

Acquisition de nouveaux produits par la RAO

Contexte

La Régie des alcools de l'Ontario (RAO), qui relève du ministre des Finances, est un organisme de la Couronne constitué en vertu de la *Loi sur les alcools* (la Loi) dont le mandat est d'acheter, d'importer, de distribuer et de vendre des boissons alcoolisées en Ontario.

La RAO a pour mission d'être un détaillant socialement responsable et innovateur qui axe ses activités sur le rendement et génère des profits. Globalement, elle offre aux consommateurs plus de 21 000 produits – environ 3 400 produits dans son répertoire général, 6 200 produits dans sa division Vintages et 12 000 produits par commandes privées. Les ventes de la division Vintages de la RAO, qui offre des vins haut de gamme et des spiritueux de choix, représentent environ 8 % des ventes totales. En 2009-2010, environ 10 % des produits du répertoire général et 50 % des produits de Vintages étaient des nouveautés. La RAO exploite cinq entrepôts qui approvisionnent plus de 600 magasins partout dans la province.

La RAO sélectionne et achète de nouveaux produits selon trois différentes méthodes. La principale, qui touche les produits du répertoire général et ceux de Vintages, consiste à émettre 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 de Vintages, peut s'approvisionner directement auprès des fournisseurs.

Pour l'exercice 2010-2011, les ventes et les autres revenus de la RAO s'élevaient à environ 4,6 milliards de dollars, et les bénéfices nets s'établissaient à 1,56 milliard de dollars, dont la quasi-totalité est remise au gouvernement provincial. En dix ans, les ventes de la RAO ont augmenté de 67 % et les bénéfices nets de l'organisme ainsi que les dividendes qu'il verse au gouvernement provincial, d'environ 80 %. La ventilation des ventes par catégories de produits pour l'exercice 2010-2011, en dollars et en pourcentage de la contribution à la marge brute, est présentée à la Figure 1.

Figure 1 : Ventes totales de boissons alcoolisées et contribution à la marge brute par catégorie, 2010-2011

Source des données : Régie des alcools de l'Ontario

Produit	Ventes (milliards de dollars)	Ventes (%)	Contribution à la marge brute (%)
spiritueux	1,84	40	47
vins	1,57	35	35
bières	0,91	20	15
autres	0,22	5	3
Total	4,54	100	100

Objectif et portée de la vérification

Notre mission de vérification visait à déterminer si la RAO avait mis en place des mécanismes, des politiques et des procédures adéquats en matière d'achat de nouveaux produits, et si ces produits étaient acquis et gérés efficacement et en conformité aux lois, aux directives gouvernementales et aux politiques d'approvisionnement pertinentes de la RAO.

Avant notre travail de vérification sur le terrain, nous avons établi les critères de vérification à utiliser pour atteindre notre objectif de vérification, puis nous avons conçu des méthodes d'essai et des procédures pour déterminer si nous avons rempli ces critères. L'objectif de la vérification et les critères établis ont été examinés et approuvés par la haute direction de la RAO.

Dans notre vérification, nous avons examiné les lois ainsi que les politiques et procédures administratives pertinentes, interviewé les membres du personnel du siège social de la RAO et, lorsque c'était pertinent, les fonctionnaires du ministère des Finances. Nous avons aussi examiné et évalué des données et statistiques sommaires pertinentes ainsi qu'un échantillon de dossiers relatifs à l'achat de produits du répertoire général et de Vintages. Nous nous sommes entretenus avec plusieurs groupes d'intervenants importants du milieu des boissons alcoolisées, notamment Spirits Canada, Drinks Ontario, le Wine Council of Ontario et la Winery and Grower Alliance of Ontario. Ces groupes représentent les fournisseurs et agents de toutes tailles du secteur des boissons alcoolisées. Nous avons aussi rencontré un représentant de l'Association canadienne des régies d'alcool, dont les membres comprennent toutes les régies d'alcool des 13 provinces et territoires du Canada. Nous avons en outre communiqué avec des organismes du secteur des boissons alcoolisées de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et du Québec pour mieux comprendre leur

fonctionnement aux fins de comparaison ainsi que la National Alcohol Beverage Control Association des États-Unis, qui représente 18 États qui régissent directement la distribution et la vente de certains types de boissons alcoolisées sur leur territoire.

Notre vérification comprenait l'examen des activités pertinentes du service de la Vérification interne de la RAO, qui a porté sur ses derniers rapports et tenu compte de ses travaux de vérification et de toute question pertinente recensée dans le cadre de ces travaux pour planifier notre propre vérification.

Résumé

La *Loi sur les alcools* (la Loi) de l'Ontario confère à la Régie des alcools de l'Ontario (RAO) le pouvoir de fixer les prix de détail des produits alcoolisés qu'elle vend. Son mandat à cet égard est de promouvoir la responsabilité sociale en matière de vente et de consommation d'alcool tout en générant des revenus pour la province. À cette fin, la Loi établit les prix de détail minimaux de l'alcool, ce que d'autres administrations, notamment le Québec et l'État de New York, ne font pas. Cela signifie que la RAO ne vend pas ses produits aux plus bas prix possible, mais plutôt à des prix qui favorisent une consommation responsable et génèrent des profits pour le gouvernement.

La plupart des administrations canadiennes oeuvrent dans un contexte similaire. Les boissons alcoolisées vendues au Canada comportent généralement une marge bénéficiaire et des taxes supérieures à celles des boissons vendues aux États-Unis. Donc, bon nombre de ces produits coûtent moins cher aux États-Unis qu'au Canada. Bien que certains des produits vendus par la RAO soient offerts à des prix inférieurs dans d'autres administrations canadiennes, les résultats d'un sondage mené en avril 2011 montrent que le prix de détail moyen de l'ensemble des boissons alcoolisées offertes par la RAO est inférieur à celui de toutes

les autres administrations canadiennes; l'Ontario occupe la troisième place pour ce qui est des plus bas prix de détail pour les spiritueux et les bières et la première place pour ce qui est des vins. Dans une enquête menée en 2010 auprès de la clientèle de la RAO, environ les deux tiers des répondants estimaient que les prix de la RAO présentaient un bon rapport qualité-prix.

Le processus d'approvisionnement de la RAO diffère de celui des détaillants du secteur privé. Dans ce secteur, les détaillants s'efforcent d'acheter leurs produits au plus bas prix possible. On pourrait s'attendre à ce que la RAO, l'un des plus importants acheteurs d'alcool du monde, adopte une stratégie similaire, mais ce n'est pas le cas. Au lieu d'être axée sur les coûts, la stratégie de la RAO repose sur le prix de détail que l'organisme veut demander pour un produit. Les fournisseurs soumettent un prix de détail se trouvant à l'intérieur de la fourchette définie dans l'appel de produits de la RAO et font ensuite le calcul à l'envers, en appliquant la structure de prix fixes de la RAO pour déterminer le prix de gros qu'ils demanderont. Si un fournisseur soumet une offre dont le coût ne correspond pas au prix de détail convenu, la RAO lui demande d'augmenter ou de diminuer, selon le cas, le prix de gros du produit. Nous avons constaté des cas où le prix initialement demandé par le fournisseur a été majoré et d'autres où il a été réduit, généralement d'un montant peu élevé. Toutefois, nous avons également constaté des cas où les fournisseurs ont soumis des prix de détail considérablement inférieurs ou supérieurs aux prix attendus par la RAO, qu'elle leur a ensuite demandé de réviser. Dans les faits, la RAO a donc versé à ces fournisseurs un prix supérieur ou inférieur à celui de la soumission initiale. La RAO nous a informés que de tels écarts entre le prix soumis et le prix escompté peuvent s'expliquer par les fluctuations des coûts de transport ou des taux de change ou encore une erreur de calcul commise par le fournisseur.

