

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Régie des alcools de l'Ontario

Approvisionnement en technologies de l'information

// Conclusion globale

26 recommandations



Au 13 septembre 2024, la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) avait pleinement mis en œuvre 67 % des mesures que nous avons recommandées à la suite de notre audit de 2022 intitulé **Régie des alcools de l'Ontario : approvisionnement en technologie de l'information**; parmi les autres mesures, 15 % étaient en voie d'être mises en œuvre, mais il y avait eu peu de progrès, voire aucun, dans le cas de 4 % d'entre elles.

Ainsi, la LCBO a pleinement mis en œuvre les recommandations concernant la présentation de rapports sur les progrès et les dépenses du projet de modernisation pour l'avenir au sous-comité des technologies de l'information du conseil d'administration et au ministère des Finances au moins une fois par trimestre, et l'établissement d'un processus cohérent de sélection des employés contractuels des technologies de l'information (TI) par voie concurrentielle.

Parmi les recommandations que la LCBO était en voie de mettre en œuvre, on note la création de fonctions centralisées de gestion des contrats et des fournisseurs, et l'élaboration de processus pour établir des paramètres de mesure du rendement du personnel contractuel, évaluer le rendement des fournisseurs et consigner les problèmes rattachés aux fournisseurs de façon uniforme.

Par contre, la LCBO a fait peu de progrès, ou même aucun, en ce qui a trait à la mise à jour des fiches de notation des fournisseurs afin d'intégrer le rendement antérieur des soumissionnaires dans le cadre de leurs activités passées en lien avec la Régie.

Enfin, la LCBO a déterminé qu'elle ne mettra pas en œuvre 14 % des mesures recommandées, par exemple celles consistant à exiger que les analyses de rentabilisation soient présentées à l'organisme d'approbation approprié avant le début du processus d'approvisionnement, et rendre obligatoire l'inclusion des procès-verbaux des réunions d'évaluation consensuelle finales dans tous les documents de sélection des fournisseurs. Le Bureau du vérificateur général continue d'appuyer la mise en œuvre de ces recommandations.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'[annexe](#)).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et juillet 2024. Nous avons obtenu de la Régie des alcools de l'Ontario une déclaration écrite selon laquelle, au 13 septembre 2024, elle avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avons recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. Besoin de mieux planifier et surveiller les dépenses en TI

Nous avons noté lors de notre audit de 2022 que les unités fonctionnelles des TI ne préparaient pas de documents annuels de planification des approvisionnements, comme l'exige pourtant la politique d'approvisionnement de la LCBO. La LCBO ne disposait pas de processus pour appuyer la production proactive et régulière de rapports sur les approvisionnements en TI à l'intention de la haute direction ou du conseil d'administration.

Dans presque toutes les analyses de rentabilisation que nous avons examinées, il manquait certains détails importants sur les coûts et les avantages, ces renseignements étant pourtant requis selon la politique d'approvisionnement de la LCBO. Les coûts estimatifs des projets étaient fondés sur les estimations du fournisseur, une fois celui-ci sélectionné; on ne produisait pas d'estimations internes avant le lancement d'un projet d'approvisionnement. Ce n'est qu'à l'étape de l'attribution du contrat que la haute direction et le conseil d'administration de la LCBO approuvaient les contrats, incluant leurs coûts, et non avant, soit à l'étape de l'approbation du projet.

Recommandation 1 : Mesure 1

Pour améliorer l'exhaustivité et l'efficacité de son processus stratégique et de planification des dépenses en TI, la LCBO devrait :

- élaborer un processus pour veiller à ce que tous les projets de TI, y compris les dépenses prévues connexes, soient pris en compte dans son exercice périodique d'établissement des priorités;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que, depuis mars 2023, la LCBO tient un atelier annuel de planification du portefeuille afin de déterminer et de prioriser les projets de TI pour l'exercice à venir. À la suite de l'atelier, le bureau de gestion de projet de la LCBO met à jour les renseignements sur les projets devant être exécutés au cours de l'exercice, y compris les coûts globaux estimatifs; de plus, il organise des appels hebdomadaires avec les responsables des projets pour surveiller l'état d'avancement de ces derniers, et il fait le point chaque mois sur tous les projets à l'intention de la haute direction, ce qui inclut l'ensemble des cadres supérieurs de la LCBO.

