : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Bien que les rôles, responsabilités et pouvoirs existent dans chaque province, les actionnaires conviennent qu'au cours de la prochaine année un cadre officiel documenté devrait être élaboré.*

- 2.43 Nous avons constaté que certains membres du conseil d'administration avaient des responsabilités informelles supplémentaires à titre de représentants de fait des actionnaires. Ce rôle non reconnu contredit les pratiques exemplaires en matière de gouvernance et constitue une source de confusion et de tension dans le cadre de gouvernance de la SLA. La conviction voulant que certains administrateurs (des fonctionnaires nommés) siégeaient au conseil d'administration pour représenter un gouvernement actionnaire et ses intérêts était répandue au sein des cadres supérieurs de la SLA et aussi parmi les hauts fonctionnaires des gouvernements actionnaires.
- 2.44 Cet état de fait place ces personnes dans une situation délicate et parfois conflictuelle. À titre d'administrateurs d'une société, ils sont tenus d'agir dans l'intérêt supérieur de la société. Cependant, à titre de hauts fonctionnaires nommés sur le conseil d'administration, on s'attend à ce qu'ils représentent et protègent les intérêts de leur gouvernement provincial. Les intérêts de l'entreprise et de chaque gouvernement actionnaire ne sont pas toujours les mêmes.
- 2.45 *Attentes en matière de rendement* – Nous avons constaté que tous les actionnaires ne fournissaient pas à la SLA des attentes claires en matière de rendement. Les bénéfices et la performance de croissance étaient souvent mentionnés comme étant les plus importants pour la majorité des actionnaires. Dans le cadre de son processus distinct de planification des affaires avec la SLA, la SLCNE envoie chaque année au président-directeur général de la SLA une lettre décrivant ce qui est attendu de la SLA au cours du prochain exercice. Au cours de nos travaux, nous avons recensé de nombreuses autres attentes informelles de la SLA que nous énumérons ci-dessous.
- 2.46 Certaines attentes d'un gouvernement actionnaire donné sont uniques et peuvent ne pas s'aligner avec celles des autres. Par exemple, la Nouvelle-

Écosse a une politique de graduellement réduire le nombre de terminaux de loterie vidéo (TLV), tandis que d'autres actionnaires n'ont pas de telles politiques.

2.47 Voici certaines des attentes auxquelles fait face la SLA. La liste contient des attentes documentées de la SLCNE ainsi que celles présumées ou communiquées de manière informelle par les autres gouvernements actionnaires :

*Bénéfice commercial*

- Atteindre le bénéfice net et la répartition des bénéfices budgétés de l'entreprise pour l'exercice considéré
- Maintenir la croissance des bénéfices (optimiser ou maximiser)
- Maximiser le rendement des investissements
- Accroître la valeur de l'entreprise

*Jeu responsable*

- Respecter les règlements
- S'aligner avec les stratégies de jeu responsable des provinces

*Autres*

- Éviter les surprises et la couverture de presse négative
- Favoriser le développement économique et la création d'emplois
- S'impliquer dans la communauté et l'appuyer
- Embaucher et garder en poste les employés
- Réduire le nombre de TLV

**Recommandation 2.5**

Les gouvernements actionnaires devraient définir les attentes officielles en matière de rendement pour la SLA, qui soient claires et communiquées publiquement. Ces attentes en matière de rendement devraient être actualisées chaque année dans le cadre de la surveillance et de l'orientation stratégique des gouvernements actionnaires.

*Réponse des actionnaires* : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Cette recommandation sera envisagée dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des recommandations qui précèdent.*

**Améliorations nécessaires dans les rapports sur le rendement de la SLA**

2.48 *Rapports sur le rendement* – Nous avons examiné les redditions de comptes annuelles de la SLA, incluant le rapport de gestion, afin d'évaluer la

qualité de ses rapports sur le rendement. Les rapports annuels sur le rendement de la SLA ont besoin d'être améliorés pour démontrer le progrès accompli dans l'atteinte des objectifs commerciaux et de politique publique.

