

Chapitre 1

Section 1.09

Société ontarienne de vente du cannabis

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2021 :

Société ontarienne de vente du cannabis

APERÇU DE L'ÉTAT DES MESURES RECOMMANDÉES

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	7	6				1
Recommandation 2	9	7				2
Recommandation 3	2	2				
Recommandation 4	4	3	1			
Recommandation 5	5	5				
Recommandation 6	2	1	1			
Recommandation 7	7	4	2	1		
Recommandation 8	3	3				
Recommandation 9	2	2				
Recommandation 10	5	4	1			
Recommandation 11	1			1		
Recommandation 12	5	4	1			
Recommandation 13	4	2	2			
Recommandation 14	2	2				
Recommandation 15	3	3				
Recommandation 16	2	2				
Total	63	50	8	2	0	3
%	100	79	13	3	0	5

Conclusion globale

Le 15 novembre 2023, la Société ontarienne de vente du cannabis (SOVC) avait pleinement mis en oeuvre 79 % des mesures que nous avons recommandées

dans notre *Rapport annuel 2021*. La SOVC a fait des progrès dans la mise en oeuvre de 13 % des mesures recommandées.

La SOVC a pleinement mis en oeuvre des recommandations comme la création d'une approche plus structurée, uniforme et transparente de la

sélection des produits. Elle a établi et documenté des procédures opérationnelles normalisées qui guident son personnel pendant la sélection des produits et a élaboré des critères d'évaluation qu'elle utilise pour documenter les évaluations et la justification de ses décisions quant à la sélection des produits. Une fois l'évaluation terminée, la SOVC communique sa décision quant à la sélection des produits au producteur autorisé. La SOVC a également établi un processus officiel permettant aux producteurs autorisés de contester des décisions quant à la sélection des produits. Afin de renforcer la surveillance de Domain Logistics, son fournisseur de services de logistique externe, la SOVC a officialisé les rôles et les responsabilités en créant une matrice qui indique les tâches exécutées par les deux entités et le personnel responsable de leur mise en oeuvre et de leur supervision. De plus, l'équipe d'audit interne de la SOVC a élaboré des procédures opérationnelles normalisées pour examiner et vérifier les factures soumises par Domain Logistics. La SOVC a élaboré de nouveaux indicateurs de rendement clés pour Domain Logistics et a établi des objectifs connexes. Afin de sensibiliser le public, de promouvoir la consommation responsable et de protéger les jeunes, la SOVC a publié un certain nombre d'articles dans la section éducative de son site Web, qui contient des renseignements sur les différences entre les produits de cannabis légaux et illégaux et sur les effets de la consommation excessive de cannabis.

La SOVC est en train de mettre en oeuvre des recommandations telles que l'intégration de mesures de rendement dans les ententes de sous-traitance de Domain Logistics. Domain Logistics travaille actuellement à la révision des ententes avec ses sous-traitants chargés de la livraison afin d'intégrer des mesures de rendement de la livraison. De plus, la SOVC travaille à la mise en oeuvre de sa stratégie de responsabilité sociale. L'équipe de la responsabilité sociale a établi des objectifs et des échéanciers et s'efforce de les atteindre. La SOVC a également présenté ses activités stratégiques prévues au comité des finances et de la gouvernance de son conseil d'administration.

Cependant, la SOVC a fait peu ou pas de progrès dans la mise en oeuvre de 3 % des recommandations. Par exemple, elle n'a pas exploré d'outils comme le programme d'identité numérique de l'Ontario pour renforcer les contrôles visant à empêcher les commandes en ligne de cannabis par les personnes de moins de 19 ans. La SOVC attend d'autres détails et instructions sur le lancement de ce programme d'identité numérique par la province. La SOVC n'a pas non plus exigé que Domain Logistics intègre des exigences en matière de conservation des données à long terme pour toutes les ententes de sous-traitance. La SOVC nous a informés que son équipe de la protection de la vie privée et de l'accès à l'information prévoit évaluer des facteurs relatifs à la vie privée afin de déterminer les exigences appropriées en matière de conservation des données. La SOVC prévoit mettre pleinement en oeuvre cette recommandation d'ici mars 2024.

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

Contexte

Selon la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis* (la Loi), le mandat de la SOVC est « d'acheter, d'avoir en sa possession et de vendre du cannabis et des produits connexes; d'établir les variétés, formes ou types de cannabis et de produits connexes qu'elle vend et à quel prix les vendre; et de promouvoir la responsabilité sociale en ce qui concerne le cannabis ». Au cours des années écoulées depuis la légalisation, l'industrie du cannabis légal au Canada a connu beaucoup de changements, tout comme la SOVC. D'abord créée en tant que filiale de la Régie des alcools de l'Ontario (RAO), la SOVC est devenue une société autonome en huit mois. À l'interne, elle a été aux prises avec un taux de roulement élevé de ses cadres supérieurs.

Au moment de notre audit, la SOVC comptait 223 employés équivalents temps plein et 12 employés contractuels. Une partie importante de ses activités (y compris le personnel du centre de distribution)

a été confiée à un fournisseur de services tiers, Domain Logistics, pour assurer la gestion du centre de distribution et de la livraison à la clientèle du commerce électronique (en ligne) et aux magasins de détail privés. Depuis 2018-2019, les activités de la SOVC ont pris de l'expansion en raison de l'amplification du marché de détail de l'Ontario. Au cours de cette période, les revenus de la SOVC se sont multipliés par 10 tandis que ses dépenses (y compris le coût des ventes et les frais de vente, les frais généraux et administratifs) se sont multipliées par six.

Pour l'exercice clos le 31 mars 2023, les recettes de la SOVC se sont chiffrées au total à 1,47 milliard de dollars (652 millions de dollars en 2021), la marge brute des ventes en ligne à la clientèle s'établissant au total à 11,1 millions de dollars (37 millions de dollars en 2021). Les activités de gros de la SOVC ont considérablement augmenté depuis sa création, avec une marge brute de 311,8 millions de dollars pour le même exercice (108 millions de dollars en 2021). Bien que les revenus de la SOVC aient augmenté et que la société ait surmonté de nombreux défis opérationnels, notre audit a révélé qu'elle devait continuer de travailler à renforcer certains secteurs de ses activités afin d'appliquer efficacement la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis* et ses règlements.

Voici un aperçu de ce qu'étaient nos principales constatations :

- Les magasins de détail se plaignaient souvent de la disponibilité des produits. Notre sondage mené en juillet 2021 auprès des détaillants autorisés a révélé que 47 % des répondantes et répondants ont indiqué qu'ils n'étaient « pas satisfaits » et 19 % qu'ils étaient « très insatisfaits » de la disponibilité des produits de la SOVC. Du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, nous avons constaté que, chaque jour, environ 19 % de tous les produits du cannabis de gros énumérés par la SOVC n'étaient pas en stock ou ne pouvaient pas être commandés par les magasins de détail.
- La SOVC avait récemment mis en oeuvre une approche d'établissement des prix fondée

sur la valeur pour les produits du cannabis inscrits, qui n'était pas fondée sur une analyse suffisante et qui n'était pas transparente pour les producteurs autorisés. Les provinces, comme la Colombie-Britannique, l'Alberta, le Manitoba et le Québec, utilisaient une méthode d'établissement des prix à majoration fixe. À l'origine, la SOVC utilisait la même approche, mais elle a adopté une approche fondée sur la valeur en 2020. Toutefois, aucune analyse approfondie des risques et des avantages de cette nouvelle approche d'établissement des prix n'avait été préparée pour permettre au conseil d'administration d'effectuer une évaluation appropriée avant l'approbation. Une approche d'établissement des prix fondée sur la valeur repose théoriquement sur la valeur perçue d'un produit pour la clientèle, laquelle intègre les caractéristiques du produit, l'analyse comparative avec d'autres produits semblables et les préférences de la clientèle. L'audit a révélé que les responsables de catégorie et l'analyste de l'établissement des prix de la SOVC ne documentaient ni les facteurs ni les données d'études de marché pris en compte dans leurs décisions en matière d'établissement des prix.

- La SOVC ne disposait pas d'un processus d'appel officiel pour les décisions relatives à l'inscription des produits, et la haute direction annulait parfois des décisions quant au rejet de produits sans justification documentée, ce qui contribuait à un manque d'équité perçu par les producteurs autorisés.
- La SOVC ne disposait pas de mécanismes efficaces pour surveiller l'utilisation, la conservation et la protection des renseignements sur les clients que détiennent ses fournisseurs de services. En mai 2021, elle a élaboré une stratégie de données axée sur les capacités d'analyse des données. Au moment de l'audit, la stratégie n'avait pas été communiquée au conseil d'administration pour rétroaction, orientation ou approbation. Cette nouvelle stratégie en matière de données, axée sur le renforcement de

la fonction d'analyse des données, ne comportait pas de composante de gouvernance des données, ce qui inclut l'identification des données que la SOVC possède, l'endroit où elles se trouvent, la façon dont elles sont utilisées et les obligations de conformité applicables. De plus, la SOVC ne disposait pas de mécanismes efficaces pour superviser l'utilisation et la conservation des données sur la clientèle recueillies par Domain Logistics et ses sous-traitants, suscitant des préoccupations en matière de protection des renseignements personnels.

- La SOVC ne disposait pas d'un système de vérification des contrôles de l'âge suffisant pour empêcher les personnes mineures d'acheter du cannabis par l'entremise de sa boutique en ligne. Plus précisément, elle s'appuyait sur l'autodéclaration et ne vérifiait pas l'âge de la clientèle au moyen de sources d'information indépendantes. Les clients en ligne (commerce électronique) étaient simplement tenus d'entrer leur date de naissance pour confirmer leur âge avant d'accéder à la boutique en ligne (Société ontarienne du cannabis, à l'adresse ocs.ca) et d'acheter des produits.
- La SOVC ne disposait pas de documents à l'appui de ses décisions en matière d'acquisition non concurrentielle. Depuis le début des activités de la SOVC à titre d'organisme autonome, en janvier 2019, 24 acquisitions avaient été non concurrentielles, pour une valeur d'environ 7 millions de dollars. L'audit a révélé que la SOVC ne disposait d'aucun document relatif à ces cas et qu'elle n'avait préparé aucune analyse de rentabilisation.

Nous avons formulé 16 recommandations préconisant 63 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit. La SOVC s'était engagée à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

D'avril à août 2023, nous avons effectué des travaux pour pouvoir émettre une opinion d'assurance. Nous avons obtenu de la SOVC une déclaration écrite selon laquelle, au 15 novembre 2023, elle nous avait donné une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial, il y a deux ans.

