

Suivi conjoint des recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique

Avril 2019



**VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL**
de Terre-Neuve-et-Labrador



Vérificateur général
de la Nouvelle-Écosse



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
de l'Île-du-Prince-Édouard



AUDITOR GENERAL
OF NEW BRUNSWICK

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU NOUVEAU-BRUNSWICK



VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL
de Terre-Neuve-et-Labrador



Vérificateur général
de la Nouvelle-Écosse



VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
de l'Île-du-Prince-Édouard

Le 19 juin 2019

Messieurs,

Nous avons l'honneur de déposer notre rapport à nos Chambres d'assemblée ou Assemblées législatives respectives.

- Tel que requis selon l'article 15(1) de la *Loi sur le vérificateur général* du Nouveau-Brunswick
- Selon l'*Auditor General Act* de Terre-Neuve-et-Labrador
- Tel que requis selon l'article 18(2) de la *Nova Scotia Auditor General Act*, à être déposé devant la Chambre selon l'article 18(4) de la *Nova Scotia Auditor General Act*
- Selon l'*Audit Act* de l'Île-du-Prince-Édouard.

Veillez noter que le présent rapport est daté d'avril 2019 même s'il a été déposé en juin 2019. Le déroulement des élections provinciales à l'Île-du-Prince-Édouard et à Terre-Neuve-et-Labrador a retardé la publication de notre rapport qui était prévue en avril 2019.

Respectueusement,

La vérificatrice générale du Nouveau-Brunswick,

KIM MACPHERSON, FCPA, CA, IAS.A

La vérificatrice générale de Terre-Neuve-et-Labrador,

JULIA MULLALEY, CPA, CA

Le vérificateur général de la Nouvelle-Écosse,

MICHAEL A. PICKUP, FCPA, FCA

La vérificatrice générale de l'Île-du-Prince-Édouard,

JANE MACADAM, FCPA, CA

Page laissée blanche intentionnellement

Table des matières

1	Suivi conjoint des provinces de l'Atlantique des recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique.....	7
	Annexe I : État de la mise en œuvre des recommandations.....	14
	Annexe II : Réponses des gouvernements actionnaires aux recommandations évaluées comme étant non mises en œuvre	17
	Annexe III : Description et conclusion de la mission d'attestation d'assurance limitée.....	20

Suivi conjoint des provinces de l'Atlantique des recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique

Résultats globaux :

Globalement, 72 % des recommandations avaient été mises en œuvre en date du 1er octobre 2018

- Les gouvernements actionnaires ont collectivement mis en œuvre 22 % des recommandations (2 sur 9)
- Le conseil d'administration de la SLA a mis en œuvre 100 % des recommandations (7 sur 7)
- La direction de la SLA a mis en œuvre 100 % des recommandations (9 sur 9)

Les gouvernements actionnaires n'ont pas mis en œuvre deux recommandations visant à améliorer la gouvernance :

- Autoriser les pratiques actualisées en matière de gouvernance afin que les membres du conseil d'administration ne soient pas des élus ou des employés du gouvernement.
- Modifier le rôle des fonctionnaires siégeant au conseil d'administration en celui de membres d'office sans droit de vote conformément aux pratiques exemplaires.

Cela est cohérent avec leur réponse aux recommandations de notre rapport d'octobre 2016. Le fait de ne pas mettre en œuvre ces recommandations risque de nuire à l'obligation fiduciaire du conseil d'administration envers la Société et à son efficacité globale d'assurer une saine gouvernance.

Cinq recommandations supplémentaires qui avaient été formulées aux gouvernements actionnaires n'ont pas été mises en œuvre, à savoir :

- Effectuer un examen en profondeur du mandat de la SLA.
- Examiner périodiquement la convention des actionnaires et la réviser selon les besoins.
- Collaborer régulièrement et fournir à la SLA des directives de façon périodique et en temps opportun.
- Définir les attentes officielles en matière de rendement pour la SLA, qui sont claires et communiquées publiquement.
- Achever l'examen en cours du régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et mettre en œuvre les modifications nécessaires.

Le fait de ne pas mettre en œuvre ces recommandations peut nuire à l'efficacité de la SLA de prendre des décisions d'affaires en temps opportun et à la capacité des actionnaires d'évaluer le rendement et la viabilité future de la SLA.