La plupart des grands détaillants profitent de leur pouvoir d'achat pour négocier avec les fournisseurs et obtenir de meilleurs prix. Nous avons

constaté que la RAO ne négocie pas de ristourne pour les achats de volumes importants afin de diminuer ses coûts. 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 va à l'encontre du mandat de la RAO, qui vise à générer des profits pour la province et à encourager une consommation responsable. Invariablement, la RAO réussit à générer des profits accrus pour la province d'une année à l'autre.

La RAO compte de nombreuses pratiques d'approvisionnement bien établies comparables à celles d'autres administrations canadiennes et monopoles gouvernementaux, notamment en Suède et en Norvège. La RAO pourrait toutefois améliorer certains de ses processus relatifs à l'approvisionnement et à la surveillance subséquente du rendement des produits, afin de mieux démontrer leur exécution juste et transparente. Par exemple :

- Dans un échantillon examiné, la RAO a refusé plus de 80 % des produits présélectionnés dans le processus de lettre de besoins et n'a consigné les motifs de sa décision que dans quelques cas.
- La RAO n'a pas de politiques et de procédures écrites pour aider le personnel à déterminer dans quelles circonstances il convient d'acheter des produits de façon ponctuelle ou directe ni les critères d'évaluation à utiliser, alors que 60 % de tous les nouveaux produits achetés en 2010-2011 l'ont été de l'une de ces deux manières.
- Aucune justification n'a été consignée pour les 60 % des produits de l'échantillon examiné achetés dans un processus ponctuel. Toutefois, en réponse à notre question, les employés de la RAO ont généralement été en mesure de se rappeler les raisons de leurs décisions en matière d'approvisionnement.
- En ce qui concerne les achats directs de produits pour les collections de Vintages,

plus de 45 % de ces achats dans l'échantillon examiné visaient des produits que la RAO n'avait jamais achetés auparavant et qui n'avaient donc pas fait l'objet du processus habituel d'évaluation du goût, de la robe et de l'arôme. En outre, les raisons de ces achats n'étaient pas consignées. Dans le cas des produits acquis directement parce que la RAO les avait achetés par le passé, notre examen des données historiques sur les ventes montre que la valeur des ventes pour la plupart de ces produits était inférieure au seuil requis et que beaucoup de ces produits se vendaient difficilement.

- La RAO a établi un processus bien défini de gestion de catégories et fixe des objectifs de ventes pour chaque catégorie de produits afin d'en évaluer le rendement et de prendre les mesures qui s'imposent lorsqu'un produit n'a pas le succès escompté. Elle peut retirer de son répertoire un produit qui ne satisfait pas aux objectifs de ventes et demander une remise. Nous avons toutefois constaté que certains produits qui n'avaient pas atteint les objectifs de ventes depuis quatre ou cinq ans figuraient toujours au répertoire, et que la RAO avait demandé et reçu une remise pour seulement 35 % des produits retirés du répertoire.

RÉPONSE GLOBALE DE LA RAO

La RAO accueille favorablement les observations du vérificateur général que ses pratiques d'approvisionnement sont bien établies et qu'elles se comparent à celles d'autres régies d'alcool au Canada et à l'étranger. Les recommandations du vérificateur général visant à améliorer ces pratiques aideront la RAO à rehausser ses méthodes actuelles; bon nombre de ces recommandations ont déjà été mises en oeuvre.

Les acheteurs de la RAO font tout effort pour obtenir les meilleurs produits dans chaque fourchette de prix, qu'il s'agisse de vins de moins de 8 \$ ou de produits de plus de 100 \$.

Ils examinent plus de 50 000 offres par année et collaborent avec les fournisseurs afin d'offrir les meilleurs produits à de bons prix. La RAO est un client intéressant pour les fabricants et la concurrence est vive pour figurer à son répertoire. En conséquence, les fournisseurs proposent souvent à la RAO des produits à des prix inférieurs à ceux qu'ils demandent dans d'autres administrations canadiennes. Pour vendre un produit à la RAO, les fournisseurs ne doivent pas vendre le même produit à un prix inférieur à d'autres détaillants canadiens de boissons alcoolisées. Des sondages réguliers sur les prix montrent que la RAO offre des produits alcoolisés à un prix global inférieur à celui des autres détaillants du Canada.

Notre mission de vérification comprenait l'examen de l'approvisionnement en nouveaux produits, mais les fournisseurs de produits inscrits au répertoire de la RAO peuvent unilatéralement baisser leur prix de détail en vendant à la RAO à prix réduit. Encore une fois, cette situation résulte de la vive concurrence entre les produits inscrits au répertoire.

La RAO doit trouver un équilibre entre les différents volets de son mandat, soit générer des revenus, promouvoir la responsabilité sociale et offrir aux clients un éventail de produits de qualité dans toutes les fourchettes de prix. Le rapport de vérification souligne que la RAO ne vend pas ses produits au plus bas prix possible, alors qu'en réalité, bon nombre de ses produits sont vendus au prix le plus bas permis par les lois. Selon son mandat et sa structure de prix fixes, la RAO ne peut à l'heure actuelle négocier pour obtenir des ristournes sur le volume d'achat. La National Alcohol Beverage Control Association confirme que bien que la situation varie d'un État à l'autre, les ristournes ne sont pas autorisées dans la plupart des États américains. Par ailleurs, comme il est souligné dans le rapport de vérification, d'autres régies d'alcool canadiennes ne négocient pas non plus de ristournes. À la lumière de ces faits, la RAO, en plus

d'obtenir les meilleurs produits à des prix très concurrentiels, reçoit plus de 100 millions de dollars par année de la part de ses fournisseurs pour soutenir ses campagnes de promotion et de marchandisage en magasin.

Constatations détaillées de la vérification

PRIX DE DÉTAIL DES BOISSONS ALCOOLISÉES

En vertu de la *Loi sur les alcools*, la RAO est autorisée à fixer les prix de détail des boissons alcoolisées en Ontario. Elle établit les prix des spiritueux, des vins importés et de la majorité des vins ontariens ainsi que des bières qu'elle vend en exclusivité. Les fabricants de bière fixent les prix de détail des autres bières, conformément à la Loi.

Pour fixer les prix de détail, la RAO tient compte des principaux volets de son mandat et de ses objectifs globaux, qui sont de générer des profits

suffisants pour le gouvernement provincial, de promouvoir une responsabilité sociale en matière de vente et de consommation de boissons alcoolisées, de soutenir l'industrie vinicole ontarienne et d'offrir aux clients un bon éventail de produits de qualité dans toutes les fourchettes de prix.

Un certain nombre de taxes, de redevances et de droits fédéraux et provinciaux doivent être inclus dans les prix de la RAO, comme l'illustre la Figure 2. Toutefois, les deux composantes qui constituent la majeure partie du prix de détail d'un produit alcoolisé sont le prix de gros (décrit plus en détail dans la section Coût des produits alcoolisés) et la marge bénéficiaire de la RAO.