2.49 Les renseignements ne sont pas présentés dans une section séparée ou distincte du rapport annuel. Ils sont plutôt éparpillés à travers le rapport, ce qui rend difficile l'examen et l'évaluation par les utilisateurs. Les mesures incluses dans le rapport ne sont pas présentées systématiquement avec les cibles et les données comparatives de l'exercice précédent. Il n'y a aucune mesure pour démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise et les objectifs attendus en matière de politique publique liés à la protection des joueurs et au jeu responsable. Celles-ci représentent des domaines de résultats clés pour la société. Il manque dans les rapports publics et internes les références et les comparateurs du secteur d'activité. Ceci aiderait à mettre en contexte les résultats présentés. Par exemple, une comparaison des données de ventes par habitant de la SLA par rapport aux autres instances gouvernementales et des comparaisons de la densité des points de vente aideraient les utilisateurs à interpréter les renseignements sur le rendement de la SLA.

2.50 Les rapports sur le rendement communiqués au conseil d'administration au moyen du tableau de bord équilibré de l'entreprise ne démontrent pas les progrès accomplis en vue de la réalisation de la stratégie de croissance de la SLA ou la manière dont elle a optimisé ses bénéfices comme il est mentionné dans son propre mandat. Par exemple, elle ne présente pas de mesure de la croissance des bénéfices et d'une cible d'un exercice à l'autre. Dans le cadre de notre analyse, nous avons déterminé que le taux de croissance annuel moyen du bénéfice net pour la période de 2010 à 2015 était 1,1 % négatif.

#### Pièce 2.4

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 %

\* Tel que retraité

Source : Préparée par le personnel du BVG à partir des états financiers audités de la SLA

2.51 Nous avons utilisé les lignes directrices des Comptables professionnels agréés sur le rapport de gestion à titre de guide de pratiques exemplaires pour évaluer les rapports sur le rendement de la SLA. Les pratiques recommandées précisent que le rapport de gestion doit déterminer et définir

les mesures et les indicateurs de rendement clés pour l'entreprise et expliquer leur importance par rapport aux stratégies et aux résultats.

2.52 Les rapports publics sur le rendement sont importants pour la responsabilisation des propriétaires qui sont en définitive le public. C'est le moyen par lequel ceux chargés de l'intendance (soit le conseil d'administration) démontrent à toutes les parties prenantes la manière dont ils ont géré les actifs qui leur ont été confiés.

2.53 Les renseignements sur le rendement sont importants afin que la SLA rende des comptes aux gouvernements actionnaires et au public pour une importante source de recettes gouvernementales.

### **Recommandation 2.6**

Le conseil d'administration de la SLA devrait établir des objectifs de rendement qui soient des indicateurs mesurables des résultats prévus tout en y incorporant des références pertinentes en matière de rendement du secteur d'activité. Le rendement actuel par rapport aux objectifs en question devrait faire l'objet d'un rapport public annuel.

***Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique :** [Traduction] Nous sommes d'accord. Sous l'entière surveillance du conseil d'administration, la Société fonctionne depuis longtemps selon un tableau de bord équilibré bien défini qui a servi à fournir des objectifs clairs et mesurables. À compter de septembre 2016, la SLA rendra compte publiquement des résultats par rapport au tableau de bord équilibré dans son rapport annuel. Plus tôt cette année, le conseil d'administration a ordonné à la direction d'élaborer pour examen un cadre de références du secteur d'activité pour comparer le rendement de la SLA à ses pairs du secteur. Il est prévu d'avoir en place l'analyse comparative pour l'exercice 2017-2018.*

### **Pouvoir et prise de décision**

---

#### Conclusion et résumé des observations

Nous avons constaté que le conseil d'administration n'est pas indépendant à l'égard du gouvernement pour assumer ses responsabilités à régir la SLA. L'étendue de son pouvoir n'est pas bien définie par les gouvernements actionnaires. Nous avons également observé que le conseil d'administration ne reçoit pas suffisamment de renseignements en temps opportun des gouvernements actionnaires pour lui permettre de s'acquitter de son rôle d'équilibrer les objectifs commerciaux et de politique publique.