Nous sommes heureux de voir que toutes les recommandations formulées au conseil d'administration et à la direction de la SLA ont été mises en œuvre.

Nous avons remarqué que les gouvernements actionnaires avaient réalisé des progrès à l'égard de la mise en œuvre de nos recommandations. Cependant, il faudra déployer plus d'efforts pour s'assurer que ces recommandations clés soient mises en œuvre en temps opportun. La SLA est une société de la Couronne à but lucratif qui opère dans une industrie qui évolue rapidement. Pour qu'elle demeure pertinente à l'avenir, il lui faut des gouvernements actionnaires une orientation stratégique et des lignes directrices à l'égard de la politique en temps plus opportun.

Nous encourageons les gouvernements actionnaires à accélérer collectivement la mise en œuvre des recommandations qui restent afin d'améliorer la gouvernance et l'agilité commerciale de la SLA et de rehausser sa reddition de comptes et sa transparence publiques.

1 Suivi conjoint des provinces de l'Atlantique des recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique

- 1.1 À l'automne 2018, les vérificatrices générales de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick et de Terre-Neuve-et-Labrador et le vérificateur général de la Nouvelle-Écosse ont collaboré à l'élaboration d'un rapport de suivi conjoint sur l'état de la mise en œuvre des 25 recommandations du rapport d'octobre 2016 portant sur les résultats de leur audit conjoint de la Société des loteries de l'Atlantique (SLA).
- 1.2 Le rapport d'octobre 2016 comprenait deux chapitres, un portant sur la gouvernance d'entreprise et l'autre traitant d'autres domaines opérationnels.
- 1.3 **Chapitre 2 : La gouvernance d'entreprise** – L'objectif était de déterminer si les structures et processus en matière de gouvernance de la Société des loteries de l'Atlantique créaient un cadre pour une gouvernance efficace et fonctionnaient bien.
- 1.4 Notre audit de la gouvernance d'entreprise a conclu que le cadre de gouvernance en place à l'époque n'était pas outillé pour faire face aux défis auxquels étaient confrontés la SLA et les gouvernements actionnaires; le conseil d'administration de la SLA n'avait pas toujours reçu suffisamment de renseignements en temps opportun pour des prises de décisions efficaces; la composition du conseil d'administration de la SLA remettait en cause l'efficacité des activités. Le rapport renfermait huit recommandations formulées aux gouvernements actionnaires et cinq au conseil d'administration de la SLA.
- 1.5 **Chapitre 3 : La non-gouvernance** – Les objectifs étaient de déterminer si :
 - la rémunération et les avantages sociaux des cadres supérieurs et des employés étaient gérés de manière appropriée;
 - les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration étaient gérés d'une manière transparente qui favorisait l'utilisation appropriée de l'argent des actionnaires;
 - les contrats importants étaient surveillés de manière à assurer que les services étaient reçus et les paiements effectués conformément aux conditions des contrats;
 - la SLA évaluait que l'efficacité des contrats importants contribuait à atteindre ses objectifs et la valeur de l'entreprise;
 - la SLA se procurait les services requis d'une manière efficace et économique.
- 1.6 Notre audit portant sur la non-gouvernance a conclu que des augmentations salariales importantes avaient été accordées aux cadres supérieurs sans

consultation auprès des gouvernements actionnaires; les frais de déplacement, d'accueil et du conseil d'administration n'étaient pas bien gérés; des améliorations étaient nécessaires pour la gestion des contrats et l'achat de services. Le rapport comprenait une recommandation formulée aux gouvernements actionnaires, deux au conseil d'administration de la SLA et neuf à la direction de la SLA.

- 1.7 Nous avons demandé que, collectivement, les quatre gouvernements actionnaires, ainsi que le conseil d'administration et la direction de la SLA, évaluent l'état de mise en œuvre des 25 recommandations en date du 1^{er} octobre 2018. Vous trouverez de plus amples informations sur notre approche à l'égard de la présente mission à l'annexe III.



Le conseil d'administration et la direction ont mis en œuvre toutes les recommandations; les gouvernements actionnaires ont collectivement plusieurs recommandations en suspens

- 1.8 Globalement, 72 pour cent des 25 recommandations avaient été mises en œuvre en date du 1^{er} octobre 2018. L'annexe I montre l'état de chaque recommandation.