La structure des marges bénéficiaires a été établie par la RAO et approuvée par son conseil d'administration en consultation avec le ministère des Finances (le Ministère). La RAO nous a informés que les gouvernements qui se sont succédé ont avalisé la structure des marges bénéficiaires fixes, et donc la structure de prix fixes, à titre de moyen approprié pour un organisme gouvernemental comme la RAO d'assurer la transparence de ses pratiques d'approvisionnement et d'établissement des

Figure 2 : Composantes des prix de détail des produits alcoolisés

Source des données : Régie des alcools de l'Ontario

Composante	Description
prix de gros	prix auquel le fournisseur vend son produit à la RAO
+ taxe d'accise fédérale	taxe variable fondée sur le volume et la teneur en alcool du produit
+ droits d'importation fédéraux	ne s'appliquent qu'aux biens importés; structure comparable à celle de la taxe d'accise
+ transport	taux fondé sur les contrats de transport de la RAO en vigueur
= coût en magasin	
+ coût du service	s'applique aux bières* selon un taux fixe par litre
+ marge bénéficiaire de la RAO	taux variable appliqué selon le type de produit (voir la Figure 3)
+ taxe sur le vin	s'applique à la majorité des vins selon un taux fixe par litre
+ taxe sur l'embouteillage	s'applique à tous les produits selon un taux fixe par litre
+ droits environnementaux	s'applique à tous les produits non consignés selon un taux fixe par contenant
= prix de base	
+ taxe de vente harmonisée (TVH)	taux fixe de 13 % appliqué au prix de base
+ consigne	montant variant selon le volume du contenant (valeur maximale de 0,20 \$)
= prix de détail final	prix arrondi aux 0,05 \$ près

* La RAO fixe le prix des bières dont elle a l'exclusivité. En vertu de la *Loi sur les alcools*, les prix de détail des bières qui sont aussi vendues par The Beer Store sont fixés par le fabricant.

prix. Les taux des marges bénéficiaires varient selon la catégorie de produits. Toutefois, dans chaque catégorie, la marge bénéficiaire est la même pour tous les produits (voir les exemples à la Figure 3). Même si la marge bénéficiaire s'applique à tous les produits, la RAO peut, à sa discrétion et avec l'approbation du conseil d'administration, modifier cette marge sur les produits de Vintages. En outre, en conformité aux accords de commerce internationaux, les organismes gouvernementaux comme la RAO doivent traiter également les produits nationaux et importés en leur appliquant la même marge bénéficiaire. La RAO peut toutefois appliquer des frais supplémentaires aux produits importés pour couvrir les coûts supplémentaires qu'entraîne leur acquisition.

Les fournisseurs et représentants comprennent bien la structure des prix et les répercussions connexes du mandat et des objectifs de la RAO. Même si cette information est divulguée en partie sur le site Web de la RAO dans la section « Demandez-nous », il est difficile pour le public de trouver l'information et de l'utiliser pour bien comprendre comment sont fixés les prix des boissons alcoolisées.

Analyses comparatives des prix de détail

La RAO effectue tous les trois mois une analyse comparative des prix de détail au Canada pour le compte de l'Association canadienne des régies d'alcool (l'Association), qui regroupe les 13 régies

d'alcool canadiennes. On compare les prix des quelque 50 produits de différentes catégories (à l'exception des produits de Vintages) qui génèrent les chiffres de vente les plus élevés au Canada et qui sont vendus dans les 13 administrations. Les résultats de la dernière analyse effectuée au moment de notre vérification montraient que la RAO arrivait en troisième place pour ce qui est des plus bas prix de détail pour les spiritueux et les bières, et en première place pour ce qui est des vins. La RAO affichait également les plus bas prix de détail globaux des boissons alcoolisées.

Nous avons sélectionné un échantillon de produits populaires de la RAO pour comparer leurs prix de détail à ceux qui sont en vigueur en Colombie-Britannique, en Alberta et au Québec ainsi que dans les États de New York, du Michigan et de la Pennsylvanie. Les prix variaient d'une administration à l'autre, et parfois même au sein d'une même administration. Nous avons en outre constaté ce qui suit :

- Deux autres provinces canadiennes vendaient presque tous les produits à des prix supérieurs. La troisième province vendait beaucoup de ses produits à des prix inférieurs à ceux de la RAO, mais toujours dans une marge de 7 % des prix en vigueur en Ontario. Ce résultat est généralement conforme aux constatations issues de l'analyse de l'Association dont il est question au début de la présente section.

Figure 3 : Exemples de taux des marges bénéficiaires pour les spiritueux, les vins et les bières

Source des données : Régie des alcools de l'Ontario

Catégorie de produit	Origine du produit	Marge bénéficiaire appliquée	
		%	(\$/litre)
vodka, whisky, rhum	Canada	141,0	—
	étranger (É.-U.)	148,1	—
	étranger (autres pays)	148,0	—
vins de table	Ontario	65,5	—
	autres provinces et étranger	71,5	—
bières	Canada et étranger	—	0,7094
	microbrasserie	—	0,2095

- Les trois États vendaient la majorité de leurs produits à des prix de 3 % à 55 % inférieurs à ceux de la RAO.

La RAO ne vend pas ses produits au plus bas prix possible parce que cela est contraire à son mandat en matière de responsabilité sociale et réduirait ses bénéfices. Par exemple, les prix de détail minimaux sont fixés par la Loi en Ontario, alors qu'au Québec, en Alberta et dans les États de New York et de Pennsylvanie, il n'existe pas de tels prix minimaux. D'après la RAO, les marges bénéficiaires et les taxes sont toujours plus élevées dans les administrations canadiennes qu'aux États-Unis afin d'encourager la consommation socialement responsable tout en générant des revenus pour le gouvernement. La RAO a aussi souligné qu'environ les deux tiers des répondants à un sondage auprès de sa clientèle en 2010 estimaient que ses prix représentaient un bon rapport qualité-prix.

Prix de détail minimaux prévus par la Loi

Le gouvernement a établi des prix de détail minimaux pour les produits alcoolisés afin d'en modérer la consommation. Les résultats d'une étude en santé publique montrent qu'une augmentation du prix de l'alcool diminue la consommation et donc les conséquences de la consommation et de l'abus d'alcool. L'Ontario est l'une des six administrations canadiennes à avoir établi des prix de détail minimaux.

Avec l'approbation de la haute direction, les prix de détail des produits abandonnés et qui seront bientôt invendables en raison de leur date de péremption peuvent être réduits en deçà des seuils minimaux. Ce cas d'exception ne s'applique toutefois pas aux bières.

Les prix minimaux s'appliquent aux produits vendus dans tous les magasins de l'Ontario, y compris les succursales de détail de la RAO et les autres établissements n'appartenant pas à la RAO, par exemple les magasins-agences des collectivités dont la population est trop faible pour justifier la mise en place d'une succursale ordinaire de la RAO,

les succursales The Beer Store et les magasins des fabricants comme les vignobles et les distilleries faisant de la vente au détail. Les prix de détail minimaux des bières et des spiritueux sont fixés par la Loi. La Loi établit les prix minimaux des vins, que la RAO est tenue de payer à ses fournisseurs. D'après la RAO, la décision d'établir un prix minimal pour les vins remonte aux années 1980, de façon à prévenir le dumping en Ontario de vins étrangers dont les prix étaient subventionnés. Aux fins du présent rapport, nous avons converti le coût d'acquisition minimal des vins en un prix de détail minimal en appliquant la structure de prix fixes de la RAO, comme l'illustre la Figure 4. Le prix de détail minimal et le coût d'acquisition minimal sont rajustés en fonction de l'inflation le 1^{er} mars chaque année, conformément à la Loi.

Selon les fonctionnaires du Ministère, la RAO doit veiller à ce que tous les établissements vendant de l'alcool en Ontario, y compris ceux qui ne lui appartiennent pas, respectent les exigences en matière de prix minimaux. Les employés de la RAO ont toutefois souligné qu'ils ne comprenaient pas bien leur rôle dans l'exécution des prix minimaux, surtout en raison du fait que certains établissements n'appartenant pas à la RAO peuvent être perçus comme des concurrents. La RAO a aussi indiqué que la Loi ne précise aucun mécanisme d'exécution de telles exigences, ce qui accroît le risque de vendre des produits à un prix inférieur au prix de détail minimal en contravention du mandat de responsabilité sociale de la RAO.

Figure 4 : Exemples de prix de détail minimaux au 1^{er} mars 2011 (\$)

Source des données : *Loi sur les alcools*, Régie des alcools de l'Ontario

Type de produit	Prix de détail minimal (excluant la consigne)
spiritueux – 750 mL	23,20
vin de table, Ontario – 750 mL	5,65
vin de table, importé – 750 mL	5,80
bière*	26,40

* caisse de 24 bouteilles de 341 mL ayant une teneur en alcool égale ou supérieure à 4,9 % mais inférieure à 5,6 %

RECOMMANDATION 1

Pour mieux informer les Ontariens à propos de la façon dont les prix des boissons alcoolisées sont fixés, la 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'organisme approprié pour exercer une telle surveillance.

