

Chapitre 4

Section 4.08

Régie des alcools de l'Ontario

Acquisition de nouveaux produits par la RAO

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,
section 3.08 du *Rapport annuel 2011*

Contexte

La Régie des alcools de l'Ontario (RAO) – un organisme de la Couronne ayant le pouvoir d'acheter, d'importer, de distribuer et de vendre des boissons alcoolisées en Ontario – a pour mandat d'être un détaillant socialement responsable et innovateur qui axe ses activités sur le rendement et génère des profits. Pour l'exercice 2012-2013, les ventes et autres revenus de la RAO s'élevaient à environ 4,9 milliards de dollars (4,6 milliards en 2010-2011) et ses bénéfices s'établissaient à 1,7 milliard de dollars (1,56 milliard en 2010-2011), dont la quasi-totalité a été remise au gouvernement provincial. En dix ans, les ventes de la RAO ont crû de 57 %, tandis que ses bénéfices nets et les dividendes qu'il verse au gouvernement provincial ont augmenté de 74 %.

La RAO offre aux consommateurs plus de 23 200 produits, dont environ 4 100 dans son répertoire général, 6 700 dans sa division Vintages et 12 400 par commande privée dans plus de 630 magasins. En 2012-2013, environ 13 % des produits du répertoire général et 42 % des produits Vintages étaient des nouveautés. La RAO sélectionne et achète de nouveaux produits selon trois méthodes. La principale, qui touche les produits du répertoire général

ainsi que les vins haut de gamme et les spiritueux de choix de la division Vintages, consiste à diffuser un appel d'offres, appelé « lettre de besoins », visant une catégorie particulière de produits. La RAO achète aussi des produits de façon ponctuelle et, dans le cas des produits Vintages, elle peut s'approvisionner directement auprès des fournisseurs.

Dans le cadre de la politique d'établissement des prix établie en consultation avec le ministère des Finances, la RAO est autorisée à fixer les prix de détail des produits qu'elle vend, en veillant à respecter son mandat de promouvoir la responsabilité sociale en matière de vente et de consommation d'alcool et de générer des revenus pour la province. La *Loi sur les alcools* de l'Ontario établit les prix de détail minimaux des boissons alcoolisées afin d'encourager la responsabilité sociale. Cela signifie que la RAO, à l'instar d'autres administrations canadiennes, ne vend pas ses produits aux plus bas prix possibles; par conséquent, les prix de détail des produits alcoolisés sont généralement plus élevés qu'aux États-Unis.

Bien que certains des produits vendus par la RAO soient offerts à des prix inférieurs dans d'autres provinces canadiennes, les résultats d'un sondage mené en janvier 2013 montrent que, lorsque les prix en vigueur dans les différentes provinces sont classés des plus faibles aux plus élevés,

la RAO vient en première place pour l'ensemble de ses produits et pour le vin et en deuxième place pour les spiritueux et la bière (selon les résultats du sondage effectué en avril 2011, elle se classait à ce moment-là en première place pour l'ensemble de ses produits et pour le vin et en troisième place pour les spiritueux et la bière).

Notre audit de 2011 visait à déterminer si la RAO avait mis en place des mécanismes, politiques et procédures appropriés pour l'achat de nouveaux produits, et si ces produits étaient acquis et gérés efficacement et en conformité avec les lois, les directives gouvernementales et les politiques d'approvisionnement pertinentes de la RAO.

Dans notre *Rapport annuel 2011*, nous avons noté que la RAO avait de nombreuses pratiques d'approvisionnement bien établies comparables à celles d'autres administrations canadiennes et d'autres monopoles gouvernementaux. Nous avons toutefois recommandé à la RAO d'apporter certaines améliorations à ses processus d'approvisionnement et à la surveillance subséquente du rendement des produits, afin de mieux démontrer l'équité et la transparence de ses opérations. Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Dans le secteur privé, les grands détaillants profitent de leur pouvoir d'achat pour négocier des prix inférieurs auprès des fournisseurs. Bien qu'elle soit l'un des plus importants acheteurs d'alcool au monde, la RAO ne met pas l'accent sur l'obtention du prix le plus bas possible pour un produit. Le prix qu'elle paye est plutôt fondé sur le prix de détail qu'elle veut demander pour le produit. La RAO soumet aux fournisseurs une fourchette de prix dans laquelle elle souhaite vendre un produit. Les fournisseurs présentent des soumissions incluant, entre autres, le prix de détail auquel ils veulent que leur produit se vende dans les magasins de la RAO, puis ils font le calcul à l'envers pour déterminer leur prix de gros en appliquant la structure de prix fixes de la RAO. Nous avons constaté que,

dans certains cas, les fournisseurs avaient soumis des prix de gros considérablement inférieurs ou supérieurs aux prix attendus par la RAO et celle-ci leur avait demandé de réviser leurs prix afin que ces derniers correspondent aux prix de détail convenus. Dans les faits, la RAO a donc versé à ces fournisseurs un prix supérieur ou inférieur à celui de la soumission initiale.