Gouvernements actionnaires de la SLA				
Chapitre	Mises en œuvre	Non mises en œuvre	Aucune intention de mise en œuvre	Total
Chapitre 2 : La gouvernance	2	4	2	8
Chapitre 3 : La non-gouvernance	0	1	0	1
Total	2 22 %	5 56 %	2 22 %	9 100 %

Conseil d'administration de la SLA				
Chapitre	Mises en œuvre	Non mises en œuvre	Aucune intention de mise en œuvre	Total
Chapitre 2 : La gouvernance	5	0	0	5
Chapitre 3 : La non-gouvernance	2	0	0	2
Total	7 100 %	0 0 %	0 0 %	7 100 %

Direction de la SLA				
Chapitre	Mises en œuvre	Non mises en œuvre	Aucune intention de mise en œuvre	Total
Chapitre 3 : La non-gouvernance	9	0	0	9
Total	9 100 %	0 0 %	0 0 %	9 100 %

Total global	18 72 %	5 20 %	2 8 %	25 100 %
---------------------	-------------------	------------------	-----------------	--------------------

- 1.9 Nous sommes heureux de constater que le conseil d'administration et la direction de la SLA ont mis en œuvre 100 pour cent (16 sur 16) des recommandations qui

leur ont été formulées.

- 1.10 Au cours des deux années depuis le rapport initial, les gouvernements actionnaires de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador ont collectivement mis en œuvre 22 pour cent des recommandations (2 de 9) qui leur ont été formulées.
- 1.11 Conformément à leur réponse à nos recommandations de notre rapport d'octobre 2016, les gouvernements actionnaires n'avaient pas l'intention de mettre en œuvre ou de mettre pleinement en œuvre 22 pour cent des recommandations (2 sur 9).
- 1.12 Les cinq recommandations restantes ont été évaluées comme étant non mises en œuvre en date du 1^{er} octobre 2018. Les gouvernements actionnaires nous ont dit qu'ils avaient réalisé des progrès dans la mise en œuvre des cinq recommandations et plusieurs d'entre eux attendent l'examen final et l'approbation par les paliers supérieurs du gouvernement avant de les considérer comme étant pleinement mises en œuvre. Bien que nous ne donnions aucune assurance sur les réponses collectives et individuelles aux recommandations évaluées comme étant non mises en œuvre, nous présentons un résumé des réponses à ces recommandations à l'annexe II.
- 1.13 Les recommandations qui ont été formulées collectivement aux gouvernements actionnaires portent sur des composantes importantes de gouvernance et visent à s'assurer que la SLA a un mandat clair, des attentes en matière de rendement et une orientation politique claire en matière de planification stratégique et opérationnelle. Bien que nous reconnaissons que les recommandations formulées aux gouvernements actionnaires peuvent être plus exigeantes sur le plan de l'engagement et du temps requis pour les mettre en œuvre, il est important que tous les gouvernements actionnaires agissent collectivement à l'égard de ces recommandations en temps opportun afin d'améliorer la gouvernance et l'agilité commerciale de la SLA, et de rehausser sa reddition de comptes et sa transparence publiques.



Les gouvernements actionnaires n'avaient pas l'intention de mettre œuvre deux recommandations pour améliorer la gouvernance

- 1.14 Comme indiqué ci-dessus, les gouvernements actionnaires n'avaient pas l'intention de mettre œuvre deux recommandations. Dans notre rapport d'octobre 2016, les gouvernements actionnaires n'étaient pas d'accord avec une recommandation et une partie d'une autre.
- 1.15 Les quatre gouvernements actionnaires n'avaient pas collectivement l'intention de mettre pleinement en œuvre la recommandation 2.12 qui recommandait:
 - l'actualisation des structures et processus en matière de gouvernance, dont un processus de sélection du conseil d'administration fondé sur les compétences;
 - un mandat de plus d'un an pour les administrateurs;
 - que les membres du conseil d'administration ne soient pas des élus ou des employés du gouvernement.