Recommandation 1 : Mesure 2

- exiger des unités fonctionnelles des TI qu'elles établissent des plans annuels d'approvisionnement en TI et les communiquent à l'équipe des services d'approvisionnement en TI, conformément à la politique interne de la LCBO.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

La LCBO n'exige pas que les unités fonctionnelles soumettent des plans annuels d'approvisionnement à l'équipe des services d'approvisionnement en TI. Elle a plutôt intégré son équipe des services d'approvisionnement au processus actuel de réception des projets afin qu'elle puisse participer à l'examen et à la planification des projets de TI proposés et approuvés.

En mai 2023, le bureau de gestion des fournisseurs de la LCBO a organisé un atelier de planification de l'approvisionnement à l'intention du personnel interne afin d'examiner les contrats de TI arrivant à échéance en 2023-2024 et de déterminer les ententes pouvant être requises pour les projets de 2023-2024. Cette planification pourrait donner lieu à de nouvelles ententes de services ou de licences, ou encore à la prolongation ou à la modification d'ententes existantes.

En octobre 2023, la direction du bureau de gestion des fournisseurs a transmis des processus mis à jour et des documents à l'appui au personnel interne, notamment l'effectif des services de TI, des services juridiques et des services d'approvisionnement. Les processus mis à jour permettent un examen plus rapide des projets qui nécessitent l'avis du bureau de gestion des fournisseurs. Par exemple, les nouveaux outils de suivi de l'approvisionnement en TI et des demandes de services juridiques permettent de savoir à l'avance à quel moment les contrats vont expirer et quand chaque service doit intervenir relativement à un projet. Le bureau de gestion des fournisseurs tient à jour ces outils de suivi, en partenariat avec l'équipe des services d'approvisionnement, l'équipe juridique et toutes les unités fonctionnelles concernées par le contrat.

Depuis la séance de mai 2023, la LCBO organise des réunions hebdomadaires avec le bureau de gestion des fournisseurs, les services d'approvisionnement et les services juridiques pour examiner et prioriser les contrats, les documents d'approvisionnement et les bons de commande. De plus, la LCBO a mis en place des séances d'examen mensuelles auxquelles assistent d'autres parties prenantes, comme des membres de la haute direction des TI et des services juridiques. Par suite de ces processus, il n'est plus nécessaire de prévoir un atelier annuel de planification.

Recommandation 2 : Mesure 1

Pour que les besoins en matière d'approvisionnement soient évalués et documentés de manière appropriée avant de passer un marché pour l'acquisition de biens et services de TI, la LCBO devrait :

- exiger que les analyses de rentabilisation soient présentées à l'organisme d'approbation approprié, conformément aux politiques internes de la LCBO, avant d'amorcer le processus d'approvisionnement;

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons appris que la LCBO ne prévoit pas mettre en œuvre cette recommandation, parce qu'elle estime qu'il n'est pas toujours possible de présenter une analyse de rentabilisation complète, incluant les coûts estimatifs, à l'organisme d'approbation approprié avant d'entreprendre le processus d'approvisionnement. Par exemple, certains contrats et certaines modalités des demandes de propositions peuvent être complexes, de sorte qu'il est difficile pour le personnel de produire de façon indépendante une estimation des coûts. Dans de tels cas, le personnel se fonde sur le processus d'appel d'offres pour déterminer les coûts éventuels.

La LCBO a intégré son équipe des services d'approvisionnement au processus actuel de réception des projets afin qu'elle puisse participer à l'examen et à la planification des projets de TI proposés et approuvés.

Elle a choisi de resserrer le processus d'approbation par son conseil d'administration au moment de l'attribution du contrat. En mars 2023, le conseil d'administration de la LCBO a approuvé une version mise à jour du processus ainsi qu'une résolution sur l'approbation des contrats (« Contract Approval Resolution ») afin de tenir compte de la nature de plus en plus complexe des contrats commerciaux requis pour appuyer les activités de l'organisation. Ce document précise comment les contrats de TI, incluant les logiciels, sont approuvés par le conseil d'administration.