- La RAO ne négocie pas de ristourne pour les achats de volumes importants. C'est également le cas des autres administrations canadiennes examinées. La structure de prix fixes de la RAO ne favorise pas la négociation de prix de gros inférieurs, qui entraîneraient des prix de détail moins élevés qui, à leur tour, généreraient moins de profits. Cela irait à l'encontre du mandat de la RAO qui vise à générer des profits pour la province et à encourager une consommation responsable.
- La RAO compte de nombreuses pratiques d'approvisionnement bien établies. Elle pourrait toutefois améliorer certains de ses processus relatifs à l'approvisionnement et à la surveillance subséquente du rendement des produits afin de mieux démontrer l'exécution juste et transparente de ses processus.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations à la RAO et celle-ci s'était engagée à prendre des mesures pour remédier à toutes nos préoccupations, sauf une. Cette préoccupation est mentionnée plus loin dans la section sur la recommandation 4 concernant le manque de documentation sur les raisons pour lesquelles des produits ont été sélectionnés ou éliminés à l'étape de la préqualification.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

Selon les renseignements que la RAO nous a fournis au printemps 2013, elle a pleinement mis en oeuvre la plupart des recommandations formulées dans notre *Rapport annuel 2011*. Par exemple, la RAO a mis à jour ses politiques et procédures internes pour chaque méthode d'approvisionnement, y compris les critères d'évaluation et la procédure d'évaluation des soumissions de nouveaux produits. Cependant, il faudra plus de temps à la RAO pour mettre pleinement en oeuvre deux des volets de nos recommandations qui nécessitent une collaboration avec d'autres organismes, comme le ministère des Finances. Ces volets sont les suivants : envisager d'appliquer, à titre expérimental, une marge bénéficiaire variable au moment de l'achat de nouveaux produits, et déterminer l'organisme le plus apte à surveiller la conformité aux exigences de la *Loi sur les alcools* concernant les prix de détail minimaux. La RAO ne s'attend pas à faire des progrès dans ces dossiers avant la fin de 2013. La RAO a souligné qu'elle continuait entre-temps à fonctionner dans les limites des paramètres d'établissement des prix et d'approvisionnement établis par le ministère des Finances.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations au moment de notre suivi est exposé ci-après.

PRIX DE DÉTAIL DES BOISSONS ALCOOLISÉES

Prix de détail minimaux prévus par la Loi

Recommandation 1

Pour mieux informer les Ontariens à propos de la façon dont les prix des boissons alcoolisées sont fixés, la Régie des alcools de l'Ontario (RAO) doit publier davantage d'information sur sa politique

d'établissement des prix, notamment sur la manière dont les objectifs de son mandat et des politiques provinciales influent sur les prix, ainsi que des renseignements détaillés sur sa structure de prix. La RAO doit également, conjointement avec le ministère des Finances, mettre en place un processus pour s'assurer que tous les établissements se conforment aux exigences de la Loi sur les alcools concernant les prix de détail minimaux et déterminer si elle est l'entité appropriée pour exercer une telle surveillance.

État

La RAO a amélioré son site Web afin d'inclure davantage d'information sur sa politique d'établissement des prix, notamment sur la manière dont les objectifs de son mandat et des politiques provinciales influent sur les prix, ainsi que des renseignements détaillés sur sa structure de prix.

Les exigences de la *Loi sur les alcools* concernant les prix minimaux s'appliquent aux magasins de détail de la RAO et aux établissements sans liens avec la RAO, dont The Beer Store et les magasins de détail des vignobles, des brasseries et des distilleries. Un groupe de travail composé d'employés de la RAO, du ministère des Finances, du ministère du Procureur général et de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario a été chargé de déterminer qui devrait être responsable de la réglementation des prix minimaux prévus par la *Loi sur les alcools*. La RAO s'attendait à ce que le groupe de travail présente son rapport provisoire d'ici la fin de 2013.

Coût des boissons alcoolisées

Recommandation 2

Pour s'acquitter du volet de génération de profits suffisants de son mandat et pour respecter l'orientation stratégique du gouvernement concernant le maintien d'un mécanisme d'établissement de prix de détail qui encourage une consommation responsable, la RAO doit examiner, en consultation avec le ministère des Finances, la possibilité de mettre à l'essai la stratégie suivante pour profiter du fait qu'elle est l'un des plus importants acheteurs de produits alcoolisés du monde :

- une fois déterminées les catégories de produits et leurs fourchettes de prix de détail, permettre aux fournisseurs d'offrir un produit au prix de gros auquel ils acceptent de vendre à la RAO et ajouter à ce prix une marge bénéficiaire variable pour atteindre le prix de détail fixé;
- calculer la marge bénéficiaire brute associée à un produit particulier en fonction du prix demandé par le fournisseur, et tenir compte du chiffre obtenu pour prendre les décisions à propos des nouveaux produits à acheter en plus des autres critères d'évaluation actuels, comme la qualité du produit.