- 1.16 Les règlements administratifs de la Société des loteries de l'Atlantique ont été actualisés pour exiger des mandats échelonnés de trois ans pour les administrateurs. Les quatre gouvernements actionnaires ont recours à des processus fondés sur les compétences pour nommer au conseil d'administration de la SLA huit membres indépendants avec droit de vote qui représentent les actionnaires provinciaux, tandis que les quatre postes restants sont détenus par des fonctionnaires supérieurs.
- 1.17 Nous avons indiqué dans le chapitre 2 de notre rapport d'octobre 2016 que le fait d'avoir des élus ou des employés du gouvernement à titre de membres du conseil d'administration n'était pas une pratique recommandée dans le secteur public. Le double rôle et les attentes en tant qu'administrateur et employé du gouvernement peuvent nuire à l'efficacité de la gouvernance de la Société. Nous avons fourni un exemple où des employés du gouvernement siégeant au conseil d'administration qui avait 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'avaient pas accepté les modifications qu'ils venaient juste d'approuver.
- 1.18 Les quatre gouvernements actionnaires n'avaient pas collectivement l'intention de mettre en œuvre la recommandation 2.13 qui recommandait modifier le rôle des fonctionnaires (c'est-à-dire, les représentants des gouvernements actionnaires) au conseil d'administration de la SLA en celui de membres d'office sans droit de vote conformément aux pratiques exemplaires. Comme l'indique leur réponse dans notre rapport d'octobre 2016, les représentants des gouvernements actionnaires n'étaient pas d'accord avec cette recommandation et n'avaient pas l'intention de la mettre en œuvre.
- 1.19 Les représentants des gouvernements actionnaires nous ont dit qu'il était dans leur intérêt de continuer d'avoir des employés du gouvernement au conseil d'administration à titre d'administrateurs ayant droit de vote. Nous reconnaissons la valeur d'avoir des fonctionnaires représentant le gouvernement au conseil d'administration. Pour des domaines complexes comme les jeux de hasard, ils peuvent parler des priorités du gouvernement et répondre aux préoccupations gouvernementales directement avec le conseil d'administration.
- 1.20 Cependant, ces rôles devraient être séparés du rôle d'un administrateur de société avec droit de vote. Le double rôle occasionne un conflit entre l'obligation fiduciaire envers la Société et les intérêts politiques de leur employeur. Le fait d'avoir des fonctionnaires comme membres du conseil d'administration avec droit de vote peut permettre à ces administrateurs d'approuver une bonne décision d'entreprise qui peut ne pas être une décision qu'ils appuieraient à titre de représentants du gouvernement, ou encore, de prendre une décision au niveau provincial des jeux de hasard qui pourrait avoir des répercussions négatives sur la SLA.



Les gouvernements actionnaires n'ont pas mis en œuvre cinq recommandations

- 1.21 Comme indiqué ci-dessus, cinq recommandations ont été évaluées comme étant non mises en œuvre en date du 1^{er} octobre 2018.
- 1.22 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 2.1 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé 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 publique de chaque gouvernement ainsi que de la structure organisationnelle nécessaire pour les atteindre. Nous avons aussi recommandé que le mandat de la SLA soit actualisé au besoin. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation accroît le risque que la SLA pourrait ne pas avoir un mandat clair et cohérent qui explique son autonomie pour prendre des décisions d'affaires appropriées et en temps opportun.
- 1.23 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 2.2 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé que les gouvernements actionnaires examinent périodiquement la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise et les révisent selon les besoins. La convention des actionnaires constitue un important document de gouvernance et accorde à la SLA son pouvoir et son mandat d'exploitation. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation accroît le risque que les modalités essentielles ne reflètent pas l'environnement actuel de la SLA.
- 1.24 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 2.3 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé que les gouvernements actionnaires collaborent régulièrement et fournissent à la SLA des directives de façon périodique et en temps opportun afin qu'elle s'en serve dans ses processus de planification stratégique et opérationnelle. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation accroît le risque que la SLA aura une orientation obscure et incohérente de la part des gouvernements qui pourrait engendrer des inefficacités opérationnelles importantes. Cela pourrait aussi faire en sorte que la SLA exerce ses activités en dehors de son mandat approuvé.
- 1.25 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 2.5 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé que les gouvernements actionnaires définissent les attentes officielles en matière de rendement pour la SLA, qui sont claires et communiquées publiquement. Nous avons aussi recommandé que ces attentes en matière de rendement soient actualisées chaque année dans le cadre de la surveillance et de l'orientation stratégique des gouvernements actionnaires. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation accroît le risque que la SLA pourrait ne pas avoir des attentes claires en matière de rendement ou pourrait avoir des attentes en matière de rendement qui soient contradictoires à celles des actionnaires. Des attentes officielles en matière de rendement qui sont claires et communiquées publiquement rehaussent aussi la reddition de comptes et la transparence publiques.