RÉPONSE DE LA RAO

La RAO convient que les Ontariens devraient pouvoir accéder facilement à de l'information à propos de son mandat et de ses activités, incluant sa politique d'établissement des prix. C'est pourquoi cette information est actuellement publiée sur le site Web de la RAO (www.lcbo.com) et est régulièrement diffusée auprès des acteurs de l'industrie des boissons alcoolisées et des médias. La RAO explorera les possibilités de faciliter le repérage de cette information et de la présenter le plus clairement possible.

La RAO collaborera avec le ministère des Finances pour examiner comment la conformité aux prix minimaux établis est assurée dans tous les établissements de détail de la province vendant des boissons alcoolisées et pour déterminer quel organisme ou entité gouvernementale devrait exécuter cette fonction de réglementation.

Coût des boissons alcoolisées

Dans le secteur privé, les détaillants s'efforcent d'acheter leurs produits au plus bas prix possible. On pourrait s'attendre à ce que la RAO, qui est l'un des plus importants acheteurs d'alcool du monde, utilise son pouvoir d'achat pour négocier les prix le plus bas possible auprès des fournisseurs. Cependant, la stratégie d'acquisition de la RAO n'est pas axée sur les coûts, mais plutôt sur des fourchettes de prix de détail spécifiques; les fournisseurs doivent proposer leurs produits à la RAO en fonction de ces fourchettes. Le prix de gros, soit le coût du produit pour la RAO, est déterminé à partir de sa structure de prix fixes et du prix de détail souhaité.

Le processus d'acquisition de la RAO est conforme à celui en vigueur dans les autres administrations canadiennes avec lesquelles nous avons communiqué et se compare à ceux dans d'autres pays où le gouvernement exerce un monopole, comme la Suède et la Norvège. La RAO nous a aussi informés que, pour s'acquitter de son mandat d'encourager une consommation responsable, ses prix de détail sont fixés en fonction d'une stratégie axée sur l'image de marque, qui vise à accroître les revenus sans augmenter la quantité d'alcool consommée en encourageant les consommateurs à acheter des produits à un prix « de marque » et en augmentant la quantité et la variété des produits offerts à des prix supérieurs.

Une fois que la RAO a déterminé la catégorie de produits qu'elle souhaite acheter, elle diffuse une « lettre de besoins » sur son site Web et l'envoie à divers organismes commerciaux. La lettre de besoins précise la catégorie et les spécifications des produits recherchés et, dans la majorité des cas, les fourchettes de prix de détail. Ces fourchettes que demande la RAO varient en fonction du type de produit et du prix que les consommateurs seront prêts à payer d'après la RAO. La majorité des lettres de besoins précisent une fourchette de prix, mais certaines définissent un prix ferme que les fournisseurs doivent respecter ou dépasser. Par exemple, la lettre de besoins annuelle pour les vins

du répertoire général diffusée en 2010-2011 comptait 48 catégories de produits. De ce nombre, 41 exigeaient un prix de détail supérieur à 9,95 \$, et six autres, un prix de détail supérieur à 8,95 \$ (une des catégories de produit n'était assortie d'aucune fourchette de prix). La RAO nous a informés que la majorité des vins demandés devaient se vendre à un prix de détail de plus de 9,95 \$, parce qu'elle offrait déjà une sélection satisfaisante de vins à moins de 10 \$.

Le prix de détail auquel un fournisseur souhaite vendre son produit en Ontario doit se trouver dans la fourchette de prix établie par la RAO dans sa lettre de besoins. Comme il est indiqué ci-dessus, le prix de gros que paie la RAO est déterminé à partir de la structure de prix fixes et du prix de détail convenu. En résumé, la RAO établit le coût qu'elle paiera pour un produit en fixant d'abord le prix de détail. Nous avons en outre constaté que la RAO ne négocie pas de ristournes pour les achats de volumes importants afin de réduire ses coûts, mais aucune autre administration canadienne examinée ne le fait. À cause de sa structure de prix fixes, la RAO ne gagne rien à réduire le prix de gros qu'elle paie aux fournisseurs, parce que cette façon de faire entraînerait des prix de détail inférieurs et donc des profits moindres – ce qui contreviendrait au mandat de l'organisme.

Lorsque la RAO a sélectionné un produit qu'elle souhaite acheter, le fournisseur envoie une confirmation écrite ou une soumission pour le produit. La RAO saisit les données de la soumission dans son système informatique et applique sa formule d'établissement de prix fixes. Le résultat doit normalement correspondre au prix de détail figurant dans la soumission du fournisseur. Si le calcul donne un montant supérieur au prix de détail convenu, la RAO demande au fournisseur de réduire son prix de gros afin d'éviter une surfacturation. Toutefois, si le prix de gros entraîne un prix de détail inférieur au prix convenu, la RAO refuse la soumission, parce que l'application de sa structure de prix fixes donnerait un prix de détail trop faible. Dans un tel cas, la RAO demande au fournisseur de majorer son prix

de gros, ce qui fait augmenter le prix qu'elle paie pour le produit.

Bien que nous ayons constaté à l'examen d'un échantillon de produits que certains prix proposés par les fournisseurs avaient été augmentés tandis que d'autres avaient été réduits, généralement d'un faible montant, nous avons aussi constaté que si certains fournisseurs soumettaient des prix de gros supérieurs, d'autres proposaient des prix considérablement inférieurs à ceux attendus pour certains produits de l'échantillon. En conséquence, la RAO a demandé à ces fournisseurs de réviser leur prix de gros. La RAO nous a informés que de tels écarts entre le prix soumis et le prix attendu peuvent s'expliquer par la fluctuation des coûts de transport ou des taux de change, ou encore par une erreur de calcul de la part du fournisseur pour arriver au prix de détail requis. Toutefois, les motifs justifiant les prix soumis n'ont pas été consignés.

Le processus susmentionné n'a pas toujours été suivi pour l'acquisition de produits de Vintages. Nous avons constaté que la RAO ne demande généralement pas aux fournisseurs de ces produits de rajuster les prix proposés. La RAO rajuste plutôt sa marge bénéficiaire pour obtenir le prix de détail convenu.

Nous avons aussi constaté que, dans ses contrats d'achat, la RAO exigeait des fournisseurs qu'ils acceptent de ne pas vendre leur produit à la RAO à un prix de gros supérieur à celui proposé à n'importe quel autre acheteur gouvernemental de boissons alcoolisées au Canada pour un volume égal. Si cela se produit, la RAO est en droit de demander une remise correspondant à l'écart. Nous avons constaté que pour les produits de son répertoire général, la RAO ne surveille pas et ne compare pas régulièrement les prix qu'elle paie à ses fournisseurs à ceux payés par d'autres administrations pour les mêmes produits. La direction de la RAO a indiqué qu'il était difficile d'obtenir des données sur les prix demandés par les fournisseurs à d'autres administrations. Cette situation s'explique entre autres par le fait que certaines autres administrations considèrent les modalités

de paiement de leurs fournisseurs comme des renseignements confidentiels. La RAO a aussi souligné que les autres administrations canadiennes peuvent acheter des produits à un prix inférieur à celui de la RAO, mais qu'elle ne serait pas en mesure de les acheter à ce prix de gros si l'application de sa structure de prix fixes entraînait un prix de détail inférieur à celui qui est autorisé par la Loi.

Dans le cas des produits de Vintages, la RAO nous a fait savoir qu'elle vérifie à l'occasion les prix dans Internet et les documents commerciaux pour déterminer les écarts des prix de détail. Dans un cas, elle a relevé un fournisseur qui demandait plus à la RAO qu'aux autres administrations canadiennes pour trois produits de Vintages de 2006 à 2009. La RAO a demandé et obtenu des remises totalisant environ 600 000 \$.

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 encouragent 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.