État

La RAO nous a informés qu'elle avait proposé au ministère des Finances des façons de procéder pour mettre à l'essai une stratégie d'achat, comme nous le suggérons dans notre recommandation. Le Ministère a demandé à la RAO de consulter les intervenants avant de décider d'aller de l'avant ou non. La RAO s'attendait à rendre compte des commentaires des intervenants au Ministère d'ici la fin de 2013. Un programme pilote pourrait être lancé en 2013-2014.

La RAO a ajouté qu'elle ne demandait plus aux fournisseurs d'augmenter les prix proposés qui, peut-être en raison d'une erreur de calcul ou de la modification des taux de fret ou de change, étaient trop faibles pour arriver au prix de détail convenu. Elle continuerait toutefois de demander aux fournisseurs de réduire les prix proposés qui sont plus élevés que prévu.

DÉFINITION DES BESOINS EN MATIÈRE DE PRODUITS

Recommandation 3

Pour s'assurer que les achats correspondent à ses objectifs de ventes et répondent aux besoins des clients, la RAO doit élaborer des plans annuels détaillés pour chaque grande catégorie de boissons alcoolisées.

État

La RAO a élaboré des plans annuels détaillés pour chaque grande catégorie de boissons alcoolisées pour les exercices 2013 et 2014. Elle a indiqué qu'elle continuera d'élaborer de tels plans dans le cadre de son processus annuel de planification des activités.

MÉTHODES D'ACQUISITION DE NOUVEAUX PRODUITS ALCOOLISÉS

Recommandation 4

Pour s'assurer qu'elle peut prouver aux fournisseurs et aux autres intervenants que les achats sont effectués en vertu d'un processus ouvert, équitable et transparent, la RAO doit :

- élaborer des politiques et des procédures écrites pour chaque méthode d'approvisionnement, y compris les critères d'évaluation et le processus à respecter pour évaluer les soumissions aux différentes étapes du processus d'approvisionnement;
- divulguer ses critères d'évaluation aux fournisseurs, notamment en formulant clairement toutes les exigences obligatoires, en précisant la pondération relative de chacune des exigences cotées, le cas échéant, et en fournissant une description du processus de présélection;
- s'assurer que les motifs à l'appui des produits sélectionnés et les approbations requises de la direction sont consignés comme il se doit.

État

La RAO a élaboré des politiques et procédures écrites pour chaque méthode d'approvisionnement, y compris les critères d'évaluation et le processus à respecter pour évaluer les soumissions des fournisseurs. Cette information est publiée sur le principal site Web de la RAO et sur son site Web consacré aux ressources commerciales qui est utilisé par les fournisseurs.

Comme il est noté dans sa réponse à nos recommandations, la RAO avait des préoccupations concernant la consignation des motifs à l'appui de la sélection ou de l'élimination de produits à l'étape

de la préqualification. Elle croyait qu'un tel processus l'obligerait soit à limiter le nombre de soumissions qu'elle accepte, soit à augmenter son effectif en raison du grand nombre de soumissions qu'elle reçoit. La RAO est donc d'avis qu'il ne serait pas pratique de documenter ses décisions à l'étape de préqualification du processus d'approvisionnement. Selon la RAO, au printemps 2011, la direction a commencé à surveiller et à approuver les sélections à l'étape de la préqualification.

La RAO a ajouté qu'elle consigne les motifs de sélection ou d'élimination des produits à partir de l'étape de la soumission ainsi que les approbations requises de la direction depuis le printemps 2011.

SURVEILLANCE PERMANENTE DU RENDEMENT DES PRODUITS

Recommandation 5

Pour s'assurer que les produits qui n'atteignent pas des objectifs de ventes satisfaisants sont repérés en temps opportun, la RAO doit :

- *examiner et évaluer régulièrement ses objectifs de ventes pour chaque catégorie de produits afin de s'assurer qu'ils sont toujours raisonnables et permettent de repérer les produits dont le rendement n'est pas satisfaisant;*
- *établir des lignes directrices claires en ce qui concerne la nature et le calendrier des mesures à prendre lorsqu'il est déterminé qu'un produit n'offre pas un rendement satisfaisant;*
- *établir des politiques concernant la consignation des décisions relatives à l'abandon de produits et à la demande de remises aux fournisseurs.*

État

La RAO a indiqué qu'elle établit annuellement des objectifs de ventes et qu'elle les examine tout au long de l'année afin de déterminer s'ils sont appropriés. Elle a aussi élaboré des lignes directrices sur les mesures à prendre à l'égard des produits dont le rendement est jugé insatisfaisant ainsi que des politiques concernant la consignation des raisons pour lesquelles il a été décidé de radier des produits de la liste ou de demander des remises aux fournisseurs.