---

**Le pouvoir imprécis du conseil d'administration et l'intervention des propriétaires occasionnent des inefficacités et des coûts plus élevés**

- 2.54 *Pouvoir de prise de décision* – Nous avons constaté une confusion et une incertitude concernant le pouvoir de prise de décision de la SLA. Il n'a pas été clairement défini dans le cas où l'approbation des gouvernements actionnaires est requise et qui au sein du gouvernement a le pouvoir de donner l'approbation en question. Par exemple, en ce qui concerne le placement à l'étranger dans Geonomics, un avis juridique obtenu par la SLA a déterminé qu'une approbation au niveau du gouverneur en conseil (soit le cabinet) de chaque gouvernement actionnaire était nécessaire pour certaines provinces. Outre cet exemple, le besoin d'obtenir l'approbation des gouvernements actionnaires est déterminé au cas par cas. Cette façon de faire conduit à un processus de prise de décision inefficace et inefficent.
- 2.55 L'examen et l'approbation de la convention unanime des actionnaires (CUA) en 2009 ont été retardés en raison de l'incertitude entre les gouvernements actionnaires à savoir si les modifications pouvaient être autorisées par le ministre ou si l'approbation du cabinet était nécessaire. Comme autre exemple de l'incertitude à laquelle était confrontée la SLA, nous avons relevé des avis juridiques dans trois cas distincts qui ont été fournis à cette dernière depuis 2009. Les avis juridiques traitaient de diverses questions sur le pouvoir et les lignes directrices de l'entreprise au sujet des étapes de l'approbation législative requises dans chaque province.
- 2.56 Une étude externe de la gouvernance de la SLA commandée par cette dernière a constaté que les propriétaires intervenants (soit les quatre actionnaires provinciaux) représentaient un des principaux facteurs ayant une incidence sur l'efficacité de la gouvernance. Cette étude précisait que : [Traduction] « *les provinces ont tendance à intervenir dans des décisions opérationnelles qui sont normalement considérées comme indépendantes* ». Cette situation attise les tensions dans les dispositions de gouvernance et réduit la capacité de la SLA à s'adapter aux mutations du marché.
- 2.57 Un exemple illustre le risque de prise de décisions confrontant la SLA et l'incidence de ne pas recevoir des renseignements en temps opportun des gouvernements actionnaires avant l'engagement de fonds. À la réunion générale annuelle de 2010, le conseil d'administration et les représentants des actionnaires ont approuvé diverses initiatives de jeux sur Internet dans le cadre de la stratégie et du plan d'affaires de l'entreprise. L'année suivante, lorsque les projets étaient presque achevés, les gouvernements actionnaires ont informé la SLA qu'ils n'appuieraient pas ces produits. Cette décision a entraîné la radiation de dépenses en immobilisations s'élevant à 640 000 \$ parce que les coûts de développement pour les produits iGaming, comme iPoker et iLottery, n'ont pu être recouverts des recettes tirées des jeux.



### **Recommandation 2.7**

Dans le cadre de responsabilisation, les gouvernements actionnaires devraient préciser quel niveau d'autorité gouvernementale (sous-ministre, ministre, cabinet ou décret) la SLA a besoin pour effectuer des opérations.

*Réponse des actionnaires* : [Traduction] *Nous sommes d'accord. Bien que les rôles, responsabilités et pouvoirs existent dans chaque province, les actionnaires conviennent qu'un cadre officiel documenté devrait être élaboré au cours de la prochaine année.*

- 2.58 *Intervention des gouvernements* – Nous avons constaté que les relations de responsabilisation et la transparence entre la SLA, le conseil d'administration, ses administrateurs et les gouvernements actionnaires ne sont pas claires et il s'ensuit une intervention directe du propriétaire (soit le gouvernement). Au cours de nos travaux, nous avons été informés que les gouvernements actionnaires ont ordonné à la SLA d'effectuer des dépenses qui n'auraient peut-être pas été faites dans le cours normal des activités.
- 2.59 Par exemple, on a ordonné à la SLA de participer à une série de projets avec un fournisseur de TLV de la Nouvelle-Écosse (Techlink) que la direction et le conseil d'administration de la SLA connaissaient comme étant sous-performant. C'était dans le cadre du pouvoir normal de fonctionnement de la SLCNE de diriger les activités de la SLA comme son mandataire. Il est également prévu que, même si la SLCNE détient tous les dispositifs de jeu en Nouvelle-Écosse, c'est la SLA qui effectue les achats des biens en question.
- 2.60 Dans le présent cas, la SLA a reçu instruction le 18 septembre 2013 d'exécuter un contrat avec Techlink avant le 25 septembre 2013 et de verser, le même jour, une avance de 1,3 million de dollars à Techlink, somme représentant 90 % de la valeur du contrat. La SLA a effectué le paiement comme ordonné.
- 2.61 Bien que nous n'ayons pas effectué un audit de performance distinct des activités de la SLCNE, cette instruction a été exécutée à l'encontre des recommandations de la direction de la SLA et du conseil d'administration qui ont exprimé leurs préoccupations à la SLCNE, y compris :