Mise en marché

Recommandation 1

Afin d'adopter une approche plus structurée, uniforme et transparente de ses appels sur l'inscription de produits et de ses sélections de produits, la Société ontarienne de vente du cannabis devrait :

- *établir et documenter les procédures normalisées de sélection des produits;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la SOVC n'offrait aucune formation à l'interne, aucun outil de travail ni aucun ensemble de procédures opérationnelles normalisées à ses responsables de catégorie. Les responsables de catégorie avaient précisé qu'ils comptaient sur leur expérience dans l'industrie du détail et leur connaissance des produits et des producteurs autorisés pour évaluer les soumissions de produits. Étant donné que l'usage récréatif du cannabis a été légalisé récemment au Canada, la capacité de la SOVC de recruter des responsables de catégorie ayant une expérience directe de l'industrie du cannabis est limitée. Par conséquent, le processus de sélection des produits doit être plus rigoureux, structuré et normalisé.

Nous avons noté lors de notre suivi que la SOVC a établi des procédures opérationnelles normalisées pour ses responsables de catégorie qui sélectionnent

les produits du cannabis afin de les aider à documenter leurs évaluations. Chaque produit est évalué en fonction de cinq catégories : innovation du produit, rapport coût/valeur (par rapport aux autres produits sur le marché), exécution (capacité de la productrice ou du producteur à exécuter les commandes et à satisfaire aux exigences d'assurance de la qualité), soutien au marché (plan de sensibilisation de la productrice ou du producteur) et rendement (chiffres de ventes antérieurs). La SOVC a également publié les lignes directrices pour l'évaluation sur son site Web, ce qui permet aux producteurs autorisés de voir les critères et exigences d'inscription des produits. De plus, en janvier 2022, les responsables de catégorie ont reçu une séance d'information interne donnée par le directeur principal de la mise en marché sur les facteurs à prendre en considération lors de l'évaluation des soumissions.

- *élaborer un ensemble de critères d'évaluation de base pour chaque catégorie de produits;*
- *documenter les évaluations, les facteurs à considérer et les justifications des décisions relatives au choix des produits;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons observé lors de notre audit de 2021 que la SOVC ne disposait ni de critères ni de cadres d'évaluation officiels pour évaluer les soumissions de produits des producteurs autorisés. Nous avons aussi noté que son manuel du fournisseur ne contenait pas de liste précise de critères officiels et obligatoires à utiliser pour évaluer les soumissions de produits. Par conséquent, les responsables de catégorie disposaient d'une grande latitude dans le cadre du processus d'inscription des produits. Nous avons examiné toutes les soumissions et tous les documents à l'appui de l'inscription des produits pour l'appel du mois de février 2021 et constaté que les responsables de catégorie ne documentaient que leurs décisions définitives et non le processus décisionnel ou les réunions. Par exemple, il n'y avait aucun document indiquant les critères de notation

utilisés par les responsables de catégorie pour évaluer chaque soumission, la façon dont ils ou elles avaient pondéré les différents critères d'évaluation ou la raison pour laquelle ils ou elles avaient accepté ou rejeté une soumission. La SOVC n'avait pas des exigences suffisantes quant à la documentation de l'évaluation des produits et ne disposait pas de critères uniformes à l'appui, ce qui fait que le processus de prise de décisions n'était pas transparent.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la SOVC a établi un système de notation que ses responsables de catégorie utilisent pour évaluer les produits. (Voir la première mesure de la **recommandation 1** pour les cinq domaines de notation.) Lorsque les producteurs autorisés procèdent à une soumission, la SOVC documente la note attribuée au produit, la décision prise et les commentaires connexes. La SOVC a créé un gabarit pour l'évaluation des produits. Elle documente les évaluations préalables et officielles des soumissions et communique ses décisions aux producteurs.

- *mieux comprendre les cycles de production et la saisonnalité des produits du cannabis afin d'éclairer les échéanciers des bulletins, des soumissions et des bons de commande;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Notre audit de 2021 avait révélé que les délais serrés pour la soumission de produits aux fins d'inscription et pour la livraison des nouveaux produits inscrits posaient des défis liés à la chaîne d'approvisionnement pour les producteurs. Il pouvait s'écouler 16 semaines avant que la livraison d'un produit ne soit possible à partir du début de l'élaboration, de la production et de l'emballage. Pour les appels sur l'inscription de nouveaux produits effectués en 2021, le délai entre la publication du bulletin sur les besoins en matière d'assortiment et la date à laquelle les producteurs devaient soumettre les produits était en moyenne de huit semaines. Nous avons examiné tous les bons de commande de l'appel d'inscription de nouveaux produits de février 2021 et constaté que la SOVC émettait des bons de commande entre sept semaines et une semaine avant la date de livraison requise. Plus

précisément, dans le cas des produits lancés pour la première fois, 8 % des bons de commande avaient été émis moins de trois semaines avant la date de livraison requise, 88 % des bons de commande avaient été émis entre trois et quatre semaines avant cette date et seulement 4 % des bons de commande avaient été émis plus de quatre semaines avant cette date. Cela signifie que les producteurs retenus n'avaient en moyenne que trois semaines et demie entre le moment de la confirmation des quantités achetées et le moment où les nouveaux produits devaient être expédiés à l'entrepôt de la SOVC. Compte tenu du processus de production type de 16 semaines, nombre de producteurs autorisés interrogés avaient exprimé des préoccupations quant à la difficulté de répondre aux demandes d'achat de la SOVC dans ce délai serré. Les producteurs avaient précisé qu'il fallait parfois donner la priorité aux ressources pour desservir le marché de l'Ontario par rapport à d'autres provinces afin de respecter les délais et les quantités achetées par la SOVC.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté qu'en août 2022, l'équipe de mise en marché de la SOVC a mobilisé des producteurs autorisés pour examiner les cycles de croissance des plantes. À la suite de cette recherche, la SOVC a organisé à l'automne 2022 une activité de mobilisation des producteurs autorisés au cours de laquelle elle a suggéré d'autres cycles d'appel d'inscription de produits. Au cours de cette démarche, l'équipe des renseignements de la SOVC a mené des entrevues individuelles avec neuf producteurs autorisés de différents types et de différentes tailles pour obtenir une rétroaction sur le calendrier des appels sur l'inscription de produits. Même si aucune préoccupation importante n'a été relevée par les producteurs quant au moment des appels sur l'inscription de produits, la SOVC a modifié son calendrier et procède désormais à quatre appels par année. L'équipe de mise en marché estimait que cet ajustement appuierait la planification avancée et améliorerait la coordination entre les producteurs autorisés et la SOVC, et qu'il soutiendrait mieux les

cycles de fabrication et de croissance des produits des producteurs.

- *officialiser la communication avec les producteurs autorisés tout au long du processus de sélection des produits, y compris la notification aux fournisseurs des changements à l'horaire des appels sur les produits;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la SOVC n'avait pas suffisamment avisé les producteurs autorisés de l'annulation de deux appels sur les produits en 2021 et d'autres changements. Ces producteurs devaient surveiller fréquemment et de manière proactive le site Web de la SOVC pour voir s'il y avait des changements au calendrier des appels sur les produits. Nous avons également remarqué que la SOVC n'incluait pas la date de la dernière révision sur son site Web, ce qui rendait difficile pour les producteurs de savoir à quel moment les modifications avaient été apportées et à quelle période elles s'appliquaient.

La SOVC a déterminé trois principales occasions où elle communique des renseignements sur la sélection des produits aux producteurs autorisés : dans le bulletin sur les besoins en matière d'assortiment (pour communiquer les types de produits recherchés par la SOVC), lors de la rétroaction fournie à la suite de l'évaluation préalable et lors de la diffusion des résultats définitifs. Depuis notre audit de 2021, aucun changement n'a été apporté à son calendrier des appels sur les produits.

- *établir un processus formel permettant aux producteurs autorisés d'interjeter appel des décisions relatives à la sélection des produits;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons relevé dans le cadre de notre audit de 2021 que la SOVC n'avait pas de processus d'appel officiel pour les décisions relatives à l'inscription des produits. Toutefois, notre recherche sur les pratiques exemplaires

a révélé que la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) a mis sur pied un comité responsable des appels relatifs aux inscriptions de produits qui examine les produits rejetés et abandonnés et qui gère le processus d'appel des décisions relatives à l'inscription des produits. Des producteurs autorisés de cannabis que nous avons interrogés ont indiqué qu'ils avaient parfois fait part de leurs préoccupations au sujet des produits rejetés au PDG de la SOVC et que celui-ci avait annulé ses décisions initiales de rejeter ces produits. L'équipe de mise en marché de la SOVC a confirmé qu'il y avait de tels cas et que ces communications étaient verbales et n'étaient pas officiellement documentées ou suivies. Bien que nous n'ayons pas constaté de traitement préférentiel accordé aux producteurs autorisés pour l'inscription des produits, de telles escalades informelles et annulations de décisions peuvent créer une impression de manque de justice, d'équité et d'indépendance de la SOVC. Les producteurs autorisés n'ont pas tous le même accès à l'équipe de la haute direction de la SOVC et le même type de relation avec cette dernière.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la SOVC a élaboré et mis en oeuvre une procédure d'appel pour les producteurs autorisés. Depuis janvier 2022, la personne responsable des processus opérationnels et de la planification a dirigé l'élaboration de ce processus, qui comprenait la consultation des services de la SOVC, y compris les services responsables des politiques, de la mise en marché, des affaires juridiques et des communications. En février 2022, le PDG de la SOVC a approuvé la nouvelle procédure, qui est devenue accessible au public sur le site Web de la SOVC le même mois. Dans le cadre de la nouvelle procédure, les appels devraient être réglés dans un délai de 20 jours, après quoi la productrice ou le producteur autorisé est avisé par écrit de la décision. Les décisions d'appel doivent être prises par le comité d'appel des soumissions de produits de la Société ontarienne du cannabis, qui se compose des directeurs et directrices du commerce électronique, de la chaîne d'approvisionnement, de la qualité, de la conformité réglementaire et de la mise en marché, ainsi que et d'un vice-président ou une vice-présidente du bureau de direction.

- *procéder à l'analyse des méthodes d'inscription des produits dans d'autres administrations et effectuer une analyse coûts-avantages approfondie pour déterminer si le calendrier actuel des appels de produits constitue une approche efficace.*

État : Ne s'applique plus.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que le processus d'inscription des produits de la SOVC n'était pas suffisamment officiel et transparent. Cela pourrait avoir contribué à la perception et au risque d'un traitement préférentiel accordé à certains producteurs autorisés.