RÉPONSE DE LA RAO

Les marges bénéficiaires variables ou souples ont déjà fait l'objet d'un examen indépendant de la RAO à la demande du gouvernement provincial. La structure de marges bénéficiaires fixes actuelle ainsi que l'utilisation et la gestion qu'en fait la RAO ont été avalisées par les différents gouvernements qui se sont succédé comme convenant à un organisme gouvernemental comme la RAO. La structure actuelle procure certitude et transparence aux fournisseurs et permet de s'assurer plus facilement que les produits provenant de l'étranger sont traités conformément aux accords commerciaux en vigueur.

La RAO est impatiente de discuter avec le ministère des Finances de la recommandation d'un projet pilote de marges bénéficiaires variables et appuiera l'analyse stratégique du gouvernement à l'égard du changement proposé.

Comme le souligne le vérificateur général, la structure de marges bénéficiaires fixes de la RAO fait en sorte que les lettres de besoins précisent les fourchettes de prix de détail des nouveaux produits, plutôt que le prix soumis par le fournisseur ou le montant que la RAO verse au fournisseur pour le produit. Les acheteurs de la RAO et les fournisseurs et leurs représentants se concentrent sur le prix de détail, et lorsque ce prix est établi, la proposition d'un fournisseur est fondée sur l'application systématique de la structure de prix fixes.

La RAO constitue l'unique acheteur d'un marché d'envergure. En conséquence, les fournisseurs s'intéressent vivement à inscrire leurs produits à son répertoire. La concurrence pour l'inscription au répertoire de la RAO est vive et les fournisseurs et leurs agents s'efforcent de proposer leurs meilleurs produits en réponse aux lettres de besoins de la RAO. En jouant de son importance et de son pouvoir d'achat, la

RAO est en mesure d'obtenir les meilleurs produits du monde à des prix inférieurs à ceux que paient des administrations comparables. Quand la RAO demande des vins coûtant entre 13 \$ et 15 \$ au détail, par exemple, les fournisseurs choisissent souvent de proposer des vins qu'ils préféreraient vendre à un prix de détail de 16 \$ à 18 \$ en raison de l'attrait qu'exerce le volume des commandes de la RAO. C'est l'une des principales raisons qui font que la RAO atteint l'un des objectifs principaux de son mandat, soit offrir aux clients un bon éventail de produits de qualité dans toutes les fourchettes de prix.

DÉFINITION DES BESOINS EN MATIÈRE DE PRODUITS

La RAO exécute un processus de planification pour déterminer les types de produits qu'elle achètera pour l'année à venir. Ce processus comprend l'établissement d'un budget incluant les objectifs de ventes et le montant cible du dividende qu'elle versera au gouvernement provincial. La RAO fournit cette information au Ministère et tient compte des commentaires de celui-ci avant de fixer définitivement ses objectifs.

Un plan d'activités global énonce les objectifs financiers de la RAO, par exemple les ventes totales, le nombre de litres à vendre et la marge brute moyenne, ainsi que ses objectifs non financiers, par exemple l'offre d'un éventail de produits variés pour répondre aux besoins des clients. Ces objectifs sont ensuite divisés en plans d'activités de haut niveau pour les produits de Vintages, les bières et spiritueux et les vins. Ces plans comprennent les objectifs en matière de ventes et de marge brute pour chaque catégorie ainsi que des détails sur l'orientation des achats pour l'année à venir. La RAO utilise un système de gestion de catégories bien défini pour l'acquisition de produits. Des examens annuels des catégories permettent de recenser les catégories en croissance ou en déclin et les lacunes dans la sélection de produits en

raison de l'absence de produits dans une certaine fourchette de prix; ces renseignements sont inclus dans les plans détaillés pour chaque catégorie. Les plans sont également fondés sur les résultats de recherches visant à cerner les principales tendances et les préférences des clients. Les données historiques sur les ventes aident aussi le personnel à déterminer les produits à acheter. La majorité des répondants au sondage auprès de la clientèle mené par la RAO en 2010 estimaient que celle-ci offrait une vaste sélection de produits, et plus de la moitié ont dit qu'elle offrait souvent de nouveaux produits.

Une fois ces plans d'activités établis, la RAO publie sur son site Web les lettres de besoins dont il a été question ci-haut et les envoie à diverses associations commerciales. Une lettre de besoins est généralement diffusée une fois par exercice pour chaque catégorie de produits du répertoire général, et trois ou quatre fois par exercice pour les produits de Vintages. Les lettres de besoins comprennent un certain nombre de demandes de produits. Par exemple, la lettre de besoins de 2011 pour le répertoire général comprenait des demandes pour 68 types de produits différents.

Nous avons sélectionné un échantillon de lettres de besoins de la RAO pour déterminer si les produits demandés correspondaient à ceux qui figuraient dans les plans d'activités détaillés pour l'exercice pertinent. Nous avons constaté que les achats de spiritueux et de bières en 2009-2010 et les achats de produits de Vintages en 2009-2010 et 2010-2011 étaient conformes aux plans d'activités pour les exercices visés. Nous avons toutefois relevé qu'aucun plan détaillé par catégorie n'a été établi pour l'ensemble des produits du répertoire général en 2010-2011 ni pour les vins en 2009-2010. Des plans d'activités de haut niveau ont été élaborés en 2011 et des versions provisoires ont été préparées pour 2010, mais n'offraient aux employés qu'une orientation limitée. La RAO nous a informés qu'elle n'avait pas élaboré de plans détaillés pour ces exercices à cause du roulement de personnel et d'une restructuration. D'après la RAO, une évaluation a été menée à partir de données comme

le rendement historique des ventes de chaque produit, les résultats d'analyses des tendances et des fourchettes de prix et un examen des stocks et du rendement global du portefeuille. Les résultats de cette évaluation n'ont toutefois pas été consignés et, en conséquence, rien n'indique l'orientation fournie au personnel pour l'aider à prendre des décisions en matière d'achats, ni si les achats effectués étaient conformes à l'orientation établie.

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.

RÉPONSE DE LA RAO

Les deux unités opérationnelles de la RAO et la division Vintages produisent des plans d'activités à chaque exercice. Ces plans d'activités établissent le contexte pour produire des plans détaillés pour la gestion de chaque catégorie de produits. La RAO veillera à ce que de tels plans soient produits pour chaque grande catégorie de produits à chaque exercice.

MÉTHODES D'ACQUISITION DE NOUVEAUX PRODUITS ALCOOLISÉS

La Directive sur l'approvisionnement du Conseil de gestion du gouvernement (la Directive) énonce des politiques complètes sur l'approvisionnement en biens par les ministères et les organismes gouvernementaux. Même si l'acquisition de produits alcoolisés est de nature subjective, les principes de la Directive demeurent fondamentaux pour l'approvisionnement dans l'ensemble du secteur public. Ces principes comprennent l'accès libre pour les fournisseurs qualifiés, la mise en oeuvre d'un processus d'approvisionnement équitable et transparent,

l'acquisition de biens uniquement après un examen des besoins opérationnels, et la gestion efficace de l'approvisionnement au moyen de politiques et de procédures appropriées. La Directive établit aussi des principes directeurs à respecter dans le processus d'évaluation, notamment l'évaluation uniforme des soumissions conformément aux critères d'évaluation, aux cotes et à la méthode énoncés dans les documents d'approvisionnement. Ils exigent en outre que le processus d'évaluation soit entièrement divulgué, notamment que toutes les exigences obligatoires et pondérations des exigences cotées soient clairement déclarées et que, le cas échéant, une description du processus de présélection soit fournie. À la suite du processus d'évaluation, seules les soumissions ayant obtenu les cotes les plus élevées et satisfaisant à toutes les exigences obligatoires peuvent être retenues.