[Traduction]

- *« en ce qui concerne la réalisation d'un rendement positif à court terme pour cette dépense;*
- *la capacité du fournisseur d'achever les projets;*
- *la viabilité à long terme du fournisseur;*
- *le défaut de confirmer l'analyse de rentabilité pour le placement;*
- *l'absence de négociations avec le fournisseur pour s'assurer que la SLA et les actionnaires reçoivent la meilleure valeur;*

- *le défaut d'aligner le paiement avec les résultats attendus.* »

2.62 Dans le présent cas, la SLCNE a eu recours à son pouvoir de faire effectuer ce paiement à une entreprise qui a finalement fait faillite et qui n'a pas réussi à répondre à toutes les exigences. Tous les coûts liés à ce projet ont été assumés par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse et les contribuables néo-écossais. Lorsque Techlink n'a pas satisfait les exigences de l'entente, Loto Atlantique a annulé le travail restant et a reçu un remboursement d'environ 440 000 \$.

### **Recommandation 2.8**

Le conseil d'administration de la SLA devrait communiquer séparément dans le rapport annuel de la société toutes les décisions prises par un gouvernement actionnaire qui contreviendrait autrement à une décision du conseil ou aux pratiques commerciales établies.

*Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] Nous sommes d'accord. La SLA adoptera cette pratique à compter du rapport annuel de l'exercice 2017-2018. La SLA respecte l'autorité et les droits d'un actionnaire établis en vertu de la législation provinciale sur les jeux.*

### **Gouvernance exercée par le conseil d'administration**

---

#### Conclusion et résumé des observations

Nous avons constaté que le conseil d'administration avait adopté et continue de mettre en œuvre de nombreuses pratiques exemplaires liées à la gouvernance d'un conseil d'administration. Cependant, nous avons observé certaines lacunes dans les efforts de surveillance exercés par le conseil d'administration de la SLA. Nous avons constaté que le conseil d'administration n'avait pas pris en compte les priorités et la tolérance aux risques de chacun des gouvernements actionnaires dans la prise de décisions d'affaires. De même, la composition du conseil d'administration et le processus de nomination des administrateurs entravent l'efficacité générale du conseil d'administration.

---

2.63 *Pratiques solides du conseil d'administration* – Nous avons constaté que le conseil d'administration respecte de nombreuses pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'un conseil d'administration, comme :

- la nomination d'un président du conseil d'administration indépendant;
- la préparation d'évaluations annuelles du conseil d'administration et des évaluations des membres par leurs pairs;

- le bon usage de sous-comités, dont un comité d'audit, dotés de mandats et de chartres de comité documentés;
- l'orientation fournie aux nouveaux membres;
- la mise à jour et l'approbation rigoureuses et régulières du manuel de gouvernance, comprenant des mandats, des chartres et des profils de poste.

2.64 Nous avons également remarqué que le conseil d'administration continue d'améliorer et de peaufiner des processus de gouvernance.

- Tous les administrateurs sont encouragés à suivre une formation auprès de l'Institut des administrateurs de sociétés.
- Il était évident d'après nos entrevues et sondages que tous les membres du conseil d'administration comprenaient leurs fonctions et responsabilités fiduciaires envers la société.
- Les procès-verbaux du conseil d'administration étaient descriptifs et pertinents.
- Il existe des processus pour faire le suivi et de présenter un rapport au conseil d'administration sur l'état des mesures à prendre et des résolutions du conseil.
- Les principes et pratiques de la gouvernance d'entreprise du conseil d'administration sont clairement documentés dans le manuel de gouvernance d'entreprise et de politiques du conseil. Ce manuel est mis à jour régulièrement et approuvé par le comité de gouvernance et le conseil d'administration.

2.65 *Surveillance exercée par le conseil d'administration* – Nous avons constaté des faiblesses dans le travail de surveillance du conseil d'administration pour appuyer sa décision d'effectuer un placement de 8 millions de dollars dans Geonomics (anciennement dénommée Roboreus), une société établie au Royaume-Uni. Les rapports au conseil d'administration manquaient des renseignements clés sur les risques de placement. Le conseil d'administration n'a pas aussi apprécié pleinement l'intolérance aux risques des gouvernements actionnaires, comme il est expliqué ci-dessous.