Nous avons relevé lors de notre suivi que la SOVC a communiqué avec d'autres provinces pour en apprendre davantage sur leurs approches en matière d'inscription de produits afin d'éclairer son processus d'établissement du calendrier des appels sur les produits. De plus, le personnel de la SOVC a assisté à un webinaire sur l'inscription de produits organisé par Santé Canada où d'autres administrations ont présenté leurs approches avant une période de questions. Par la suite, la SOVC a déterminé qu'il n'était pas possible d'effectuer une analyse coûts-avantages, car les conditions du marché et le modèle de distribution de l'Ontario diffèrent considérablement de ceux des autres provinces. Enfin, la SOVC a consulté le ministère des Finances avant d'élaborer son approche actuelle.

Recommandation 2

Pour que le conseil d'administration puisse prendre une décision stratégique éclairée sur la question de savoir si la Société ontarienne de vente du cannabis devrait continuer d'utiliser une approche d'établissement des prix fondée sur la valeur, la haute direction devrait préparer une analyse de rentabilisation officielle aux fins de présentation et d'approbation par son conseil d'administration qui comprendrait :

- *la recherche des administrations sur les méthodes d'établissement des prix utilisées par d'autres provinces et territoires canadiens;*

- *la comparaison des coûts d'achat des produits avant et après la mise en oeuvre de cette nouvelle approche d'établissement des prix;*
- *la comparaison de la marge brute avant et après la mise en oeuvre de cette nouvelle approche d'établissement des prix;*
- *un résumé des avantages et des inconvénients de l'utilisation continue de cette approche en ce qui concerne les objectifs financiers, l'équité et la transparence des prix entre les grandes et les petites sociétés de production autorisées de cannabis;*
- *un résumé des plaintes ou des problèmes qui ont découlé de l'utilisation de cette méthode d'établissement des prix;*
- *un résumé des données disponibles ou non disponibles devant être utilisées dans l'approche d'établissement des prix fondée sur la valeur et, si elle se poursuit, des plans et des échéanciers pour obtenir les renseignements nécessaires;*
- *une comparaison des prix des produits en Ontario et dans les autres provinces du Canada (étant donné le volume en Ontario, une Ontarienne ou un Ontarien s'attendrait probablement à ce que les prix soient plus bas dans sa province);*
- *une recommandation officielle concernant le maintien de l'utilisation de l'approche actuelle en matière d'établissement des prix ou la modification de la méthode d'établissement des prix pour utiliser celle d'autres provinces au Canada;*
- *une ébauche de la politique et des procédures officielles à suivre et à utiliser uniformément par tous les responsables de catégorie (y compris les exigences en matière de documentation pour les décisions prises).*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la SOVC avait récemment mis en oeuvre une approche d'établissement des prix fondée sur la valeur pour les produits du cannabis inscrits, qui n'était pas fondée sur

une analyse suffisante et qui n'était pas transparente pour les producteurs autorisés. Les provinces, comme la Colombie-Britannique, l'Alberta, le Manitoba et le Québec, utilisent une méthode de tarification à majoration fixe. À l'origine, la SOVC utilisait cette approche, mais elle est passée à une tarification fondée sur la valeur en 2020. Nous avons constaté qu'aucune analyse approfondie des risques et des avantages de cette nouvelle approche d'établissement des prix n'avait été préparée pour permettre au conseil d'administration d'effectuer une évaluation appropriée avant l'approbation. Une approche d'établissement des prix fondée sur la valeur repose théoriquement sur la valeur perçue d'un produit pour la clientèle, laquelle intègre les caractéristiques du produit, l'analyse comparative avec d'autres produits semblables et les préférences de la clientèle. Toutefois, l'audit avait révélé que les responsables de catégorie et l'analyste de l'établissement des prix de la SOVC ne documentaient pas les facteurs à considérer ni les données d'études de marché prises en compte dans leurs décisions en matière d'établissement des prix.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que la SOVC a envisagé de préparer une analyse de rentabilisation pour son modèle de tarification fondé sur la valeur, mais que, à la lumière de ses recherches et des comparaisons applicables, elle avait déterminé qu'une analyse de rentabilisation recommandant une majoration fixe lui permettrait mieux de donner suite à nos principales constatations. L'analyse de rentabilisation a été présentée au conseil d'administration de la SOVC en novembre 2022. La SOVC a effectué une évaluation pour comprendre les pratiques exemplaires et éclairer l'approche proposée, et elle a évalué les structures de prix de gros et de détail de grossistes gouvernementaux comparables de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, et d'organismes de réglementation de la Saskatchewan et du Manitoba.

La SOVC n'a pas été en mesure de déterminer les effets de la tarification fondée sur la valeur sur les coûts d'achat des produits, puisque l'importance et la portée de l'environnement réglementaire ont énormément évolué depuis l'approbation initiale du mode de

tarification fondé sur la valeur. Plus particulièrement, l'augmentation du nombre de producteurs et la taille du catalogue de produits de la SOVC ont exercé une pression à la baisse sur les coûts d'achat, ce qui fait qu'il est difficile d'établir une corrélation entre la tarification fondée sur la valeur et les coûts des produits. La SOVC a examiné comment les marges sont touchées par la tarification fondée sur la valeur et a noté qu'il était impossible d'effectuer une comparaison des marges brutes puisque les marges moyennes sont différentes selon le modèle de tarification utilisé. La tarification à majoration fixe permet à la SOVC de réduire ses marges de façon stratégique afin d'obtenir les résultats souhaités.

La SOVC a effectué une analyse des avantages et des inconvénients de la tarification fondée sur la valeur et a souligné que ce modèle se traduisait par des prix différents, pour une même sous-catégorie, selon la taille de la productrice ou du producteur. Afin de résumer les plaintes et les problèmes liés à la tarification fondée sur la valeur, la SOVC a demandé aux producteurs de répondre à un court questionnaire sur la satisfaction des intervenantes et intervenants. Cette étude a révélé que la tarification constituait l'un des principaux problèmes soulevés par les répondantes et répondants, dont bon nombre ont précisé avoir des expériences négatives, notamment en lien avec la transparence et le calcul des prix de gros.

L'analyse de rentabilisation présentée au conseil d'administration faisait mention de la capacité limitée de la SOVC à comparer ses prix à ceux qui sont en vigueur sur le marché illégal en raison de la difficulté à mesurer ces prix de façon exacte et uniforme. Dans son évaluation et sa comparaison des prix établis dans différentes provinces canadiennes, la SOVC a également comparé les modèles d'affaires de grossistes gouvernementaux comparables (Alberta, Colombie-Britannique et Québec) et ceux de l'Ontario. Cette évaluation recommandait officiellement l'adoption d'une approche de tarification à majoration fixe semblable à celles utilisées en Alberta et en Colombie-Britannique, qui ont des modèles de distribution semblables à celui de l'Ontario. Pendant le passage à une tarification à majoration fixe, la SOVC a mis en

place des processus de tarification et d'inscription officiels.

Recommandation 3

Afin d'officialiser et d'améliorer la transparence du processus de retrait des produits de manière à ce que les producteurs autorisés et les consommatrices et consommateurs soient bien informés des facteurs qui contribuent à la décision de retirer un produit du cannabis, la SOVC devrait :

- *documenter officiellement le processus et les critères de retrait et afficher cette information sur le site Web de la SOVC;*
- *améliorer la documentation interne sur les décisions de retrait, notamment en fournissant des motifs à l'appui.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons relevé lors de notre audit de 2021 qu'en janvier 2021, la SOVC avait entrepris son premier exercice officiel d'examen des produits pour déterminer quels sont ceux qui doivent être abandonnés. La SOVC a établi les critères suivants : si les ventes hebdomadaires moyennes d'un produit sont inférieures à 0,5 unité par magasin ou si un produit est en rupture de stock pendant plus de 12 semaines au cours des 26 dernières semaines (parce qu'une productrice ou un producteur autorisé n'est pas en mesure de répondre à la demande), le produit en question peut être retiré du catalogue des produits inscrits. Les responsables de catégorie peuvent décider de modifier une décision de retrait en fonction de leurs discussions avec les producteurs autorisés. Ces annulations discrétionnaires de décisions de retrait ne sont ni documentées ni appuyées par des communications écrites. Comme la liste principale des produits établie dans le cadre du processus d'abandon est une feuille de calcul Excel constamment mise à jour, les écarts par rapport aux critères de retrait établis ne font pas l'objet d'un suivi.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la SOVC documente officiellement le processus et les critères de retrait et qu'elle a communiqué ces

renseignements avec les producteurs autorisés lors d'un webinaire tenu en octobre 2022. Ces renseignements ont également été inclus dans un manuel des fournisseurs accessible au public sur le site Web de la SOVC. De plus, l'équipe de mise en marché de la SOVC a élaboré des procédures opérationnelles normalisées, révisées pour la dernière fois en novembre 2022, qui décrivent le processus de retrait, y compris les rôles et responsabilités, les procédures et les critères précis qui doivent être respectés pour appuyer les décisions de retrait. Les procédures opérationnelles normalisées mises à jour exigent que la SOVC inclue la raison de toute décision de retirer un produit.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique

Recommandation 4

Afin d'améliorer sa gestion des stocks, d'améliorer la disponibilité des produits à commander par les magasins de détail privés et de réduire le nombre de cas de rupture de stock ou de retours de produits aux producteurs autorisés, la SOVC devrait :

- *mettre en place un processus pour obtenir les données sur les ventes des magasins de détail sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons noté que les prévisions des stocks de la SOVC différaient considérablement de la demande réelle. L'un des facteurs qui contribuent probablement aux différences entre les prévisions et les données réelles est que la SOVC ne reçoit pas en temps opportun les données sur les points de vente des magasins de détail. La SOVC effectue des prévisions des stocks sur une base hebdomadaire, mais elle ne reçoit des rapports sur les ventes au détail de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (« CAJO ») qu'une fois par mois.

Nous avons noté dans le cadre de notre suivi que l'équipe des technologies de l'information de la SOVC a lancé un nouveau projet dans le but d'obtenir des

données sur les ventes des magasins de détail. Ce projet devrait être achevé en janvier 2024. Lorsque les données sur les ventes seront accessibles, elles seront mises à la disposition de l'équipe de gestion des stocks à des fins de planification et d'établissement de prévisions. À l'origine, la SOVC recevait les données des magasins de la CAJO. Selon la nouvelle approche, la SOVC recevra les données directement des magasins de cannabis et les communiquera à la CAJO et à Santé Canada (conformément aux exigences fédérales et provinciales). Au moment de notre audit, la SOVC procédait à l'intégration des magasins de cannabis de l'Ontario pour assurer la réception des données.