En conformité avec son protocole d'entente avec le Ministère, la RAO est tenue d'observer la Directive. Elle peut cependant élaborer et utiliser ses propres politiques internes si elles intègrent les principes énoncés dans la Directive. Comme l'approvisionnement en produits alcoolisés est un domaine spécialisé, la RAO a choisi d'élaborer ses propres politiques. Nous avons constaté que sa politique concernant les produits du répertoire général, à l'exception d'une description du processus de préqualification ou de présélection, est fondée sur les principes énoncés dans la Directive. Toutefois, au moment de notre vérification, la RAO n'avait aucune politique écrite concernant l'achat de produits pour Vintages; la division en cause était cependant en train de consigner une telle politique.

La RAO achète de nouveaux produits toute l'année selon trois différentes méthodes : demandes de produits par l'entremise de lettres de besoins, achats ponctuels et achats directs auprès des fournisseurs. Le nombre et le pourcentage des achats effectués selon chacune des méthodes pour l'exercice 2010-2011 sont indiqués à la Figure 5.

Figure 5 : Types d'achat par méthode, 2010-2011

Source des données : Régie des alcools de l'Ontario

Catégorie	Achats par lettre de besoins		Achats directs		Achats ponctuels		N ^{bre} total
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	
Vintages	1 450	32	2 659	59	422	9	4 531
spiritueux et boissons prêtes à boire	319	85	–	–	58	15	377
vins	280	72	–	–	110	28	390
bière	217	72	–	–	83	28	300
Total	2 266	40	2 659	48	673	12	5 598

Approvisionnement au moyen de lettres de besoins

Comme il est mentionné plus haut, les lettres de besoins énonçant les détails, notamment les pays, les régions, les cépages et les fourchettes de prix de détail des produits que la RAO souhaite acheter, sont publiées dans le site Web de l'organisme et envoyées à diverses associations commerciales. La Figure 5 montre que la majorité des produits du répertoire général sont achetés par l'entremise de lettres de besoins. Les fournisseurs envoient leurs soumissions par voie électronique; ces soumissions comprennent le nom du fournisseur, le nom et le prix du produit, une stratégie de marketing d'une page, les caractéristiques pertinentes du produit, les distinctions octroyées par des tiers et des photos du produit et du conditionnement.

Comme une lettre de besoins peut générer des centaines et même des milliers de réponses de la part des fournisseurs, la RAO présélectionne un nombre de réponses qualifiées plus facile à gérer avant de passer à l'étape suivante. Pour les produits du répertoire général, la RAO a recours à un processus de préqualification ou de présélection depuis l'été 2010; un processus de présélection est déjà en place depuis plusieurs années pour les produits de Vintages. La RAO nous a informés qu'en l'absence d'une politique particulière pour l'étape de la préqualification, un certain nombre de facteurs officieux sont examinés au moment de l'évaluation des soumissions, notamment les notes élevées attribuées au produit par des tiers, les types

de récompense qu'il a remportés, la forte demande associée à une disponibilité limitée, et l'image et le conditionnement du produit.

Nous avons examiné un échantillon de lettres de besoins publiées en 2009-2010 et en 2010-2011 pour les produits du répertoire général et ceux de Vintages. Nous avons constaté que plus de 80 % des soumissions de notre échantillon ont été éliminées à l'étape de la préqualification, mais seulement quelques-unes des décisions d'élimination étaient appuyées par des documents. Les décisions concernant la présélection des produits n'étaient documentées que pour quelques-unes des autres 20 % des soumissions acceptées.

Nous avons aussi constaté qu'environ 10 % des soumissions présélectionnées pour une évaluation approfondie n'entraient pas dans la fourchette de prix de détail précisée par la RAO dans sa lettre de besoins. Par exemple, une des soumissions acceptées pour Vintages proposait un produit au prix de détail de 64 \$, alors que la lettre de besoins précisait une fourchette allant de 14 \$ à 50 \$. Cinq des soumissions acceptées en réponse à une lettre de besoins visant des produits du répertoire général proposaient un prix de détail de 9,95 \$, alors que la lettre précisait une fourchette de prix de 11,95 \$ à 16,95 \$. Les motifs justifiant l'acceptation de ces produits n'ont pas été consignés.

On nous a informés que les soumissions ne correspondant pas aux besoins précisés sont généralement rejetées, mais qu'il arrive que la RAO décide de déroger à sa politique si le produit est jugé

exceptionnel et répond à ses objectifs en matière de finances et de variété des produits.

D'après la RAO, la direction supervise le processus de sélection des produits. Toutefois, nous n'avons relevé aucune approbation écrite des produits présélectionnés, y compris les produits retenus même s'ils ne satisfaisaient pas à toutes les exigences dans la lettre de besoins. La Vérification interne de la RAO a aussi souligné en juillet 2010, à l'issue de son examen du processus de sélection des nouveaux produits, que la RAO devrait consigner les motifs à l'appui de la sélection des produits qui ne répondent pas aux critères énoncés dans la lettre de besoins.

L'étape suivante de l'évaluation comprend une évaluation organoleptique, c'est-à-dire une évaluation du goût, de la robe et de l'arôme du produit, ainsi qu'une évaluation de l'étiquette et du contenant. Les fournisseurs envoient un échantillon de leurs produits pour l'évaluation organoleptique par un comité de la RAO, qui comprend des employés de l'unité chargée des achats et des employés de magasin ayant suivi une formation spécialisée. Pour certains produits de Vintages, un employé titulaire du titre de maître des vins fait aussi partie du comité. Le produit est en outre soumis à une analyse chimique, généralement effectuée dans les laboratoires de la RAO, afin de garantir qu'il est sûr et qu'il contient bien ce qui est inscrit sur l'étiquette.

Pour les produits du répertoire général, les fournisseurs doivent soumettre un plan détaillé comprenant des renseignements comme les chiffres de vente des produits achetés antérieurement par la RAO, les ventes réalisées dans d'autres provinces et des données relatives au marketing. Les fournisseurs de ce type de produits sont informés que leurs soumissions sont évaluées sur une échelle de 100 points, répartis comme suit : données sur les ventes (10 points); données sur le marketing (45 points); évaluation organoleptique (20 points); conditionnement (25 points). Le coût du produit n'est pas pris en compte dans le processus de sélection, puisque la lettre de besoins précise déjà le prix de détail (et donc le coût pour la RAO). Les

fournisseurs de produits destinés à Vintages ne sont pas tenus de soumettre un plan détaillé. On nous a informés que le facteur déterminant pour ces produits était plutôt le résultat de l'évaluation organoleptique. Parmi les autres facteurs pris en considération, citons les critiques de tiers, le rapport qualité-prix et la disponibilité du produit. L'exécution du processus de bout en bout, depuis la diffusion de la lettre de besoins jusqu'à la sélection du produit, dure environ trois mois et demi.

L'examen d'un échantillon de soumissions visant des produits du répertoire général et de Vintages nous a permis de constater des variations considérables dans la consignation des motifs à l'appui des décisions prises. Par exemple :

- Dans certains cas, les motifs justifiant l'achat n'étaient pas consignés, alors que dans d'autres, les raisons de l'acceptation ou du refus du produit étaient clairement exposées.
- Dans de nombreux cas, aucune cote n'avait été attribuée à la soumission, et rien n'indiquait que les données relatives au marketing et aux ventes avaient été évaluées, même si ces facteurs comptaient pour 55 % de la cote globale. Toutefois, les résultats de toutes les évaluations organoleptiques effectuées par les membres du comité ainsi que des évaluations du conditionnement et du rapport qualité-prix étaient consignés pour tous les produits du répertoire général. La direction de la RAO a expliqué que la structure de notation était désuète et ne reflétait pas les différentes priorités pour chaque catégorie de produits, mais nous n'avons constaté l'existence d'aucun autre mécanisme d'évaluation formellement établi et utilisé pour évaluer les soumissions.
- Même si l'évaluation organoleptique constitue le critère clé en ce qui concerne les produits destinés à Vintages, la RAO n'a pas été en mesure de retrouver les cotes de ces évaluations pour 143 des produits de Vintages de notre échantillon, alors qu'elle a acheté 60 de ces produits. Les cotes des évaluations organoleptiques attribuées par chacun des membres

du comité aux autres produits de Vintages de notre échantillon étaient consignées. On nous a informés que d'autres facteurs, comme les critiques de tiers et les données historiques sur les ventes, sont aussi pris en considération dans le processus d'acquisition, mais qu'ils ne sont pas formellement cotés.