Recommandation 2 : Mesure 2

- exiger que l'équipe du service d'approvisionnement examine ces analyses de rentabilisation avant de les présenter à la haute direction pour s'assurer que le processus de planification et la stratégie d'approvisionnement appropriés ont été pris en compte.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons appris que la LCBO avait intégré l'équipe des services d'approvisionnement à son processus de réception des projets. Dans le cadre de ce processus, l'équipe examine l'analyse de rentabilisation du projet – qui comprend les décisions préliminaires concernant la question de savoir si un processus concurrentiel sera utilisé –, une liste de fournisseurs, une estimation des coûts des fournisseurs, le processus contractuel requis et une date de début prévue pour les activités des fournisseurs. L'équipe des services d'approvisionnement formule ensuite des recommandations sur la planification et la stratégie d'approvisionnement appropriées avant le début du processus d'approvisionnement, et elle consigne ses recommandations sur le formulaire d'évaluation initiale du projet. Ce formulaire sert aussi à consigner les recommandations et les décisions des équipes des services juridiques et financiers qui examinent l'analyse de rentabilisation.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour améliorer la gouvernance et la surveillance des dépenses et des approvisionnements en TI, la LCBO devrait :

- élaborer des rapports d'information qui fournissent des renseignements utiles sur les approvisionnements et les dépenses en TI, par exemple un sommaire des projets

d'approvisionnement en TI planifiés et en cours, des progrès des projets et des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues au budget;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons déterminé que la LCBO avait élaboré deux rapports d'information visant à fournir des renseignements sur l'approvisionnement et les dépenses en TI, et qu'elle soumettait régulièrement ces rapports à l'équipe de la haute direction.

Le premier rapport consiste en une mise à jour trimestrielle des dépenses inscrites au budget par rapport aux dépenses réelles pour l'ensemble du portefeuille de projets de TI de la LCBO. La haute direction a ainsi un aperçu transparent de l'état d'avancement et de l'information financière au niveau de chaque projet et pour l'ensemble du portefeuille, incluant les prévisions, ce qui lui permet de prendre des décisions éclairées, d'apporter des correctifs en cas de problèmes ou de saisir les occasions pouvant se présenter.

Le second rapport est une mise à jour mensuelle sur l'état d'avancement de tous les projets de TI faisant partie du portefeuille de la LCBO. Ce rapport donne un aperçu des projets par service et du nombre de projets qui en sont à diverses étapes (lancement, planification, exécution, etc.); il indique aussi les projets qui progressent bien ainsi que ceux qui sont à risque et qui peuvent nécessiter la prise de mesures. De plus, il contient des tableaux de bord détaillés pour chaque projet de TI important; ces tableaux contiennent des renseignements comme le pourcentage d'achèvement et le coût réel par rapport au budget.

Recommandation 3 : Mesure 2

- établir un processus de présentation de ces rapports à la haute direction de la LCBO et au sous-comité des technologies de l'information de son conseil d'administration au moins une fois par trimestre.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Nous avons établi que la LCBO présente ces rapports à la haute direction, comme cela a été mentionné dans nos commentaires relatifs à la première mesure que comporte la **recommandation 3**. Elle ne prévoit toutefois pas les présenter à son sous-comité des technologies de l'information du conseil d'administration, car cela ne fait pas partie du mandat de ce sous-comité. Selon la charte du sous-comité, qui a été mise à jour en décembre 2023, son mandat

consiste à aider le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance des investissements technologiques majeurs (mais pas de la totalité de ces investissements) et de cybersécurité. Par exemple, la haute direction de la LCBO a présenté des mises à jour régulières – notamment en octobre et en décembre 2023 – au conseil d'administration et à son sous-comité des TI au sujet du plus important projet de TI de la LCBO, soit le projet de modernisation pour l'avenir, une initiative pluriannuelle visant à améliorer les systèmes et les processus de TI de l'organisation.

Recommandation 4 : Mesure 1

Afin d'optimiser la valeur qu'elle tire de ses dépenses pour la préparation de son plan de modernisation pour l'avenir des TI, la LCBO devrait :

- examiner les coûts estimatifs du plan de modernisation pour l'avenir;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

La LCBO a estimé que le plan de modernisation pour l'avenir coûtera 220 millions de dollars sur quatre ans, soit de 2022-2023 à 2025-2026. En décembre 2023, la LCBO a signé une entente, assortie d'un prix plafond prédéterminé, avec une entreprise de services professionnels qui remplira le rôle de partenaire à l'appui de la transformation des activités. De plus, au 1^{er} mai 2024, la LCBO avait signé des ententes avec quatre des 10 fournisseurs de solutions de TI – ses « partenaires technologiques » – pour la prestation de services d'intégration et de services de soutien de la plateforme technologique.