- *établir un processus formel pour effectuer une analyse continue des écarts entre les prévisions et la demande réelle, enquêter sur les causes profondes des écarts et s'y attaquer;*
- *entreprendre une analyse approfondie des différences cumulatives et des causes profondes du surstock et du sous-stock, et élaborer des mesures pour réduire ces situations;*
- *améliorer le modèle prévisionnel en utilisant de meilleurs renseignements, et ce, afin de fournir une estimation plus exacte de la demande éventuelle.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons constaté lors de notre audit de 2021 que la disponibilité des produits faisait souvent l'objet de plaintes de la part des magasins de détail privés. Notre sondage mené en juillet 2021 auprès des détaillants autorisés avait révélé que la disponibilité des produits était un sujet de plainte courant : 47 % des répondantes et des répondants avaient indiqué qu'ils n'étaient « pas satisfaits » et 19 % qu'ils étaient « très insatisfaits » de la disponibilité des produits de la SOVC. Nous avons constaté que du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, chaque jour, environ 19 % de tous les produits du cannabis de gros inscrits n'étaient pas en stock ou disponibles pour les commandes par les magasins de détail. Notre examen d'un échantillon de prévisions hebdomadaires au cours de cette période avait révélé que la SOVC sous-estimait la demande de

stocks dans 42 % des cas, tandis que la demande réelle était en moyenne supérieure de 145 %. La SOVC avait surestimé la demande de stocks dans 58 % des cas, avec un écart moyen entre les ventes prévues et réelles de 40 %. La SOVC n'avait pas mis en place de processus permettant d'analyser régulièrement les écarts entre les besoins prévus et les besoins réels en matière de stocks, ni de processus d'enquête permettant de s'attaquer aux causes profondes des écarts. Son modèle ne tenait compte ni de la demande saisonnière pour certains produits, ni des préférences des consommatrices et consommateurs, ni des tendances des consommatrices et consommateurs, ni des données sur la saturation du marché.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en septembre 2022, la SOVC a mis en place un nouveau système de planification de la chaîne d'approvisionnement. Le nouveau système comprend un processus officiel et permet à l'équipe de la planification de la demande de la SOVC de faire des prévisions plus exactes. La SOVC a commencé à utiliser des feuilles de calcul Excel contenant des renseignements sur le taux d'exécution des commandes pour chaque article en stock afin de déterminer quels produits sont en rupture de stock afin de réduire au minimum de telles situations. Ainsi, la SOVC peut réaffecter et acquérir des produits en temps opportun afin que les détaillants puissent disposer de stocks suffisants pour répondre à la demande. À la suite de ces travaux, le taux d'articles en stock de la SOVC a augmenté à 94 % pour les articles plus populaires et à 90 % pour tous les articles du catalogue de la SOVC (comparativement à 81 % lors de notre audit de 2021).

Recommandation 5

Pour que la SOVC puisse exercer et renforcer sa surveillance du rendement et de la facturation de Domain Logistics afin d'optimiser constamment les ressources, la SOVC devrait :

- *officialiser et préciser les rôles et responsabilités de la SOVC à l'égard de la supervision du rendement opérationnel et financier de Domain Logistics;*

- *élaborer des procédures opérationnelles normalisées que l'équipe de la logistique de la SOVC doit suivre pour surveiller le rendement et la facturation de Domain Logistics;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Notre audit de 2021 avait révélé que la SOVC n'exerçait pas une surveillance rigoureuse de Domain Logistics, un fournisseur tiers qui gère les fonctions d'entreposage et de livraison de la SOVC. Au moment de notre audit, nous avons noté que l'équipe de la SOVC chargée de gérer la relation avec Domain Logistics ne disposait pas de procédures opérationnelles normalisées pour orienter son travail de surveillance du rendement de Domain. La SOVC n'examinait pas suffisamment et régulièrement les rapports soumis par Domain Logistics et n'examinait pas les documents à l'appui des coûts facturés par Domain à la SOVC.

Nous avons remarqué lors de notre suivi que la SOVC a élaboré une matrice qui recense divers processus liés à la surveillance de Domain Logistics. La matrice précise également, pour chaque processus, qui sont les employés de la SOVC et de Domain qui sont responsables, imputables, ou qui devraient être consultés ou informés. De plus, en mars 2023, l'équipe d'audit interne de la SOVC a élaboré et approuvé des procédures opérationnelles normalisées pour examiner les factures soumises par Domain Logistics. L'audit interne vise à déterminer si les factures saisissent avec exactitude le rendement de Domain et si les montants des paiements sont accompagnés de pièces justificatives appropriées. Conformément aux procédures documentées, Domain doit fournir à l'équipe d'audit interne de la SOVC les documents à l'appui pour chaque facture, et l'équipe d'audit interne procédera au rapprochement. Ce document devrait être révisé tous les deux ans, à moins que des changements au processus ne soient nécessaires.

- *examiner les principales mesures du rendement requises pour assurer une surveillance efficace de Domain Logistics;*

- *établir une cible pour chaque mesure de rendement clé et examiner chaque mois le rendement de Domain par rapport à ces cibles;*
- *élaborer et mettre en oeuvre un processus d'examen mensuel détaillé des factures de Domain Logistics afin de permettre à la SOVC d'obtenir et d'analyser les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement qui peuvent éclairer les travaux de surveillance actuels et les négociations et modifications futures des contrats.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que l'entente entre la SOVC et Domain Logistics contenait les mesures de rendement clés suivantes, qui devaient être soumises par le fournisseur : taux d'exécution des commandes, exactitude du dénombrement des stocks, temps de traitement des commandes et nombre d'incidents de sécurité dans l'entrepôt. Toutefois, comparativement à l'Alberta Gaming, Liquor and Cannabis Commission, l'entente intervenue entre la SOVC et Domain Logistics ne comprenait pas de mesures de rendement comme l'exactitude des livraisons, les livraisons en temps opportun ou l'exactitude des commandes. Domain Logistics fournissait des rapports hebdomadaires à la SOVC contenant des données pour chaque mesure prévue dans l'entente, mais même si la SOVC travaillait avec Domain Logistics depuis trois ans, aucune cible n'avait été établie pour ces mesures. La société Domain Logistics n'était pas tenue responsable de l'atteinte des objectifs de rendement mesurables pour ses services. En l'absence d'objectifs de rendement convenus et établis par la SOVC, les rapports ne faisaient pas en sorte que Domain atteigne des normes de rendement établies. Nous avons également constaté que la SOVC remboursait à Domain Logistics tous les coûts engagés au nom de la SOVC et versait des frais de gestion supplémentaires à Domain Logistics en fonction des coûts engagés. En vertu de l'entente, la SOVC assumait les risques financiers et couvrait tous les coûts engagés par Domain Logistics. Lors de notre examen des factures soumises par Domain Logistics

à la SOVC, nous avons remarqué que la SOVC n'avait jamais demandé ni examiné de documents justificatifs concernant les coûts facturés. Par conséquent, la SOVC n'avait pas validé l'exactitude des factures.

Lors de notre suivi, nous avons noté que la SOVC a porté les indicateurs de rendement clés de Domain à treize et a établi une cible pour chaque indicateur. Nous avons également constaté que la SOVC avait élaboré un processus d'examen régulier des indicateurs de rendement clés. La SOVC effectue ces examens chaque mois et compare les résultats aux cibles. Au cours de cet examen, la SOVC compare le rendement financier mensuel à ses plus récentes prévisions. Les écarts importants sont discutés avec Domain. Dans le cadre du processus d'examen des factures dont il est question dans la partie sur la deuxième mesure de suivi de la **recommandation 5**, l'équipe d'audit interne de la SOVC examine toutes les factures de Domain envoyées à la SOVC pour s'assurer que les montants sont raisonnables et détermine s'ils sont exacts et si les pièces justificatives appropriées ont été fournies.

Recommandation 6

Afin d'optimiser les ressources et de fournir des services de grande qualité dans le cadre de tous ses contrats avec les fournisseurs, la SOVC devrait :

- *finaliser et mettre en oeuvre un cadre de gestion des fournisseurs qui comprend des processus et des systèmes officiels pour évaluer le rendement des fournisseurs et valider la conformité aux ententes de service;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons relevé lors de notre audit de 2021 que les unités d'affaires de la SOVC étaient responsables de la gestion et de la supervision de diverses ententes conclues avec les fournisseurs. Il n'existait pas d'approche uniforme ou normalisée de gestion efficace des fournisseurs de tailles et d'importance diverses pour les activités de la SOVC. Au quatrième trimestre de 2020, la SOVC avait rédigé un cadre de gestion des fournisseurs qui, s'il était mis en place, pourrait fournir

des directives à ses unités d'affaires sur la façon de gérer les contrats avec les fournisseurs, y compris les moyens de surveiller et de documenter le rendement de ces derniers. Au moment de notre audit de 2021, ce cadre de gestion des fournisseurs n'avait pas encore été mis en oeuvre.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que la SOVC a mis en oeuvre le cadre de gestion des fournisseurs, qui fournit une orientation à ses unités opérationnelles sur la gestion et la surveillance des contrats. De plus, la SOVC exige maintenant que tous les gestionnaires et employés des échelons supérieurs suivent un module de formation (élaboré à l'interne) sur la gestion appropriée des fournisseurs. La formation permet à la SOVC de s'assurer que son personnel de gestion connaît le cadre de gestion des fournisseurs et est prêt à l'appliquer au besoin.

- *présenter à son conseil d'administration des rapports périodiques sur les services importants fournis par des fournisseurs tiers et sur le rendement des fournisseurs, les coûts et les avantages continus de ces services, les résultats de la surveillance en vertu d'ententes clés et les recommandations de modifications contractuelles fondées sur ces travaux.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici février 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté qu'aucun rapport périodique n'avait été présenté au conseil d'administration sur les résultats de la surveillance par la SOVC des principaux fournisseurs de services tiers, y compris Domain Logistics. Lors de l'audit, la SOVC n'avait pas d'approche uniforme ou normalisée pour surveiller le rendement de ses fournisseurs.