2.66 Le placement dans Geonomics concernait une entreprise en démarrage établie au Royaume-Uni qui avait développé un nouveau produit de loterie en ligne appelé GeoSweep. Ce placement appuyait de nombreux aspects du plan stratégique de l'entreprise. Il fournissait une exposition au marché des jeux à l'extérieur du Canada atlantique ainsi que d'éventuelles nouvelles sources de recettes provenant des jeux sur mobile.

2.67 La direction a présenté cette occasion à l'attention du conseil d'administration le 2 mars 2011, qui a été suivie peu de temps après (soit le 15 mars) par une proposition de placement complète, les conditions et un plan d'affaires. L'analyse de risques présentée dans la

proposition soumise au conseil d'administration définissait le capital sous risque de ce placement comme étant faible, mais la proposition de placement incluait un rendement du capital investi estimatif de 510 % sur cinq ans. Malgré le fort taux de rendement projeté qui pouvait indiquer un placement à haut risque, les analyses de risques préparées par la direction n'avaient recensé aucun risque élevé associé à ce placement.

- 2.68 Le 21 avril, le conseil d'administration a autorisé le placement de 8 millions de dollars, pourvu que la direction complète son travail de diligence raisonnable et l'obtention de l'autorité législative d'au moins un gouvernement actionnaire. L'opération avait besoin qu'au moins un gouvernement convienne de participer, car la SLA n'avait pas le pouvoir dans son mandat pour cette entreprise. Chaque province qui voulait participer avait besoin d'obtenir l'autorité législative appropriée de son cabinet.
- 2.69 Le 11 mai 2011, la Commission des loteries de l'Île-du-Prince-Édouard (la province de l'Île-du-Prince-Édouard) obtenait l'autorité législative pour permettre à la SLA de réaliser l'opération de placement. À ce moment-là, l'Île-du-Prince-Édouard était le seul participant dans le projet d'investissement. Près d'un mois plus tard, après avoir reçu l'approbation du gouverneur en conseil, le Nouveau-Brunswick s'est joint et est devenu le deuxième et seul autre gouvernement actionnaire à y participer. Terre-Neuve-et-Labrador a rejeté l'idée l'année suivante. Les procès-verbaux de la SLA indiquaient que la Société des jeux de la Nouvelle-Écosse (prédécesseur de la SLCNE) appuyait le projet et que des ministres choisis étaient informés au début de 2012. Toutefois, la Nouvelle-Écosse n'a finalement pas participé. En 2015, compte tenu des mauvais résultats antérieurs et de l'improbabilité de tout rendement futur, la valeur totale du placement a été radiée. Le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard ont absorbé la perte totale du placement.
- 2.70 Nous avons relevé plusieurs préoccupations au sujet de la façon dont cet investissement est allé de l'avant. La direction n'avait pas entièrement divulgué tous les renseignements et les risques pertinents au conseil d'administration. Elle avait présenté un résumé des constatations faites lors du processus de diligence raisonnable, qui n'avait pas recensé les risques élevés d'investir dans une entreprise technologique en démarrage. Notamment, les rapports n'ont pas souligné le manque de revenus et de flux de trésorerie, la dépendance du placement sur le succès du jeu et son modèle d'entreprise non démontré. Ces questions sont décrites plus en détail dans les points suivants.
- Les rapports au conseil d'administration n'ont pas révélé les nombreux risques commerciaux et liés aux technologies de l'information que la direction avait relevés, comme :
    - l'appui sur la SLA pour commercialiser efficacement le jeu; la nature