Dans l'ensemble, comme la RAO ne classe pas chacune des soumissions en fonction des résultats des évaluations et ne prépare pas de sommaire des évaluations, il n'est pas toujours facile de déterminer pourquoi certains produits ont été retenus. Nous avons aussi constaté que lorsqu'une soumission est refusée, le fournisseur reçoit un courriel l'informant que « d'autres produits proposés ont obtenu une meilleure cote à l'égard des critères de sélection ». On nous a informés que les fournisseurs peuvent communiquer avec la RAO pour obtenir des renseignements détaillés sur les raisons pour lesquelles leur produit a été refusé. Toutefois, compte tenu de l'absence de documents d'appui, le personnel de la RAO aurait du mal, à notre avis, à donner des détails plus précis aux fournisseurs.

Dans son rapport de juillet 2010, la Vérification interne de la RAO a soulevé des préoccupations similaires et recommandé qu'on donne au personnel des directives pour faciliter la consignation des motifs justifiant les décisions relatives à l'acquisition de nouveaux produits. Ces directives devraient comprendre des critères de sélection des produits et une évaluation assujettie annuellement à un examen et à une approbation par la direction.

Achats ponctuels

Au besoin, la RAO peut acheter des produits de manière ponctuelle, sans publier de lettre de besoins. Ce type de démarche peut être nécessaire lorsque, par exemple, on constate un changement dans la demande des consommateurs pour des produits que la RAO n'offre pas, qu'une lettre de besoins n'a pas pu être diffusée à temps pour répondre à un changement dans la demande des consommateurs ou que des produits nouveaux ou

novateurs ayant reçu des distinctions favorables sont écoulés sur le marché. Les achats ponctuels peuvent se faire sur l'initiative du personnel de la RAO ou lorsqu'un fournisseur informe la RAO d'un produit particulier qui pourrait l'intéresser. D'après les renseignements que nous avons obtenus, très peu de produits sont achetés directement en réponse à la sollicitation d'un fournisseur.

Avant d'être accepté, l'achat ponctuel d'un produit doit être approuvé par la direction de la RAO. Le produit est ensuite soumis à un test de dégustation et suit les autres étapes du processus d'approvisionnement habituel. En 2010-2011, 15 % des achats de spiritueux et 28 % des achats de vins et de bières ont été faits sur une base ponctuelle (voir la Figure 5).

Au moment de notre vérification, la RAO n'avait pas de politiques et de procédures écrites pour orienter le processus d'achat ponctuel. Les membres du personnel nous ont dit qu'ils avaient recours à des critères officieux et choisissaient des produits qui, par exemple, comblaient une lacune dans la catégorie de produits ou avaient un caractère novateur. On nous a fait savoir que toutes les propositions d'achat ponctuel étaient examinées par la direction avant qu'une décision finale soit prise, mais les résultats de cet examen n'étaient généralement pas consignés. Dans son examen effectué en juillet 2010, la Vérification interne de la RAO a aussi souligné la nécessité d'établir des politiques officielles en matière d'achats ponctuels.

L'examen d'un échantillon d'achats de produits du répertoire général et de Vintages nous a permis de constater que dans 60 % des cas, aucun document n'expliquait pourquoi le produit avait été acheté de façon ponctuelle. Toutefois, quand nous avons posé la question à propos de certains produits, le personnel de la RAO a généralement été en mesure de fournir verbalement les motifs à l'appui de ces décisions d'achat.

Achats directs de produits destinés à Vintages

Les achats directs se font soit à l'étape de la préqualification du processus d'achat par lettre de besoins, soit à la suite d'une proposition d'un fournisseur ayant au préalable obtenu l'autorisation de la RAO. Seuls les produits destinés à Vintages peuvent être achetés directement et, comme il est indiqué à la Figure 5, environ 60 % des produits achetés en 2010-2011 l'ont été de cette manière. Les produits que la RAO décide d'acheter directement ne sont pas obligatoirement soumis à une évaluation organoleptique.

Au moment de notre vérification, la RAO n'avait mis en place aucune politique ou procédure écrite pour orienter le processus d'achat direct. En conséquence, aucun critère d'évaluation officiel n'avait été établi pour évaluer les produits soumis et il n'y avait pas de directives quant au niveau et au type des documents requis et au type d'approbation de la direction nécessaire pour appuyer les décisions d'achat. La RAO nous a informés que les principaux critères de sélection des produits achetés directement comprennent les ventes élevées des produits achetés antérieurement (les ventes élevées s'entendant de la vente de 75 % des produits en stock dans les 12 semaines qui suivent), les données probantes montrant que le produit est en forte demande sur d'autres marchés et est susceptible de bien se vendre en Ontario, de même que les distinctions décernées par des tiers. La RAO a également souligné qu'elle achète directement des produits lorsqu'il lui est difficile d'exécuter des évaluations organoleptiques supplémentaires.

L'examen d'un échantillon de soumissions présentées par les fournisseurs en réponse aux lettres de besoins de la RAO en 2009-2010 et 2010-2011 nous a permis de constater que les motifs à l'appui des décisions d'achat direct ne sont souvent pas consignés. Plus particulièrement :

- Plus de 45 % des achats directs de notre échantillon visaient des produits que la RAO n'avait jamais achetés auparavant et qui

n'avaient donc jamais été soumis à une évaluation organoleptique. Les motifs justifiant ces achats directs n'étaient pas consignés.

- La RAO avait déjà acheté les autres produits sélectionnés pour des achats directs. Pour environ la moitié de ces achats, les résultats de l'examen par l'acheteur des données historiques sur les ventes du produit ou d'autres renseignements à l'appui de l'achat du produit n'étaient pas consignés. En ce qui concerne les produits pour lesquels les données historiques sur les ventes étaient documentées, nous avons constaté que dans plus de 50 % des cas, le produit avait été sélectionné pour un achat direct même si les ventes antérieures étaient inférieures au seuil de vente de 75 % des produits en stock dans les 12 semaines qui suivent. Par exemple, un des produits avait enregistré des ventes de 4 % seulement et un autre, de 37 %. D'après la RAO, les produits achetés antérieurement étaient peut-être d'un millésime différent et n'étaient donc pas exactement les mêmes. On a aussi avancé qu'il était possible que la situation ait changé et que le produit soit plus attrayant que les ventes passées ne le laissaient croire, par exemple à cause d'une nouvelle critique favorable ou d'un nouveau prix. Toutefois, nous n'avons relevé aucun document faisant état des raisons à l'appui de la sélection de ces produits.
- Pour déterminer le succès de la vente des produits sélectionnés pour un achat direct, nous avons examiné les données sur les ventes des produits ayant obtenu des résultats médiocres par le passé et les avons comparées aux données sur les ventes ultérieures. Plus de la moitié des produits ayant connu peu de succès auparavant continuaient d'afficher des résultats médiocres.

Bien que la RAO n'ait pas de politique officielle obligeant la direction à approuver les achats directs importants, on nous a informés que de tels achats sont parfois présentés au responsable de la catégorie de produits pour validation ou approbation

verbale. Toutefois, nous n'avons relevé, pour aucun des achats directs de notre échantillon, des documents attestant que la direction avait approuvé les produits sélectionnés.

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, incluant 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 de la direction requises sont consignés comme il se doit.