Nous avons observé lors de notre suivi que la SOVC a commencé à mettre en oeuvre un nouveau processus de gouvernance. L'objectif de ce processus est de déterminer quels sont les fournisseurs essentiels aux activités opérationnelles courantes et de catégoriser ces fournisseurs. La mesure dans laquelle un fournisseur est essentiel aux activités

de la SOVC déterminera le niveau de surveillance et les exigences en matière de rapports que la SOVC appliquera. L'ébauche a été présentée au directeur principal de l'audit interne et au conseiller juridique en chef et agent d'administration de la SOVC en juin 2023, et l'équipe d'approvisionnement travaillait à une présentation à l'intention de l'équipe de la haute direction à des fins d'approbation. Après l'obtention de l'approbation, la SOVC entend commencer à rendre compte du rendement des fournisseurs importants et de l'état d'avancement des contrats à son conseil d'administration. Ce processus devrait commencer en février 2024.

Recommandation 7

Afin d'améliorer sa surveillance générale de Domain Logistics et de confirmer que les exigences contractuelles sont respectées de manière rentable, la SOVC devrait :

- *obtenir des renseignements complets sur tous les sous-traitants engagés par Domain Logistics et sur la façon dont ils sont engagés (p. ex., dans le cadre d'un processus de DP concurrentiel) et tenir à jour la liste;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons relevé dans le cadre de notre audit de 2021 que l'entente entre la SOVC et Domain Logistics exigeait que Domain obtienne le consentement écrit de la SOVC avant d'engager des sous-traitants. À l'exception des services de transport et de livraison, nous avons noté que la SOVC ne disposait pas d'une liste à jour des sous-traitants engagés par Domain Logistics et qu'elle ne faisait pas le suivi des consentements officiels.

Lors de notre suivi, nous avons noté que la SOVC a obtenu de Domain Logistics une liste de sous-traitants qu'elle juge essentiels, ce qui signifie qu'ils pourraient avoir une incidence sur la capacité de la SOVC à entreposer et à livrer des produits et sur ses activités. Domain Logistics fournit la liste à la SOVC tous les trimestres. Au moment de notre suivi, la

liste comprenait sept sous-traitants qui fournissent des services de livraison, des travailleurs d'entrepôt temporaires et des services de sécurité. Les sous-traitants sont choisis en fonction de leur offre de service et de leurs coûts.

- examiner régulièrement les ententes conclues entre Domain Logistics et ses sous-traitants pour confirmer qu'elles sont conformes aux politiques de la SOVC et à l'entente principale intervenue avec Domain Logistics;

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2025.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la SOVC avait fourni à Domain Logistics des ententes types de modèles à utiliser pour les entreprises de livraison qu'elle engage à titre de sous-traitants. Toutefois, les ententes ne comprenaient pas de mesures du rendement liées aux délais de livraison. De plus, lors de notre examen des documents d'embauche, nous avons constaté que les agences de dotation engagées par Domain Logistics pour fournir du personnel temporaire au centre de distribution de la SOVC n'avaient pas effectué ou documenté toutes les vérifications requises. Par exemple, les exigences d'embauche comprenaient la vérification de deux références, mais notre examen de la documentation pour le personnel de l'agence en 2020 avait révélé que dans 18 des 20 cas, seulement une référence avait été vérifiée, voire aucune, lors de l'embauche du personnel de l'agence.

Nous avons constaté dans le cadre de notre suivi que la SOVC vérifie la conformité au moyen de l'attestation annuelle que Domain Logistics remplit pour confirmer qu'elle satisfait à tous les critères de son entente avec la SOVC et que les sous-traitants respectent les politiques de la SOVC. De plus, la SOVC examine chaque mois les indicateurs de rendement clés des sous-traitants de Domain. La SOVC discutera avec Domain du partage des ententes de sous-traitance lors du prochain examen de l'entente de service de la SOVC avec Domain, en mars 2025.

- identifier les sous-traitants dont le rendement est essentiel aux opérations;
- confirmer que Domain Logistics établit, obtient et conserve les renseignements pertinents sur le rendement des fournisseurs de services en sous-traitance (p. ex., renseignements sur la confirmation de l'âge de la clientèle avant la livraison directe, les délais de livraison, etc.);

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans notre audit de 2021, nous avons constaté que l'entente conclue entre la SOVC et Domain Logistics exigeait que Domain obtienne le consentement écrit de la SOVC avant d'engager des sous-traitants. Cependant, à l'exception des services de transport et de livraison, la SOVC ne disposait pas d'une liste à jour des sous-traitants de Domain et ne faisait pas le suivi des consentements officiels à engager des sous-traitants. Par exemple, la SOVC n'avait pas donné son consentement officiel pour engager des agences de dotation particulières, une firme de services de sécurité et une entreprise de construction. De plus, les sous-traitants de livraison avaient été approuvés par la SOVC, mais celle-ci n'avait pas de vue d'ensemble des activités et du rendement des entreprises de livraison. La SOVC n'exigeait pas que Domain Logistics fournisse des rapports périodiques sur le rendement des sous-traitants chargés de la livraison, même si la rapidité de livraison constitue un facteur clé de la satisfaction de la clientèle. Même si les entreprises de livraison soumettaient régulièrement des rapports sommaires à Domain Logistics, ces rapports ne présentaient pas de données clés sur le rendement comme le moment réel de la livraison.

Lors de notre suivi, nous avons relevé que, comme il est indiqué à la section portant sur la première mesure de suivi de la **recommandation 7**, la SOVC a établi quels sont les sous-traitants essentiels de Domain. En collaboration avec la SOVC, Domain avait élaboré un tableau de bord montrant le rendement des sous-traitants au chapitre des indicateurs de rendement clés. Domain a également obtenu de ses sous-traitants

la confirmation que les livreurs sous-traitants avaient suivi une formation sur la vérification de l'âge, conformément à la **recommandation 12**.

- *faire en sorte que Domain Logistics intègre des mesures de rendement, comme le délai de livraison, dans toutes les ententes de sous-traitance;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.

Détails

Nous avons noté lors de notre audit de 2021 que les modèles d'ententes standard fournis par la SOVC à Domain Logistics pour utilisation par les entreprises de livraison qu'elle engageait à titre de sous-traitants ne comprenaient pas de mesures du rendement relatives au temps de livraison.

Lors de notre suivi, nous avons noté que la SOVC collabore avec Domain Logistics pour intégrer des mesures relatives à la livraison appropriées aux contrats de sous-traitance de Domain. La SOVC avait informé Domain des changements qu'elle devait apporter aux ententes de sous-traitance, et Domain travaillait à leur mise en oeuvre, avec une date d'achèvement prévue pour mars 2024.

- *veiller à ce que Domain Logistics intègre des exigences de conservation des données pendant une période plus longue (p. ex., au moins un an) à toutes les ententes de sous-traitance;*

État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons relevé que les sous-traitants ne conservaient les données sur les livraisons que pendant 30 jours, ce qui limitait les analyses périodiques de Domain Logistics et de la SOVC concernant le rendement des fournisseurs de services de livraison.

Nous avons observé dans le cadre de notre suivi que les exigences de conservation des données pendant une période plus longue n'ont pas été intégrées à toutes les ententes de sous-traitance. L'équipe de la protection de la vie privée et de l'accès à l'information de la SOVC prévoyait effectuer une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée afin de déterminer les exigences

appropriées en matière de conservation des données. La SOVC prévoit mettre pleinement en oeuvre cette recommandation d'ici mars 2024.

- *obtenir des renseignements sur les coûts et le rendement des sous-traitants auprès de l'équipe de Domain Logistics sur une base mensuelle et effectuer une analyse pour confirmer le rendement afin d'apporter les améliorations nécessaires dès que possible.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que Domain Logistics avait un certain nombre de baux actifs pour l'équipement utilisé dans l'entrepôt que la SOVC loue, notamment pour l'équipement de sécurité, les convoyeurs et les rayonnages. L'entente conclue avec Domain Logistics exigeait que la SOVC rembourse le coût total de l'équipement loué et verse à Domain des frais de gestion pour l'administration de ces baux, qui augmentent de pair avec l'augmentation du coût des baux. Par conséquent, la SOVC devait veiller à l'optimisation des ressources pour toutes les dépenses engagées par Domain. En 2020-2021, la SOVC avait versé environ 1,6 million de dollars à Domain Logistics pour les baux. Notre analyse avait montré qu'au cours de la durée des baux, la SOVC avait versé des frais de location couvrant la pleine valeur de l'équipement, soit 12 millions de dollars. Toutefois, aucune option d'achat à prix réduit n'était offerte à la fin des baux. Au moment de l'audit, certains baux arrivant bientôt à échéance, la SOVC n'avait pas de précisions quant à savoir si elle continuerait de louer ou d'acheter directement de l'équipement de remplacement. Nous avons noté qu'il était important que la SOVC assure la surveillance des ententes de dotation et les coûts de Domain Logistics étant donné que la SOVC payait à Domain Logistics tous les coûts engagés, plus les frais de gestion, qui augmentaient au fur et à mesure que les coûts augmentaient. Par conséquent, la SOVC doit veiller à l'optimisation des ressources pour toutes les dépenses engagées par Domain Logistics.

Lors de notre suivi, nous avons relevé que la SOVC obtient des renseignements sur les coûts

et le rendement des sous-traitants essentiels de Domain Logistics sur une base mensuelle. De plus, la SOVC a obtenu de Domain une analyse coûts-avantages comprenant une justification de l'impartition aux sous-traitants. Cette analyse tient compte des avantages des solutions actuelles en matière de transport, de sécurité et de dotation et compare les coûts aux taux du marché.

