

---

# MINISTÈRE DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS ET AUX ENTREPRISES

## 4.05—Régie des alcools de l'Ontario

(Suivi de la section 3.05 du *Rapport annuel 1999*)

---

### CONTEXTE

La Régie des alcools de l'Ontario (RAO) est une société d'État constituée en vertu de la *Loi sur les alcools* qui a pour tâche de réglementer la production, l'importation, la distribution et la vente de boissons alcoolisées en Ontario. Au moment de la préparation de notre *Rapport annuel 1999*, la RAO relevait du ministère de la Consommation et du Commerce (maintenant du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises).

La RAO exploite environ 600 magasins qui sont approvisionnés par 5 entrepôts. En association avec la RAO, des détaillants autorisés exploitent à peu près 100 magasins de la Régie dans des collectivités dont la population n'est pas suffisante pour justifier la présence d'un magasin normal de la RAO.

La RAO comptait plus de 4 500 employés permanents et occasionnels en 1998-1999 et plus de 5 000 en 2000-2001 et offrait à ses clients plus de 11 000 produits. Les ventes se sont élevées à environ 2,3 milliards de dollars en 1998-1999 et à 2,7 milliards de dollars en 2000-2001. Le bénéfice net s'est établi à 809 millions de dollars en 1998-1999 et à 876 millions de dollars en 2000-2001, et la RAO a versé, respectivement, 776 millions de dollars et 850 millions de dollars au Trésor.

Sur la base de notre vérification, nous avons conclu que, dans la plupart des cas, les procédés étaient adéquats pour garantir que le développement des installations et des activités des magasins était exécuté de manière économique et efficace. Toutefois, nous avons formulé certaines recommandations aux fins d'amélioration et la RAO s'est engagée à prendre des mesures correctrices.

### ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

En fonction de l'information que nous avons reçue de la RAO, certaines mesures ont été prises à l'égard de toutes les recommandations que nous avons faites directement à la haute direction de la RAO et qui étaient formulées dans notre rapport 1999. L'état actuel des mesures prises à l'égard de chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

- *En ce qui concerne la planification des magasins et la justification des projets d'immobilisations, nous recommandons à la RAO d'élaborer des politiques et des exigences pour les études de marketing, les analyses financières et les examens suite à la mise en œuvre, afin de s'assurer que les décisions en matière de projets d'immobilisations se fondent sur des renseignements à jour, pertinents et cohérents.*
- La RAO a pris certaines mesures afin de s'assurer que les décisions en matière de projets d'immobilisations se fondent sur des renseignements à jour, pertinents et

---

cohérents. En fonction de l'information que nous avons reçue de la RAO, cette dernière a amélioré l'exactitude des analyses financières appuyant ses décisions en matière de projets d'immobilisations et a réalisé des examens après la mise en œuvre des 11 projets de l'exercice 1998-1999 dont les dépenses en immobilisations approuvées étaient supérieures à 100 000 \$ par projet. La RAO a également déclaré qu'elle avait élaboré des politiques officielles en matière d'analyses financières et d'examens suivant la mise en œuvre. Elle nous a également informés que, même si aucune politique formelle n'a encore été définie en matière d'études de marché, de telles études sont réalisées en pratique. Pour l'exercice 2000-2001, cinq des dix études prévues avaient été menées à terme en août 2001.