- expérimentale du jeu et la structure de tirage quotidien;
  - la nature expérimentale du jeu et la structure de tirage quotidien;
  - le manque de respect des normes de sécurité des données et l'absence de tests manuels;
  - le caractère jugé optimiste des hypothèses commerciales et du plan d'affaires.
- La direction a encouragé le conseil d'administration à prendre une décision de façon rapide et a informé le conseil d'administration que l'affaire pouvait être perdue si une décision n'était pas prise avant la date limite du 30 avril 2011. Le développeur de jeux Roboreus était préoccupé par le fait que l'opération prenait du temps et avait indiqué qu'il était en contact avec d'autres investisseurs potentiels. Le temps accordé pour l'examen et la décision du conseil d'administration était inférieur à deux mois. Nous avons constaté que ce délai était court pour évaluer une telle opération unique pour la SLA.
  - La direction n'a pas remis au conseil d'administration le rapport de diligence raisonnable intégral et ne lui a pas divulgué tous les risques recensés dans le rapport en question. Elle ne lui a pas non plus révélé que le travail de diligence raisonnable avait constaté que Roboreus ferait face à un découvert de trésorerie d'ici le milieu ou la fin d'avril 2011.
  - Le conseil d'administration et la direction de la SLA n'ont pas pris en compte la tolérance aux risques des gouvernements actionnaires et les répercussions que des résultats néfastes auraient sur leur réputation et leur capacité à se consacrer à d'autres projets à l'avenir. Le conseil d'administration n'a pas effectué ses propres travaux de diligence raisonnable, mais s'est plutôt fié aux renseignements et aux analyses que la direction lui avait fournis. D'après notre examen des rapports et des procès-verbaux du conseil d'administration, il semble que la direction a eu beaucoup d'enthousiasme et une forte conviction dans la capacité de l'entreprise et du jeu, mais il y avait très peu d'éléments probants pour appuyer ce point de vue. Malgré l'intérêt exprimé par d'autres instances gouvernementales, il n'existait aucun contrat autre que celui avec la SLA pour émettre une licence au jeu.

2.71 Il semblerait que cette initiative était en dehors du champ d'activités normales de la SLA et de son mandat établi. Le conseil d'administration n'aurait pas dû approuver une initiative qu'il savait ou devait savoir être en dehors du mandat de la société avant même que les approbations convenables soient obtenues de tous les actionnaires.

2.72 Dans le cadre de son obligation fiduciaire globale, le conseil

d'administration se doit d'arriver à sa propre décision, indépendamment du parti pris et de l'influence de la direction. Un conseil d'administration doit évaluer s'il lui faut retenir les services de son propre expert-conseil indépendant ou demander davantage d'information et de divulgation à la direction. Le conseil d'administration a néanmoins demandé à la direction d'examiner des mesures supplémentaires pour atténuer davantage le capital en péril. Cet exercice a mené à une révision pour changer une partie du placement en un prêt qui pourrait plus tard être converti en capitaux propres après que certaines conditions ont été respectées. Cependant, cette mesure n'a pas aidé à réduire la perte de 8 millions de dollars que la SLA et les gouvernements provinciaux participants ont subie. Moins de trois mois plus tard, le prêt a été converti en capitaux propres.

- 2.73 Les lacunes dans le travail du conseil d'administration à l'égard de ce placement survenues en 2011 ont donné de nombreux points d'apprentissage à la société et contribué à la maturité grandissante des processus du conseil d'administration. Nous avons constaté que le conseil d'administration a appris de cette erreur et a exercé une meilleure surveillance sur les initiatives importantes ultérieures, comme le projet de remplacement des TLV et la mise à niveau du système de planification des ressources de l'entreprise. Par exemple, le conseil d'administration a engagé un consultant pour le conseiller sur les points à soulever et les questions à poser à la direction lors de l'examen du plan d'affaires relatif au système de planification des ressources de l'entreprise. L'examen des procès-verbaux et des mesures du conseil d'administration a montré que le conseil a pris l'habitude de remettre en question les hypothèses de la direction et de lui demander d'entreprendre des travaux supplémentaires avant d'approuver les propositions de cette dernière.

#### **Recommandation 2.9**

Lorsqu'il apprécie une entreprise nouvelle ou inusitée, le conseil d'administration de la SLA devrait évaluer de manière critique l'expérience pertinente et les compétences au sein du conseil. Le conseil d'administration devrait, au besoin, combler les compétences manquantes par le soutien d'un tiers contractant indépendant.

*Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique : [Traduction] Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration a maintenant comme pratique d'engager un tiers indépendant pour le conseiller pour les décisions d'investissement majeures en vue d'évaluer et d'atténuer les risques et de combler les lacunes en matière de compétence ou d'expérience donnée.*

#### **Recommandation 2.10**

Le conseil d'administration de la SLA devrait s'assurer que les risques sont évalués de manière appropriée et atténués à un niveau acceptable avant de prendre des décisions en matière d'investissement. Il devrait aussi s'assurer que les décisions futures au sujet d'entreprises s'alignent sur les priorités, les politiques et la tolérance au risque des gouvernements actionnaires avant d'être

prises.

**Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique :** [Traduction] *Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration apprécie les observations et est heureux de signaler qu'il y a maintenant en place des pratiques de gestion des risques d'entreprise plus rigoureux, comprenant l'alignement avec les gouvernements actionnaires avant de prendre des décisions en matière d'investissement. Le conseil d'administration continuera de s'assurer que les risques sont évalués et atténués de manière appropriée et de demander conseil à des tiers lorsqu'une évaluation indépendante améliorerait la prise de décisions.*

#### **Recommandation 2.11**

Le conseil d'administration de la SLA devrait s'assurer d'obtenir suffisamment de renseignements pertinents de la direction pour lui permettre d'évaluer convenablement les risques potentiels, les avantages et le caractère approprié des futures initiatives proposées.

**Réponse de la Société des loteries de l'Atlantique :** [Traduction] *Nous sommes d'accord. Le conseil d'administration est préoccupé par les observations soulevées dans le présent rapport et en fera le suivi. Le conseil d'administration a une grande confiance qu'il reçoit suffisamment de renseignements pertinents en temps opportun de la direction. La Société bénéficie des relations transparentes entre la direction et le conseil d'administration, où l'examen détaillé des hypothèses constitue la norme.*

2.74 *Composition et nomination du conseil d'administration* – Nous avons constaté que le processus de désignation et de nomination du conseil d'administration qui était en place pendant la période visée par l'audit n'assurait pas l'indépendance du conseil à l'égard des quatre gouvernements actionnaires. Les nominations des administrateurs n'ont pas suivi un processus ouvert et concurrentiel fondé sur les compétences et les habiletés nécessaires pour un conseil d'administration. Chaque gouvernement actionnaire nomme deux administrateurs au conseil d'administration chaque année. Quatre des huit administrateurs sont de hauts fonctionnaires. Ces mêmes personnes devraient de manière informelle représenter et agir dans l'intérêt de leurs gouvernements respectifs. En outre, la nomination d'une année à l'autre ou le renouvellement du mandat des administrateurs peut engendrer un roulement élevé des administrateurs, ce qui diminue l'efficacité du conseil d'administration par la perte de connaissances de l'entreprise et de l'expérience.

2.75 Nous avons constaté que les doubles rôles et attentes que l'on fondait sur les administrateurs représentant des actionnaires peut avoir nui à l'efficacité de la gouvernance de la société. Le schéma présenté à l'annexe IV démontre graphiquement comment le conseil d'administration peut être fragmenté en raison des relations unilatérales entre chacune des provinces, les cadres supérieurs de la SLA, et chacun des administrateurs qui suivent les lignes de leurs champs de compétence. Ce climat peut placer les administrateurs dans une situation où une bonne décision pour l'entreprise



peut ne pas être une décision qu'ils appuieraient à titre de représentants de gouvernement. Par ailleurs, des décisions qu'ils peuvent prendre au niveau des jeux de leur province pourraient avoir des répercussions négatives sur la SLA pour laquelle ils sont administrateurs. Un exemple de l'inefficacité a été observé lorsque le conseil d'administration a approuvé à l'unanimité des modifications au règlement administratif traitant des changements des processus de nomination des administrateurs, mais par la suite les mêmes quatre membres du conseil, agissant à titre de représentants des actionnaires, n'ont pas accepté les modifications qu'ils venaient juste d'approuver.

- 2.76 La composition du conseil d'administration avec des hauts fonctionnaires des gouvernements et le manque de niveaux d'autorité clairement définis contribuent à un décalage entre la stratégie commerciale de la SLA et la politique et l'orientation subséquentes des gouvernements. La SLA a agi en tenant pour acquis que l'appui de ces hauts fonctionnaires des gouvernements lors de l'assemblée générale annuelle constituait le soutien des gouvernements actionnaires, ce qui n'était pas le cas. La direction de la société croyait que ces membres parlaient au nom de leurs gouvernements actionnaires.
- 2.77 Nous avons constaté que le caractère informel du rôle des fonctionnaires administrateurs sur le conseil d'administration mine les voies de communication officielles et augmente le risque que les renseignements ne soient pas fournis ou soient modifiés par inadvertance. Les autres administrateurs et la direction peuvent mal interpréter ce que dit le fonctionnaire comme étant les points de vue et l'orientation du gouvernement actionnaire. Cependant, tous les actionnaires ont déterminé que le fonctionnaire membre du conseil d'administration était leur premier point de contact.
- 2.78 Un cas où cette situation a pu se produire concernait la motion du conseil d'administration au sujet du plan de financement du déficit du régime de retraite pour lequel l'approbation unanime des gouvernements actionnaires était nécessaire. Le plan est allé de l'avant, exigeant 79 millions de dollars de cotisations partagées supplémentaires au régime de retraite. Cependant, il n'y a eu aucun compte rendu officiel de l'approbation de chaque gouvernement actionnaire de procéder.
- 2.79 Les fonctionnaires ont un rôle important à jouer dans le cadre de gouvernance et de responsabilisation. Dans un domaine sensible et réglementé comme le jeu, ils peuvent assurer une liaison directe avec le gouvernement et servir de moyen pour transmettre les priorités, les préoccupations et les sensibilités du gouvernement sur les décisions clés du conseil d'administration. Ce rôle doit être séparé du rôle statutaire de prise de décision d'un administrateur d'entreprise. Le but du rôle d'un fonctionnaire à la table du conseil d'administration doit être clair pour tous.