Service à la clientèle

Recommandation 8

Afin d'améliorer le service à la clientèle en ce qui concerne la rapidité de traitement des demandes de renseignements, des réclamations et des plaintes, la SOVC devrait :

- *établir des objectifs de traitement plus rapide pour son centre de soutien à la clientèle selon les commentaires de la clientèle;*
- *harmoniser les ressources et les processus du centre de soutien à la clientèle afin d'atteindre des objectifs de traitement plus rapide;*
- *assurer un suivi en temps opportun auprès de la clientèle.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons noté dans le cadre de notre audit de 2021 que le passage d'une dotation externe à une dotation interne au service à la clientèle en février 2021 avait entraîné des délais d'attente plus longs pour les demandes de renseignements, les réclamations et les plaintes en raison d'une réduction d'environ 50 % du personnel de soutien au service à la clientèle attiré et de l'augmentation du nombre de magasins de détail. Par exemple, le délai cible pour régler les réclamations et les plaintes de la clientèle par la SOVC était passé de 15 à 40 jours pour les problèmes de qualité des produits et à 30 jours pour les problèmes de livraisons et de bons de commande. De plus, nous avons constaté que le délai de résolution réel de ces cas avait considérablement augmenté après la transition. Par

exemple, le délai moyen de règlement des plaintes liées à la qualité des produits était passé de 14 à 59 jours. De plus, nous avons découvert que 53 % des détaillants qui avaient répondu à notre sondage se disaient « insatisfaits » ou « très insatisfaits » de la capacité de la SOVC à traiter rapidement les plaintes de la clientèle.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le soutien à la clientèle de la SOVC, qui était auparavant assuré par un fournisseur externe, est désormais une fonction entièrement interne. La SOVC examine et surveille son nouveau modèle de soutien à la clientèle, y compris les indicateurs de rendement clés et les commentaires de la clientèle, afin d'améliorer ses processus internes. Pour l'exercice 2023-2024, la SOVC a mis à jour les objectifs de rendement de son centre de soutien à la clientèle. Parmi ces objectifs, mentionnons l'amélioration du temps de traitement moyen des appels, du taux de réponse à son sondage auprès de la clientèle, du taux de résolution et du délai de réponse moyen. Depuis notre audit de 2021, les niveaux de service pour les clients du commerce électronique communiquant avec la SOVC par téléphone ou par clavardage se sont améliorés, passant respectivement de 42 % à 96 % et de 32 % à 97 %. Pour les clients du commerce électronique, la vitesse moyenne de réponse aux appels s'est améliorée, passant de 9,5 minutes en 2021 à 30 secondes. Pour les clients du commerce de gros, la vitesse moyenne de réponse aux appels téléphoniques était de 27 secondes en 2023, comparativement à 4,5 minutes en 2021.

Recommandation 9

Pour réduire les plaintes de la clientèle concernant la qualité des produits, la SOVC devrait :

- *fournir aux petits producteurs autorisés des commentaires et des renseignements semblables à ceux présentés aux dix principaux producteurs autorisés (par volume);*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons observé que la SOVC avait transmis toutes les plaintes relatives

à la qualité des produits aux producteurs autorisés respectifs à des fins de suivi. De plus, la SOVC préparait des fiches de notation pour ses 10 plus importants producteurs par volume, lesquelles contenaient des statistiques globales sur les plaintes de la clientèle concernant la qualité de leurs produits. La SOVC tenait également des réunions quatre fois l'an avec ces 10 producteurs autorisés au cours desquelles des renseignements sur les questions de qualité étaient communiqués et discutés. La SOVC avisait les petits producteurs lorsqu'elle recevait des plaintes concernant leurs produits, mais elle ne leur communiquait pas de renseignements généraux sur les problèmes de qualité et n'en discutait pas avec eux. Ces petits producteurs autorisés comptaient pour 43 % de toutes les plaintes de la clientèle reçues par la SOVC et pour 35 % des revenus de la SOVC. Ils auraient probablement bénéficié de ces renseignements.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la SOVC avait mis en oeuvre des procédures opérationnelles normalisées pour le service à la clientèle et le traitement des plaintes. Nous avons également noté que la SOVC fournissait une rétroaction uniforme à tous les types de producteurs autorisés sur la qualité et les plaintes afin de les sensibiliser aux problèmes liés à leurs produits. La SOVC communique cette rétroaction au moyen d'un rapport de conformité des fournisseurs qui est mis à la disposition de chaque productrice ou producteur autorisé par l'entremise du portail de données de la SOVC.

- *utiliser les données sur les plaintes de la clientèle pour éclairer les décisions relatives à l'inscription des produits.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Notre audit de 2021 avait révélé que les petits producteurs autorisés bénéficieraient d'un plus grand nombre de données sur les plaintes de la clientèle, et que la SOVC bénéficierait de discussions et d'évaluations de la qualité générale des produits. Nous avons constaté que 70 % de toutes les plaintes relatives à la qualité des produits avaient trait aux

produits de vapotage. La SOVC nous avait informés que bon nombre de ces plaintes pouvaient être attribuables à la complexité de ce type de produits, mais nous n'avions pas été en mesure de vérifier cette information ni de déterminer si les produits de vapotage étaient problématiques, puisque les dossiers de plaintes échantillonnés ne contenaient aucun renseignement sur les résultats des enquêtes menées par leurs producteurs.

Nous avons noté dans le cadre de notre suivi que la SOVC a commencé à faire le suivi d'une nouvelle mesure, soit le nombre de plaintes par million d'unités, qui est obtenu en divisant le nombre d'unités de chaque produit ayant fait l'objet de plaintes de la clientèle par million d'unités de ce produit vendues. L'équipe de mise en marché utilise cette mesure pour éclairer ses décisions quant à l'inscription des produits. Le nombre de plaintes par millions d'unités est pris en compte dans les critères de notation liés au processus d'appel sur les produits de la SOVC, décrit à la **recommandation 1**.

Encourager une consommation responsable et protéger les jeunes

Recommandation 10

Pour mieux faire connaître les risques liés à l'achat et à la consommation de cannabis sur le marché illégal et pour fournir de l'information sur la consommation responsable, la Société ontarienne de vente du cannabis devrait :

- *utiliser les conclusions du Conseil national de recherches du Canada pour sensibiliser le public aux caractéristiques du cannabis produit et vendu légalement par rapport aux produits de cannabis achetés sur le marché illégal;*
- *renseigner le public sur la façon de faire la distinction entre les sources légales et illégales de cannabis, y compris les sites Web de commandes postales;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons noté que la SOVC n'avait ni offert de renseignements ni fait de sensibilisation sur les différences entre les produits de cannabis réglementés et les produits vendus sur le marché illégal (y compris les sites Web de vente de marijuana qui fonctionnent sans licence de Santé Canada) et les risques associés à l'achat de produits de cannabis sur le marché illégal. Le cannabis acheté sur le marché illégal peut contenir des produits chimiques nocifs. En février 2020, la SOVC et la Police provinciale de l'Ontario avaient collaboré avec le Conseil national de recherches du Canada pour tester les produits du cannabis saisis sur le marché illégal. Ils avaient constaté que ces produits ne respectaient pas les contrôles stricts de sécurité et de qualité mis en place par la SOVC, y compris le plafond sur la quantité de THC, les ingrédients des produits, l'emballage, l'étiquetage, la production, les essais et la commercialisation, notamment l'attrait des jeunes. Les produits illégaux peuvent également contenir des diluants ou des contaminants inconnus.

Lors de notre suivi, nous avons observé que le Conseil national de recherches du Canada a mené une étude comparative sur le cannabis légal et illégal au nom de la SOVC. La SOVC a publié cette étude sur son site Web en avril 2022. De plus, le site Web de la SOVC comprend un certain nombre d'articles sur la façon de s'assurer que la clientèle achète du cannabis légal et qu'elle est en mesure de reconnaître les produits du cannabis non réglementés. Ces articles comportent des descriptions des magasins non réglementés et des sites Web de vente de marijuana par correspondance, et expliquent les conséquences de l'achat auprès de ces sources. Le site Web de la SOVC comprend également une liste des magasins de vente au détail de cannabis de la province et une photo du sceau provincial de vente au détail de cannabis que tous les magasins autorisés doivent afficher afin que la clientèle puisse vérifier que le cannabis acheté est légal.

- *fournir des liens ou des renvois aux renseignements de Santé publique Ontario et de Sécurité publique Canada sur la consommation et l'achat de cannabis;*

- *fournir de l'information sur la consommation excessive de cannabis;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons relevé lors de notre audit de 2021 que d'autres provinces avaient mis en place des initiatives et des programmes axés sur la sensibilisation au cannabis, la recherche, la prévention des méfaits et la consommation responsable. Par exemple, la Newfoundland Labrador Liquor Corporation (NLC) collabore avec la GRC et Les mères contre l'alcool au volant (MADD) pour sensibiliser aux dangers de la conduite avec les facultés affaiblies par le cannabis. Elle offre également un programme qui permet aux participants d'expérimenter les risques de la conduite avec les facultés affaiblies. Au moment de l'audit, la SOVC avait commencé à mettre en oeuvre sa stratégie de responsabilité sociale, mais n'avait mis en place aucune initiative semblable de sensibilisation à la consommation de cannabis. Santé publique Ontario fournit des renseignements tels que les effets sur la santé de l'exposition au cannabis pendant la grossesse et l'allaitement, les risques de la consommation simultanée d'alcool et de cannabis et les risques de la conduite sous l'influence du cannabis. Sécurité publique Canada publie sur son site Web de l'information sur l'achat de cannabis en ligne et les risques de l'achat auprès de sources illégales. Toutefois, la boutique en ligne de la SOVC (Société ontarienne du cannabis, à l'adresse ocs.ca) ne contenait pas de liens ou de références à ces ressources.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que la SOVC a fourni des liens vers des renseignements de Santé publique Ontario et de Santé publique Canada sur la consommation et l'achat de cannabis dans la section éducative de son site Web. De plus, nous avons constaté que des renseignements sur la consommation excessive de cannabis se trouvent également dans la partie sur les effets sur la santé de la section éducative.

- *mettre en oeuvre la stratégie de responsabilité sociale approuvée par le conseil d'administration en novembre 2020.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2024.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons découvert que même si la promotion de la responsabilité sociale constitue une exigence législative de la SOVC, aucun membre du personnel n'avait été affecté à l'élaboration d'une stratégie de responsabilité sociale avant la fin de 2020. Au moment de notre audit, la SOVC ne comptait qu'un seul employé affecté à son programme de responsabilité sociale. En novembre 2020, le conseil d'administration de la SOVC avait approuvé une stratégie de responsabilité sociale à mettre en oeuvre entre 2021 et 2024, dont l'objectif était de sensibiliser le public à la consommation responsable de cannabis et à la protection des jeunes et des enfants.

Nous avons noté lors de notre suivi que la SOVC travaille à une stratégie de responsabilité sociale dont la date d'achèvement prévue est octobre 2024. L'équipe de la responsabilité sociale a créé des plans de mise en oeuvre et des échéanciers pour des piliers stratégiques précis et a élaboré des activités stratégiques qu'elle a présentées au comité des finances et de la gouvernance en mai 2023.

Recommandation 11

Afin de mettre en place des contrôles rigoureux sur les commandes en ligne de produits du cannabis par les personnes de moins de 19 ans, la SOVC devrait explorer des outils comme le futur programme d'identification numérique du gouvernement de l'Ontario, tout en équilibrant le mandat de réduction du marché illégal.