- 1.26 Les quatre gouvernements actionnaires ont évalué collectivement la recommandation 3.2 comme étant non mise en œuvre. Nous avons recommandé que les gouvernements actionnaires achèvent l'examen en cours du régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et mettent en œuvre les modifications nécessaires. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette recommandation peut avoir une incidence sur la viabilité et le coût du régime de retraite de la SLA.

Annexe I

État de la mise en œuvre des recommandations

Neuf recommandations formulées aux gouvernements actionnaires	État de la mise en œuvre en date du 1 ^{er} octobre 2018
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.	Non mise en œuvre
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.	Non mise en œuvre
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.	Non mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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.	Non mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	Pas l'intention de la mettre en œuvre
2.13 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.	Pas l'intention de la mettre en œuvre
3.2 Les gouvernements actionnaires devraient achever l'examen en cours du régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et mettre en œuvre les modifications nécessaires.	Non mise en œuvre

Sept recommandations formulées au conseil d'administration de la Société des loteries de l'Atlantique	État de la mise en œuvre en date du 1 ^{er} octobre 2018
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.	Mise en œuvre
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 contreviendraient autrement à une décision du conseil ou aux pratiques commerciales établies.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
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.	Mise en œuvre
3.1 Le conseil d'administration de Loto Atlantique devrait obtenir des quatre gouvernements actionnaires une orientation sur la stratégie de la Société pour ses programmes de rémunération, incluant les salaires, les primes, les prestations de retraite et autres avantages sociaux, en vue de déterminer s'ils sont alignés sur les attentes des actionnaires.	Mise en œuvre
3.7 Le conseil d'administration de Loto Atlantique devrait établir des politiques en matière de dépenses relatives aux événements de Noël et au programme de reconnaissance des employés qui correspondent aux attentes de gouvernements actionnaires.	Mise en œuvre

Neuf recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique	État de la mise en œuvre en date du 1 ^{er} octobre 2018
3.3 Loto Atlantique devrait établir un processus pour s'assurer que les modifications nécessaires au système de paie sont effectuées. Le processus devrait comprendre la communication des modifications au personnel requis et une confirmation que les modifications sont apportées.	Mise en œuvre
3.4 Loto Atlantique devrait communiquer publiquement des renseignements sur la rémunération pour promouvoir la responsabilisation et la transparence. Les gouvernements actionnaires devraient être consultés sur leurs attentes pour la divulgation en question.	Mise en œuvre

Neuf recommandations formulées à la Société des loteries de l'Atlantique	État de la mise en œuvre en date du 1 ^{er} octobre 2018
<p>3.5 Loto Atlantique devrait réviser sa politique en matière de frais de déplacement et autres frais pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - résoudre la question à savoir si l'alcool représente des frais acceptables; - exiger que les frais de réunion et de divertissement soient approuvés au préalable; - résoudre la question des approbations appropriées pour les frais des membres du conseil d'administration et du président- directeur général. <p>Les frais devraient être remboursés seulement si une description adéquate est fournie, s'ils sont appuyés par un reçu détaillé et que la réclamation est approuvée comme il se doit.</p>	Mise en œuvre
<p>3.6 Loto Atlantique ne devrait pas acheter des billets pour des événements et des concerts pour donner à des représentants des gouvernements et des élus dans le but de simplement améliorer les relations avec les actionnaires.</p>	Mise en œuvre
<p>3.8 Loto Atlantique devrait inclure des mesures de rendement appropriées dans les contrats avec les fournisseurs. Elles devraient être établies avant la signature du contrat.</p>	Mise en œuvre
<p>3.9 Loto Atlantique devrait s'assurer que les fournisseurs présentent des factures détaillées qui décrivent convenablement les services fournis.</p>	Mise en œuvre
<p>3.10 Loto Atlantique devrait s'assurer que les paiements aux fournisseurs sont effectués seulement lorsque le personnel approprié de la SLA confirme que les services facturés ont été reçus.</p>	Mise en œuvre
<p>3.11 Loto Atlantique devrait documenter les processus de surveillance des contrats, incluant les responsabilités pour cette surveillance, ainsi que faire un suivi pour aider à s'assurer que les processus requis ont été exécutés.</p>	Mise en œuvre
<p>3.12 Loto Atlantique devrait examiner ses contrôles sur les achats de services pour l'aider à faire en sorte qu'ils fonctionnent efficacement.</p>	Mise en œuvre

Annexe II

Réponses des gouvernements actionnaires aux recommandations évaluées comme étant non mises en œuvre

(Non auditées – Nous ne donnons aucune assurance sur les réponses)

(Remarque – Les réponses originales étaient en anglais et ont été traduites en français.)