Cela atténuerait les conflits potentiels créés par des loyautés divisées et permettrait la reconnaissance officielle du rôle et des responsabilités que les fonctionnaires doivent combler.

2.80 En 2014, le conseil d'administration de la SLA avait recommandé un bon processus de nomination d'un conseil d'administration indépendant fondé sur les aptitudes et l'avait inclus dans la lettre de mandat proposée à l'époque. Les aptitudes et les compétences étaient fondées sur une grille de compétences et une analyse des lacunes qui avaient été élaborées précédemment par le comité de gouvernance et acceptées par le conseil d'administration. Bien qu'il ait été signé par les ministres de trois des gouvernements actionnaires avec une entente pour l'opérationnaliser de la part du quatrième actionnaire, les quatre gouvernements actionnaires n'ont pas approuvé le processus de nomination du conseil d'administration. Après la période visée par notre audit, les gouvernements actionnaires ont accepté d'augmenter la taille du conseil d'administration en ajoutant quatre membres afin d'avoir trois administrateurs de chaque province. Deux administrateurs seraient nommés par le gouvernement en fonction de leurs aptitudes et compétences et le troisième serait un haut fonctionnaire. Cette composition n'est toujours pas une pratique recommandée dans le secteur public.

#### **Recommandation 2.12**

Les gouvernements actionnaires devraient autoriser l'actualisation des structures et processus en matière de gouvernance pour refléter les pratiques exemplaires pour la composition du conseil d'administration et la nomination des administrateurs, dont :

- Un processus de sélection du conseil d'administration qui est fondé sur les compétences, professionnel, compétitif, ouvert, transparent et reflétant les compétences requises pour le conseil ainsi que les besoins et les pratiques de chaque actionnaire;
- Les actionnaires nomment les membres du conseil d'administration avec droit de vote pour un mandat fixe de plus d'un an, sujet à renouvellement;
- Les membres du conseil d'administration ne devraient pas être des élus ou des employés du gouvernement.

**Réponse des actionnaires :** [Traduction] *Nous sommes d'accord / en désaccord. Les actionnaires sont en train d'actualiser les processus et les structures en matière de gouvernance pour la nomination des membres du conseil d'administration de la SLA. Les règlements administratifs ont été récemment actualisés pour permettre aux actionnaires de désigner jusqu'à deux administrateurs indépendants qui ne sont pas des employés du gouvernement ou des élus et jusqu'à un administrateur non indépendant. Ces administrateurs serviront des mandats échelonnés de trois ans.*

*Étant donné la profondeur et l'étendue des recommandations incluses dans le présent rapport, les actionnaires croient qu'il est dans leur intérêt de continuer d'avoir un représentant du gouvernement au conseil d'administration.*

**Recommandation 2.13**

Les gouvernements actionnaires devraient modifier le rôle des fonctionnaires (c'est-à-dire, les représentants des gouvernements actionnaires) sur le conseil d'administration de la SLA en celui de membres d'office sans droit de vote conformément aux pratiques exemplaires.

**Réponse des actionnaires :** [Traduction] *Nous sommes en désaccord. Voir la réponse à 2.12. Les actionnaires peuvent être disposés à réexaminer la présente recommandation une fois que le travail sur les autres recommandations en matière de gouvernance aura été complété, que toutes les modifications à apporter auront été mises en œuvre et que l'efficacité des modifications en question aura été surveillée et évaluée.*