État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté dans le cadre de notre audit de 2021 que la SOVC ne disposait pas de contrôles de la vérification de l'âge suffisants pour empêcher les personnes mineures d'acheter du cannabis par l'entremise de sa boutique en ligne. La loi interdit la vente de cannabis aux moins de 19 ans. Toutefois, lorsqu'elle vend du cannabis en ligne, la SOVC s'appuie sur l'autodéclaration de l'âge de la clientèle et ne vérifie pas l'âge à l'aide de sources d'information indépendantes, comme Equifax (une entreprise mondiale de données, d'analyses et de technologies

qui fournit des bases de données complètes sur les consommatrices et les consommateurs). En 2019, Santé Canada avait prévenu qu'une simple auto-attestation de l'âge pouvait facilement constituer une fausse déclaration et que des mesures supplémentaires devaient être prises pour empêcher les jeunes d'avoir accès à du contenu promotionnel pour obtenir du cannabis.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la SOVC a mobilisé la province à l'égard de son programme d'identité numérique et qu'elle a assisté à deux réunions pour discuter des possibilités de contrôler l'âge requis pour la commande en ligne. La SOVC attend d'autres détails et instructions sur le lancement du programme d'identification numérique par la province.

Recommandation 12

Afin d'assurer une surveillance plus rigoureuse des processus de vérification de l'âge des sous-traitants responsables de la livraison de Domain Logistics et de Postes Canada, de mieux comprendre l'étendue des tentatives d'achat de cannabis par des personnes âgées de moins de 19 ans et de réduire au minimum le risque que des produits du cannabis soient livrés à des personnes mineures, la SOVC devrait :

- élaborer des politiques et des documents appropriés de formation sur les procédures pour les entreprises qui font l'objet d'un contrat direct conclu avec la SOVC ou Domain Logistics pour la livraison de produits du cannabis, en mettant l'accent sur la vérification de l'âge;
- exiger que l'équipe de Domain Logistics offre de la formation et des conseils sur la vérification de l'âge aux entreprises de livraison sous-traitantes, conformément aux politiques de la SOVC;
- harmoniser les processus de livraison de Domain au cadre réglementaire établi par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario pour les magasins de détail privés de cannabis;

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons noté que lorsque la clientèle achète des produits du cannabis sur le site Web de la SOVC, elle peut sélectionner la livraison par Postes Canada ou Domain Express. Pour les clients qui choisissent la livraison de Domain Express, les produits du cannabis sont livrés par l'un des deux fournisseurs de services de livraison qui sont sous-traités par Domain Logistics : Domain Logistics demande à tous ses sous-traitants qui font de la livraison de vérifier l'âge du bénéficiaire lors de la livraison des produits du cannabis. En revanche, la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario exigeait que les détaillants dont le personnel direct était autorisé à effectuer des livraisons pendant les confinements de la COVID-19 obtiennent une certification de CannSell — un programme de formation obligatoire conçu pour sensibiliser les apprenantes et apprenants à la conformité aux lois et règlements sur le cannabis ainsi qu'à l'utilisation, à la consommation et à la connaissance des produits. Toutefois, la SOVC et Domain Logistics n'avaient aucune exigence de formation ou de certification obligatoire pour les personnes qui livrent des produits du cannabis. De plus, ni la SOVC ni Domain Logistics n'avaient établi de protocoles ou de normes spécifiques pour les entreprises de livraison ou de directives pour les livraisons aux immeubles en copropriété ou d'appartements.

Nous avons constaté lors de notre suivi que la SOVC a élaboré du matériel de formation pour les entreprises qui livrent des produits en son nom. Le matériel de formation a été fourni à Domain Logistics et a fait l'objet de discussions, et Domain l'a fourni à ses sous-traitants en livraison. Le processus de livraison était conforme à la réglementation sur le cannabis et aux exigences de CannSell approuvées par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario.

- *obtenir périodiquement des rapports officiels de Domain Logistics sur le rendement des fournisseurs de services de livraison, y compris des dossiers ou des rapports sur la vérification de l'âge au moment de la livraison, y compris les pièces d'identité*

vérifiées et le nombre de livraisons non réussies parce qu'un bénéficiaire est âgé de moins de 19 ans;

État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2024.

Détails

Nous avons constaté dans le cadre de notre audit de 2021 que les sous-traitants chargés de la livraison n'étaient pas tenus de documenter leur processus de vérification de l'âge. Par conséquent, il était impossible pour Domain Logistics de s'assurer que la vérification de l'âge avait effectivement été effectuée au moment de la livraison. Par exemple, il n'y avait aucun document indiquant quelle pièce d'identité avec photo était vérifiée (ce ne sont pas toutes les pièces d'identité avec photo qui comprennent la date de naissance). De plus, les sous-traitants de Domain Logistics n'exigeaient ou ne consignaient pas toujours la signature des bénéficiaires. Par exemple, un sous-traitant de livraison n'exigeait pas de signature pendant la COVID-19.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que Domain a établi des tableaux de bord qui étaient communiqués régulièrement à la SOVC. Ces tableaux de bord ont permis à la SOVC de savoir si les fournisseurs de services atteignaient leurs objectifs pour les indicateurs de rendement clés. La SOVC continuait de collaborer avec Domain Logistics pour obtenir des rapports réguliers sur le type de pièces d'identité vérifiées lors de livraisons réussies. L'achèvement est prévu pour janvier 2024. De plus, Domain Logistics a offert à ses sous-traitants une formation sur les types de pièces d'identité qui peuvent être acceptés comme preuve d'âge. Si aucun de ces documents n'est présenté, le sous-traitant responsable de la livraison indique que la livraison est « incomplète ». Les rapports indiquant les livraisons incomplètes sont divulgués quotidiennement à Domain Logistics et à la SOVC.

- *demander à Postes Canada de fournir à la SOVC toute l'information sur la vérification de l'âge et les livraisons non réussies, comme l'exige son contrat, et faire un suivi auprès de Postes Canada pour tout problème relevé après avoir examiné cette information.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons relevé que l'entente conclue entre la SOVC et Postes Canada pour les services de livraison de cannabis prévoyait que si un bénéficiaire semble âgé de 30 ans ou moins, Postes Canada doit lui demander de fournir une pièce d'identité émise par le gouvernement pour prouver son âge. L'entente indique également que Postes Canada fournira une confirmation numérique qu'un employé ou une employée de Postes Canada a respecté le processus d'obtention d'une preuve d'âge. Toutefois, Postes Canada n'avait pas fourni de dossiers ou de rapports sur la vérification de l'âge à la livraison ou sur le nombre de livraisons non réussies parce qu'un bénéficiaire est âgé de moins de 19 ans.

Lors de notre suivi, nous avons noté que Postes Canada donne accès à son système de suivi des colis à la SOVC. Cela permet à la SOVC de consulter les renseignements sur la vérification de l'âge pour chaque livraison, ce qu'elle fait régulièrement. Le personnel de Postes Canada code la raison pour laquelle la livraison n'a pas été effectuée, y compris les cas où aucune pièce d'identité valide n'a été fournie. Toute préoccupation est signalée à l'équipe de la sécurité. À ce jour, aucun transfert de cas à cette équipe n'a été signalé. Chaque trimestre, l'équipe de la sécurité examine les rapports de livraisons incomplètes en raison de la vérification de l'âge et mène des enquêtes plus approfondies au besoin. Aucun cas n'a nécessité une enquête plus approfondie jusqu'à présent.

Gestion de l'information et des données

Recommandation 13

Pour améliorer la gestion des données et de l'information, la gouvernance et la conformité aux lois et règlements, la Société ontarienne de vente du cannabis devrait :

- *présenter sa stratégie récente en matière de données au conseil d'administration à des fins de rétroaction, d'orientation et d'approbation;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons noté que la SOVC avait élaboré une stratégie de données axée sur les capacités d'analyse des données. Toutefois, au moment de notre audit, la SOVC n'avait pas communiqué cette stratégie à son conseil d'administration à des fins de rétroaction, d'orientation et d'approbation.

Nous avons constaté lors de notre suivi que la SOVC a élaboré une stratégie de données qui soutient la gestion et la gouvernance globales des données. Elle a présenté cette stratégie au conseil d'administration en septembre 2022.

- *élaborer un cadre de gouvernance des données couvrant la collecte, la propriété, la sécurité, la protection des renseignements personnels et la conservation des données, et examiner régulièrement ce cadre pour qu'il soit conforme aux exigences législatives et aux pratiques exemplaires applicables;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.

Détails

Nous avons relevé lors de notre audit de 2021 que la stratégie de données de la SOVC ne comportait pas de composante de gouvernance des données, y compris l'identification des données dont dispose l'entreprise, de l'endroit où elles se trouvent, de la façon dont les données sont utilisées et des obligations de conformité qui s'appliquent. Au moment de l'audit, la SOVC n'avait pas encore élaboré de liste d'inventaire de tous les ensembles de données, de leur classification et de leurs calendriers de conservation.

Lors de notre suivi, nous avons relevé qu'en décembre 2022, la SOVC a créé une politique de gouvernance des données ayant pour objet d'établir des normes uniformes de gouvernance des données à l'échelle de l'organisation et de déterminer les responsabilités partagées pour assurer l'intégrité des données et répondre de façon efficace et efficiente à ses besoins. La politique fournit des directives sur la classification, la propriété et la sécurité des données et précise la responsabilité des données et de l'information. Au moment de notre audit, la SOVC

était en train d'établir des normes de conservation des données dans le but de les inclure dans sa politique sur les données d'ici mars 2024.

- *obtenir l'accès aux données recueillies par Domain Logistics et ses sous-traitants;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons relevé que l'entente entre la SOVC et Domain Logistics stipule sans équivoque que toutes les données relatives à la SOVC sont la propriété exclusive de celle-ci. Toutefois, nous avons constaté que la SOVC n'avait pas accès à toutes les données recueillies par Domain Logistics et ses sous-traitants.

Nous avons remarqué lors de notre suivi que Domain Logistics recueille maintenant le nom du bénéficiaire, le type de pièce d'identité, la signature et la correspondance entre le transporteur et la clientèle pendant la livraison des colis. En cas de plainte ou d'atteinte à la vie privée dont l'enquête nécessite l'accès aux renseignements recueillis par Domain, la SOVC collabore avec Domain pour accéder à ces renseignements et Domain fournit les renseignements demandés.