Recommandation et réponse collectives des gouvernements actionnaires en date du 1 ^{er} octobre 2018	Réponses des gouvernements actionnaires individuels actualisées en date du 25 février 2019
<p>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.</p> <p>Réponse collective des actionnaires : <i>Le mandat sera communiqué officiellement dans une lettre à la SLA une fois que les gouvernements provinciaux respectifs l'aient approuvé. Par la suite, les provinces actionnaires de la SLA examineront le mandat de la SLA tous les cinq ans ou au besoin pour l'adapter à l'environnement commercial en évolution.</i></p>	<p>Île-du-Prince-Édouard : Le mandat a été examiné et communiqué à la SLA.</p> <p>Nouveau-Brunswick : Le conseil d'administration de la Société des loteries et des jeux du Nouveau-Brunswick (SLJNB) a approuvé le mandat actualisé. La SLJNB fera parvenir une lettre de mandat à la SLA en 2019.</p> <p>Nouvelle-Écosse : Le mandat et la structure organisationnelle de la SLA ont été examinés. Le mandat a été actualisé et inclus dans la lettre d'instructions annuelle envoyée à la SLA.</p> <p>Terre-Neuve-et-Labrador : Le mandat a été examiné et communiqué par lettre à la SLA.</p>
<p>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.</p> <p>Réponse collective des actionnaires : <i>La convention unanime des actionnaires (CUA) a été actualisée et est dans l'attente de l'approbation définitive de certaines provinces. Les provinces actionnaires examineront la convention unanime des actionnaires et les règlements administratifs de l'entreprise tous les cinq ans.</i></p>	<p>Île-du-Prince-Édouard : En cours de demande de l'approbation du Cabinet.</p> <p>Nouveau-Brunswick : Le conseil d'administration de la SLJNB a actualisé la CUA et elle sera présentée au Cabinet pour approbation.</p> <p>Nouvelle-Écosse : Le PDG de la Nova Scotia Gaming Corporation (NSGC) signera la CUA actualisée lorsque toutes les quatre provinces sont prêtes à la signer.</p> <p>Terre-Neuve-et-Labrador : En cours de demande de l'approbation du Cabinet.</p>

Recommandation et réponse collectives des gouvernements actionnaires en date du 1 ^{er} octobre 2018	Réponses des gouvernements actionnaires individuels actualisées en date du 25 février 2019
<p>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.</p> <p>Réponse collective des actionnaires : <i>Les provinces actionnaires ont collaboré à l'élaboration d'une lettre contenant le mandat à être envoyé à la SLA aux fins de la planification stratégique et organisationnelle.</i></p>	<p>Île-du-Prince-Édouard : Incluses dans la lettre de mandat envoyée à la SLA. À être actualisées tous les 5 ans.</p> <p>Nouveau-Brunswick : Le conseil d'administration de la SLJNB a approuvé le processus d'inclure des directives et des attentes en matière de rendement dans la lettre de mandat annuel qui sera envoyée à la SLA.</p> <p>Nouvelle-Écosse : Cela est inclus dans la lettre d'instructions annuelle qui a été envoyée à la SLA.</p> <p>Terre-Neuve-et-Labrador : Incluses dans la lettre de mandat envoyée à la SLA. À être actualisées tous les 5 ans.</p>
<p>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.</p> <p>Réponse collective des actionnaires : <i>Les provinces actionnaires examineront et communiqueront publiquement chaque année les attentes en matière de rendement et la réalisation de ces dernières. Certaines provinces sont encore dans le processus de l'approbation gouvernementale.</i></p>	<p>Île-du-Prince-Édouard : Aucune modification apportée au processus antérieur d'utiliser la distribution des revenus annuels budgétés à la province préparée par la SLA.</p> <p>Nouveau-Brunswick : Les attentes en matière de rendement seront incluses dans la lettre de mandat annuel envoyée à SLA.</p> <p>Nouvelle-Écosse : Les attentes en matière de rendement et le mandat sont affichés annuellement sur le site Web de la NSGC.</p> <p>Terre-Neuve-et-Labrador : Aucune modification apportée au processus antérieur d'utiliser la distribution des revenus annuels budgétés à la province préparée par la SLA.</p>
<p>3.2 Les gouvernements actionnaires devraient achever l'examen en cours du régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique et mettre en œuvre les modifications nécessaires.</p> <p>Réponse collective des actionnaires : <i>Les provinces actionnaires continuent de recevoir des mises à jour du ministère concerné dans chaque province et examineront et prendront en compte toute modification requise une fois que le régime de retraite du Conseil des premiers ministres de l'Atlantique aura été achevé.</i></p>	<p>Les réponses des actionnaires individuels ne sont pas pertinentes. Veuillez consulter la réponse collective des actionnaires.</p>