- *Quant au choix des entrepreneurs et aux rapports avec ceux-ci, nous recommandons de mettre au point des politiques et des méthodes en vue de l'évaluation du rendement des entrepreneurs et de la justification du recours à des marchés en source unique, afin de s'assurer que l'on choisit des entrepreneurs qualifiés par le biais d'une méthode cohérente de sélection concurrentielle.*
- Des mesures continues étaient nécessaires à l'égard de notre recommandation sur le choix et le suivi des entrepreneurs. En fonction de l'information que nous avons reçue de la RAO, celle-ci exige que, pour tous les grands projets de construction, on réalise une enquête postérieure au projet afin d'évaluer les entrepreneurs et les fournisseurs quant à la qualité de l'exécution, aux normes professionnelles et au respect des budgets et des échéanciers. La RAO nous a informés en août 2001 que l'enquête n'était pas terminée relativement aux projets entrepris en 2000-2001, parce qu'il faut normalement de trois à quatre mois après l'ouverture d'un magasin pour corriger tous les vices de construction. Par conséquent, il peut s'écouler jusqu'à sept mois après l'ouverture d'un magasin avant que l'enquête ne soit menée à terme. Quant à la justification du recours à des marchés en source unique pour les projets de construction, la RAO a élaboré un projet de politique précisant les circonstances dans lesquelles un tel recours est permis. Nous avons appris que cette politique était appliquée depuis janvier 2000 mais que l'approbation finale de la direction à cet égard était en instance au moment de notre suivi.
- *Sur le plan des performances des magasins, nous recommandons à la RAO de peaufiner les indicateurs employés pour l'évaluation de ces performances. Nous recommandons en outre à la RAO de déterminer la viabilité de certains magasins d'envergure restreinte.*
- Des mesures continues étaient nécessaires à l'égard de notre recommandation encourageant la RAO à perfectionner les indicateurs employés pour évaluer le rendement des magasins. La RAO nous a informés qu'elle peaufine les objectifs de rendement établis initialement chaque année dans le cadre de l'élaboration du budget en négociant avec les gestionnaires du magasin et de la région en fonction des caractéristiques du magasin. La RAO a également mentionné qu'elle avait lancé un projet pilote en 2000 dans certains magasins pour améliorer la rotation des stocks et qu'elle prévoyait élargir le programme à d'autres magasins. Elle a reconnu qu'il y avait d'autres solutions pour accroître la rentabilité des petits magasins à faible rendement. Toutefois, ces solutions étaient assujetties aux conventions collectives et nécessiteraient une approbation gouvernementale.

- 
- *À la suite de notre examen du personnel des magasins, nous recommandons à la RAO de réduire au minimum les frais de personnel en tenant davantage compte des facteurs qui influent sur l'exploitation des magasins et en amenuisant les écarts de personnel entre les magasins semblables.*
  - Des mesures continues étaient nécessaires à l'égard de notre recommandation sur la dotation en personnel des magasins. La RAO a déclaré qu'elle était en train de concevoir une application automatisée pour l'établissement des horaires et qu'elle prévoyait utiliser cet outil pour faciliter le contrôle des heures de travail du personnel occasionnel et minimiser le temps supplémentaire inutile. Les dates prévues de la mise en œuvre sont janvier 2002 pour le siège social ainsi que les entrepôts et avril 2002 pour les magasins. La RAO nous a informés qu'elle élaborait également des lignes directrices définitives sur la dotation en personnel des magasins en fonction du volume des ventes, de la superficie du magasin, de la saison et des contraintes matérielles. Toutefois, avant que ces lignes directrices ne soient mises au point, l'application automatisée pour l'établissement des horaires devrait être mise en service.
  - *À la suite de notre examen du programme des produits de choix, nous avons recommandé à la RAO de vérifier et d'évaluer les avantages du programme afin de s'assurer que son apport aux recettes, qui est inférieur à celui des produits courants, est justifié.*
  - Des mesures continues étaient nécessaires à l'égard de notre recommandation sur le programme Vintages. La RAO nous a informés qu'elle avait entrepris un examen dudit programme et qu'elle avait fait des recommandations au gouvernement à propos de la modification des politiques d'établissement des prix afin de régler le problème de la diminution des marges. La RAO a également déclaré que ce programme, qui était inclus initialement dans le projet de gestion des fournisseurs, fait maintenant l'objet d'une étude externe, distincte et à long terme concernant la logistique et la stratégie.