- *mettre en oeuvre des normes de protection et de conservation appropriées pour Domain Logistics et ses sous-traitants.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.

Détails

Nous avons constaté dans le cadre de notre audit de 2021 que la SOVC n'avait pas accès à toutes les données des systèmes de Domain Logistics et de ses sous-traitants, y compris les renseignements sur la clientèle, et qu'elle ne savait pas comment ces renseignements étaient protégés. De plus, la SOVC n'avait pas de mécanismes efficaces pour superviser l'utilisation et la conservation des données sur la clientèle recueillies par Domain Logistics et ses sous-traitants. Domain et ses sous-traitants chargés de la livraison obtiennent diverses données relatives à la clientèle et aux transactions de la SOVC comme le nom,

l'adresse courriel, le numéro de téléphone et l'adresse de livraison. Les entreprises de livraison recueillent certaines données supplémentaires, y compris la signature, le type de pièce d'identité vérifié, l'heure de livraison et les notes de livraison.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la SOVC a mis en oeuvre en décembre 2022 une politique de gouvernance des données qui s'applique également à ses fournisseurs tiers. Par conséquent, Domain doit respecter les mêmes normes de protection des données que la SOVC. La SOVC est également liée par la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* (LAIPVP) de l'Ontario, qui établit des règles de traitement des renseignements personnels dans le secteur public. La LAIPVP exige qu'une institution qui utilise des renseignements personnels les conserve pendant au moins un an après leur utilisation. Même si Domain supprime les renseignements sur les livraisons après 30 jours, la SOVC stocke les dossiers d'achat dans ses systèmes internes pendant un an, ce qui lui permet de satisfaire à l'exigence de la LAIPVP. En août 2023, la SOVC, en collaboration avec Domain, a effectué une évaluation de l'incidence sur la vie privée pour assurer la protection des renseignements personnels de la clientèle de la SOVC qui sont recueillis, utilisés, conservés et éliminés dans le cadre des activités de Domain. Cette évaluation décrivait les risques liés à la protection des renseignements personnels et recommandait des mesures d'atténuation nécessaires pour assurer la conformité. La SOVC élabore actuellement une politique interne décrivant des exigences particulières en matière de conservation des données pour chaque type de renseignements, laquelle devrait être achevée en mars 2024.

Approvisionnement

Recommandation 14

Afin de se conformer à sa propre politique d'approvisionnement et de confirmer qu'elle optimise les ressources de ses marchés d'approvisionnement, la SOVC devrait :

- *utiliser un processus d'acquisition concurrentielle conformément à sa politique d'approvisionnement;*
- *en l'absence d'acquisition concurrentielle, remplir et consigner l'analyse de rentabilisation requise.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons relevé que depuis janvier 2019, lorsque la SOVC avait commencé à exercer ses activités à titre d'organisme autonome, plus de la moitié de ses approvisionnements n'avaient pas été concurrentiels. La SOVC avait attribué 24 contrats non concurrentiels d'une valeur d'environ 7 millions de dollars sur un total de 42 contrats (43 millions de dollars). Les approbations appropriées de la direction avaient été obtenues auprès de la SOVC pour l'attribution de ces contrats et des circonstances spéciales où des clauses d'exception avaient été invoquées, mais aucune analyse de rentabilisation n'avait été préparée. Nous avons constaté que la SOVC ne disposait d'aucun document dans l'un ou l'autre des 24 cas pour étayer les circonstances spéciales ou les exceptions invoquées pour justifier un approvisionnement non concurrentiel. En l'absence de documents justificatifs, nous n'avons pas pu vérifier si ces circonstances spéciales ou exceptions indiquées par la SOVC existaient et justifiaient un approvisionnement non concurrentiel.

Nous avons relevé dans le cadre de notre suivi que la SOVC utilise l'approvisionnement concurrentiel conformément à sa politique. Conformément à la politique d'approvisionnement, l'équipe d'approvisionnement de la SOVC participe à l'achat de tous les services de consultation et de tous les autres biens et services dont la valeur dépasse 25 000 \$. Pour les approvisionnements concurrentiels, la SOVC procède à un concours ouvert ou à un concours sur invitation, selon le bien ou le service acquis et sa valeur. En recourant à l'approvisionnement concurrentiel, la SOVC vise à s'assurer que ses approvisionnements sont ouverts, équitables et transparents. De plus, depuis mars 2022, la SOVC exige une analyse de rentabilisation pour tous les nouveaux approvisionnements non

concurrentiels, conformément aux exigences de sa politique d'approvisionnement, et elle a créé un formulaire obligatoire pour documenter les analyses de rentabilisation. Le formulaire exige que le demandeur précise l'objet, la valeur, la le motif et la façon dont l'approvisionnement est conforme aux politiques d'approvisionnement et aux mesures d'ApprovisiOntario. Tous les approvisionnements non concurrentiels sont approuvés par des personnes responsables, conformément aux seuils de délégation des pouvoirs en matière d'approvisionnement de la SOVC. En outre, tous les approvisionnements non concurrentiels évalués à plus de 250 000 \$ sont déclarés au comité des finances et de la gouvernance du conseil d'administration.

Mesure du rendement et responsabilité

Recommandation 15

Pour que la SOVC puisse mesurer son rendement en ce qui concerne son mandat ainsi que ses objectifs et résultats opérationnels et en rendre compte, elle devrait :

- *élaborer et officialiser des mesures de rendement financier et non financier (cibles et résultats réels) dans l'ensemble et pour chaque secteur d'activité avec des cibles pour chaque objectif stratégique;*
- *élaborer des rapports, des tableaux de bord et des fiches de notation uniformes à l'intention de la direction et pour la présentation régulière de rapports au conseil d'administration;*
- *améliorer la production de rapports sur des mesures du rendement financier et non financier (cibles et résultats réels) cohérentes dans ses rapports annuels.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons constaté lors de notre audit de 2021 que la SOVC ne disposait pas d'un ensemble cohérent de mesures non financières pour mesurer son rendement et ses progrès annuels, même si elle avait effectué le

suivi d'un ensemble de mesures cohérentes liées à ses objectifs financiers. Parmi les objectifs que la SOVC s'était fixés, un grand nombre étaient flous, difficiles à mesurer ou fluctuants. Nous avons également remarqué qu'avant 2021-2022, la SOVC n'avait pas établi d'objectifs de rendement ni d'échéanciers. La SOVC surveillait à l'interne la satisfaction de la clientèle, le taux d'exécution des commandes, le roulement des stocks et le nombre de clients et en a rendu compte publiquement, mais elle ne rendait pas compte régulièrement du rendement opérationnel et n'en discutait pas avec son conseil d'administration au moyen de mesures, de tableaux de bord ou de fiches de notation uniformes.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le plan d'activités de la SOVC pour 2022-2025 comprend des indicateurs de rendement financier et non financier pertinents à suivre. Le plan a été approuvé par le ministre des Finances. En ce qui concerne ses indicateurs de rendement financier clés, la SOVC a établi des cibles de revenus, de dépenses et de bénéfice net pour la province. La SOVC a également établi des indicateurs de rendement non financier pour l'aider à atteindre ses objectifs stratégiques. Ces indicateurs comprennent la croissance de l'assortiment de produits, la réduction des plaintes, la cote de sentiment de la clientèle et les consultations de la section du site Web de la SOVC sur la responsabilité sociale. De plus, la SOVC a élaboré des rapports, des tableaux de bord et des fiches de notation qu'elle présente au conseil d'administration tous les trimestres. La SOVC a également fait état de ses principaux objectifs et de ses progrès par rapport aux cibles dans son dernier rapport annuel.

Gestion des ressources humaines

Recommandation 16

Pour gérer efficacement les ressources humaines et évaluer objectivement le rendement, la Société ontarienne de vente du cannabis devrait :

- élaborer et mettre en oeuvre un cadre de gestion du rendement approuvé par le conseil d'administration

pour tous les échelons de l'organisation, y compris les processus et procédures d'évaluation du rendement du personnel, les critères d'évaluation et l'établissement d'objectifs annuels avec des mesures quantitatives du rendement qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques et les plans d'activités de la SOVC;

- élaborer et faire approuver par le conseil d'administration une approche normalisée de rémunération pour tous les échelons liée à un cadre de gestion du rendement intégrant le rendement organisationnel.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans le cadre de notre audit de 2021, nous avons relevé que la SOVC n'avait pas établi de cadre de gestion du rendement du personnel robuste. Nous avons examiné un échantillon de 25 évaluations de rendement du personnel de 2018-2019 à 2020-2021 et constaté que la SOVC ne disposait ni de procédures ni de directives officielles sur la gestion du rendement du personnel comprenant l'établissement d'objectifs annuels et la réalisation d'évaluations du rendement. En 2018-2019 et 2019-2020, la SOVC avait fondé les primes de rendement uniquement sur le rendement de l'organisation, sans tenir compte du rendement individuel. En 2020-2021, les primes de rendement avaient été calculées en fonction du rendement de l'organisation dans une proportion de 70 % et du rendement individuel dans une proportion de 30 %. La SOVC déterminait le rendement individuel annuel en se fondant sur une évaluation informelle visant à établir si les employés avaient atteint leurs objectifs de façon satisfaisante, sans préciser de critères clairs et précis d'atteinte satisfaisante des objectifs. Il n'y avait aucune directive pour l'établissement des objectifs annuels.

Nous avons relevé lors de notre suivi que la SOVC a élaboré un système d'évaluation à trois niveaux pour le rendement individuel (ne répond pas aux attentes, répond aux attentes, dépasse les attentes), 30 % de la prime au rendement des employés admissibles ne faisant pas partie de l'unité de négociation étant fondée

sur le rendement individuel et 70 % sur le rendement de l'organisation. Le système a été présenté au conseil d'administration au cours de l'exercice 2022-2023 et approuvé avant sa mise en oeuvre. Pour aider les gestionnaires à évaluer le personnel, l'équipe des ressources humaines de la SOVC a fourni un document de formation qui décrit les critères d'évaluation et les mesures de rendement notées.

Le programme de gestion du rendement intégré comprend une approche de la rémunération qui intègre l'atteinte des objectifs de rendement d'une personne ainsi que le rendement organisationnel. À chaque exercice, tous les membres du personnel de la SOVC rencontrent leur supérieur et établissent deux objectifs d'affaires et un objectif de perfectionnement professionnel. Les évaluations du rendement se fondent sur les compétences de base, les exigences du poste et l'atteinte des objectifs.