Annexe III

Description et conclusion de la mission d'attestation d'assurance limitée

En janvier 2019, nous avons achevé une mission d'attestation indépendante d'assurance limitée sur l'état des recommandations de l'audit figurant dans notre rapport d'audit conjoint d'octobre 2016 de la Société des loteries de l'Atlantique. Notre objectif était de donner une assurance limitée, en date du 1^{er} octobre 2018, sur les recommandations qui avaient été évaluées comme étant mises en œuvre, sans intention de mettre en œuvre ou mesure non plus applicable, pour déterminer si l'évaluation ne comportait pas d'anomalies significatives. Nous n'avons effectué aucune procédure et ne donnons aucune assurance à l'égard des recommandations présentées dans le présent rapport comme étant non mises en œuvre.

Les procédures mises en œuvre dans une mission d'assurance limitée sont de nature différente et d'étendue moindre que celles mises en œuvre dans une mission d'assurance raisonnable, et elles suivent un calendrier différent. En conséquence, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est beaucoup moins élevé que celui qui aurait été obtenu dans une mission d'assurance raisonnable.

Les gouvernements actionnaires, le conseil d'administration et la direction de la Société des loteries de l'Atlantique sont responsables de l'évaluation de leur état de mise en œuvre des recommandations formulées par les vérificatrices générales et les vérificateurs généraux de l'époque. Pour les recommandations qui ont été évaluées comme étant mises en œuvre, nous avons corroboré l'évaluation par des entrevues et un examen de documents. Nous avons évalué l'état de la mise en œuvre en ayant recours à des critères fondés quant à savoir si l'information à l'appui fournie par l'organisme donnait suite à la recommandation et si elle était pertinente, complète, fiable, neutre et compréhensible. Nos travaux se sont appuyés sur les caractéristiques qualitatives de l'information telles que décrites dans le Manuel de CPA Canada.

Pour une recommandation évaluée comme étant sans intention de mettre en œuvre ou mesure non plus applicable, nous avons mis l'accent sur les raisons pour lesquelles l'entité avait choisi de ne pas mettre en œuvre la recommandation ou les raisons pour lesquelles l'entité croit que la recommandation n'est plus applicable. Si la justification paraissait raisonnable, nous avons retiré la recommandation de nos statistiques.

Tous les travaux dans le cadre cette mission ont été effectués selon un niveau d'assurance limité conformément aux *Normes canadiennes de missions de certification* (NCCM) 3000, *Missions d'attestation autres que les missions d'audit ou d'examen d'informations financières historiques* établies par Comptables professionnels agréés du Canada. Nous avons obtenu des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions à l'Île-du-Prince-Édouard, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador le 27 février 2019.

À titre d'auditeurs, nous avons appliqué la *Norme canadienne de contrôle qualité 1* et, en conséquence, avons maintenu un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

En effectuant nos travaux, nous avons respecté les règles sur l'indépendance et les autres règles de déontologie pertinentes définies dans les codes de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada.

Conclusion sur les recommandations mises en œuvre – Selon les procédures d'assurance limitée mises en œuvre et les éléments probants obtenus, aucune question n'a été portée à notre connaissance qui nous porte à croire que l'état des recommandations déclarées comme étant mises en œuvre comportait des inexactitudes importantes. L'information supplémentaire fournie dans le présent rapport ne vise pas à détourner l'attention de notre conclusion générale.