RÉPONSE DE LA RAO

La RAO s'emploie à l'heure actuelle à mettre à jour ses politiques et procédures en matière de gestion des produits; les nouvelles versions comprendront une description du processus de présélection. La RAO mettrait à jour ses politiques concernant les produits destinés à Vintages au moment de la vérification, et en a remis un exemplaire au vérificateur général après la fin des travaux de vérification sur place. La RAO continuera de diffuser ses politiques et procédures en matière d'approvisionnement, de même que toutes les modifications ou révisions qui y sont apportées, à l'intention des acteurs du secteur des boissons alcoolisées sur son site Web consacré aux ressources commerciales : www.lcbotrade.com.

La RAO convient que les motifs à l'appui de l'acceptation des produits et les approbations de la direction requises doivent être consignés. Elle continuera d'inscrire les décisions relatives à l'acquisition de nouveaux produits dans son système de présentation de nouveaux produits et a mis en oeuvre un nouveau processus de consignation des motifs à l'appui de toutes les décisions depuis l'étape de la soumission, incluant les approbations de la direction. Elle a également amélioré son mécanisme de supervision de la présélection des demandes de produit à l'étape préalable à la soumission, selon lequel le gestionnaire des produits examine toutes les demandes avec le responsable de la catégorie de produits, dont l'approbation doit maintenant être consignée.

La RAO tient à exprimer ses préoccupations quant à la consignation systématique des motifs à l'appui de la sélection ou de l'élimination de produits à l'étape préalable à la soumission. À l'heure actuelle, la RAO reçoit plus de 50 000 soumissions par année, et prévoit que ce nombre continuera de croître. La consignation des motifs à l'appui de l'acceptation ou du refus des produits à cette étape obligerait la RAO soit à limiter le nombre de soumissions qu'elle accepte, soit à augmenter son effectif. Aucune de ces solutions ne lui permettrait d'offrir un meilleur assortiment de produits.

Les soumissions de produit sont évaluées en fonction de critères généraux et selon l'expérience et le jugement des acheteurs de la RAO. Il s'agit là d'une pratique courante dans le secteur de la vente au détail, et la RAO estime qu'elle convient aux achats qu'elle fait. Le risque lié à l'achat de produits est en outre atténué par le recours à des objectifs de ventes ou à des conditions de rendement des ventes pour s'assurer que les produits ont du succès sur le marché. La RAO peut ainsi abandonner de façon responsable les produits qui n'affichent pas le rendement escompté et continuer de profiter des occasions d'offrir de nouveaux produits.

SURVEILLANCE PERMANENTE DU RENDEMENT DES PRODUITS

La surveillance du rendement des ventes permet de repérer en temps opportun les produits qui se vendent peu et qui devraient être remplacés par d'autres produits offrant un meilleur rendement.

La RAO fixe divers objectifs de ventes pour chaque catégorie de produits, qu'elle rajuste annuellement. Les objectifs de ventes pour les vins, les spiritueux et les produits de base de Vintages (soit la collection *Les essentiels*) sont fondés sur la valeur des ventes réalisées l'année précédente, alors que les objectifs relatifs aux bières sont fondés sur le nombre de litres vendus au cours de la dernière année. Ces objectifs sont fixés à un niveau permettant de conserver entre 90 % et 95 % des produits.

La RAO nous a informés que les objectifs ne tiennent pas compte de facteurs comme la distribution limitée en magasin de certains produits et les produits-créneau bien que, d'après le personnel de la RAO, ces facteurs soient pris en considération dans les évaluations du rendement des produits. Selon la direction de la RAO, les objectifs peuvent être rajustés au besoin. Nous avons toutefois constaté qu'il n'existe pas de politique ou de ligne directrice permettant de déterminer à quel moment ni de combien il convient de rajuster les objectifs de ventes.

Les nouveaux produits ne sont pas tenus de respecter les objectifs fixés la première année. Les produits sont surveillés mensuellement au début de la deuxième année dans le cas des produits du répertoire général et au début de la troisième année dans le cas des produits de la collection *Les essentiels* de Vintages. La RAO produit un rapport mensuel qui fait le suivi, en fonction d'une moyenne sur 13 mois, des ventes de produits au regard des objectifs. Elle ne fait toutefois pas le suivi de la durée de la période pendant laquelle un produit n'atteint pas les objectifs de ventes fixés. Nous avons sélectionné un échantillon de produits individuels du répertoire général et de la collection *Les essentiels* de Vintages qui n'avaient pas atteint les objectifs de ventes

durant environ 16 mois consécutifs au début de 2011 et examiné leur rendement des 4 années précédentes. Nous avons constaté que souvent, aucune mesure opportune n'avait été prise pour corriger la situation des produits offrant un faible rendement, et que certains de ces produits n'avaient pas atteint les objectifs de ventes sur une période de quatre ou cinq ans.

Lorsqu'un produit n'atteint pas les objectifs de rendement, la RAO peut le radier ou l'abandonner. La direction de la RAO nous a informés qu'elle collaborait avec les fournisseurs pour tenter d'accroître les ventes avant d'abandonner un produit, par exemple grâce à des campagnes de marketing ou de promotion supplémentaires. Quand la RAO décide d'abandonner un produit qui n'offre pas le rendement escompté, elle peut demander une remise au fournisseur en application des conditions d'achat. Elle demande une remise de 25 % sur le coût des produits en stock dans le cas du répertoire général et de la collection *Les essentiels* de Vintages, et une remise de 20 % pour les produits de Vintages de la catégorie *Dernières livraisons* (nouveaux produits offerts toutes les deux semaines durant une période limitée). La politique de la RAO ne précise pas la période pendant laquelle un produit doit avoir un rendement inférieur avant d'être abandonné ni quand demander une remise au fournisseur. La décision de demander une remise est laissée à la discrétion de la direction de la RAO. La RAO nous a informés qu'il arrive que les produits de la collection *Les essentiels* de Vintages qui n'atteignent pas les objectifs de ventes soient périodiquement retirés de cette collection pour être transférés à d'autres collections de Vintages et, dans un tel cas, aucune remise pour ces produits n'est demandée. Toutefois, pour d'autres types de produit, il est souvent arrivé que la RAO ne demandait pas de remise au fournisseur lorsqu'elle abandonnait un produit dont le rendement était insatisfaisant. Nous avons notamment observé qu'entre avril 2009 et décembre 2010 environ, 2 270 produits du répertoire général et *Dernières livraisons* de Vintages ont

été abandonnés; la RAO a demandé et obtenu une remise pour environ 35 % de ces produits.

Les produits pour lesquels une remise a été demandée et obtenue sont vendus au rabais dans les succursales de la RAO, alors que les prix des produits n'ayant pas fait l'objet d'une demande de remise demeurent inchangés. La RAO nous a informés qu'elle décide au cas par cas des produits pour lesquels elle demande une remise. Par exemple, il arrive qu'elle ne demande pas de remise si on estime que les ventes sont suffisamment près de l'objectif ou si le produit provient d'un fournisseur important avec lequel la RAO souhaite entretenir de bonnes relations. Il n'y a toutefois aucune exigence quant à la consignation de ces décisions.

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.

RÉPONSE DE LA RAO

Les objectifs de ventes de la RAO sont examinés et mis à jour chaque année. À l'avenir, les objectifs de ventes des produits de la collection *Les essentiels* de Vintages feront aussi l'objet d'un examen et d'une mise à jour annuels.

La RAO convient d'établir des lignes directrices claires concernant la nature et le calendrier des mesures à prendre lorsqu'il est déterminé qu'un produit ne donne pas un rendement satisfaisant et d'élaborer des politiques concernant la consignation des décisions relatives à l'abandon d'un produit et à la demande d'une remise aux fournisseurs.

En ce qui concerne le fait que la RAO demande et reçoit une remise pour seulement 35 % des produits abandonnés, il importe de souligner qu'une remise n'est demandée que pour les produits dont le prix est réduit afin d'écouler les stocks. La remise compense une partie de la réduction des profits imputable à la vente au rabais des produits. La RAO évite le plus possible de vendre des produits au rabais afin de maximiser ses revenus.