Recommandation 4 : Mesure 2

- établir un plan de projet étape par étape qui précise les produits livrables et les jalons ainsi qu'un mécanisme de responsabilisation indiquant qui en est le propriétaire;

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici février 2027.**

Détails

Nous avons pu apprendre que la LCBO avait établi un plan en vue de la première étape du projet de modernisation pour l'avenir, qui s'est déroulée de janvier à juin 2024. Ce plan de projet énonce les principales tâches et les responsables de ces dernières, précise le pourcentage d'achèvement de chaque tâche et indique si la tâche est terminée et si les délais prévus ont été respectés ou dépassés.

Le projet comporte six autres étapes, soit sept étapes en tout, dont chacune est assortie de dates de début et de fin. La LCBO prévoit disposer de toutes les capacités requises d'ici le 1^{er} octobre 2025, de capacités nouvelles d'ici le 1^{er} janvier 2026 et de capacités d'entreposage d'ici la fin de 2026. Elle s'attend à ce que l'ensemble du projet soit terminé d'ici février 2027 et indique qu'elle établira des plans de projet détaillés avant le début de chaque étape.

Recommandation 4 : Mesure 3

- faire rapport des progrès et des dépenses du projet au sous-comité des technologies de l'information du conseil d'administration et du ministère des Finances au moins une fois par trimestre.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons déterminé que le sous-comité des TI du conseil d'administration de la LCBO s'est réuni à huit reprises entre mars 2023 et mai 2024 pour discuter des progrès et des dépenses du projet de modernisation pour l'avenir. De plus, la LCBO a présenté les chiffres sur les dépenses réelles et prévues du projet en 2023-2024 au ministère des Finances en mai 2024. La LCBO indique que son chef de la direction a fait le point verbalement sur l'état d'avancement du projet au ministère des Finances lors de ses réunions périodiques avec des représentants de ce ministère; il y a eu six réunions entre janvier 2023 et mai 2024.

2. Les approvisionnements non concurrentiels ne sont pas justifiés de façon suffisante

Lors de notre audit de 2022, nous avons constaté qu'aucune des analyses de rentabilisation faisant partie de notre échantillon ne contenait suffisamment de renseignements pour justifier une exception au processus d'approvisionnement concurrentiel. Ces analyses de rentabilisation contenaient peu de données probantes pouvant permettre de conclure qu'un seul fournisseur était en mesure de combler les besoins opérationnels, comme l'exige pourtant la politique interne de la LCBO.

Recommandation 5 : Mesure 1

Pour mieux se conformer à l'exigence de la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario d'effectuer les achats de manière équitable et transparente, la LCBO devrait documenter avec diligence les motifs du recours à un processus d'approvisionnement non concurrentiel dans chacun des cas.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En mai 2023, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement en ce qui a trait aux adjudications directes. Toute unité fonctionnelle qui utilise la méthode d'adjudication directe doit effectuer une analyse de rentabilisation et préparer un formulaire d'approbation (fournisseur unique) afin de fournir des renseignements détaillés et d'exposer les raisons pour lesquelles on juge qu'un seul fournisseur satisfait aux exigences opérationnelles.

3. Recours continu à des experts-conseils et à des employés contractuels

L'une des observations faites lors de notre audit de 2022 était que, de 2019-2020 à 2021-2022, les experts-conseils constituaient environ 33 % de l'effectif de TI de la LCBO. Les coûts rattachés aux employés contractuels étaient généralement plus élevés que ceux rattachés à l'effectif permanent. Par exemple, un employé contractuel occupant un poste d'analyste fonctionnel en TI gagnait 155 \$ l'heure, comparativement à environ 68 \$ l'heure pour un employé permanent occupant un poste comparable à la LCBO. La LCBO cédait parfois le contrôle du prix plafond et de la qualité de la conception en confiant à des sociétés d'experts-conseils externes le mandat de diriger la planification de l'approvisionnement et d'élaborer des analyses de rentabilisation dans le cadre de grands projets de TI.

Recommandation 6 : Mesure 1

Pour conserver un meilleur contrôle des projets de TI et atténuer les risques de dépenses inefficaces et de retard de projet, la LCBO devrait :

- mobiliser ses effectifs internes qualifiés pour diriger la phase de planification et de conception des projets de TI, dont la portée est définie avant l'impartition à un partenaire de mise en œuvre;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En date de février 2024, le groupe de direction des TI de la LCBO – composé de gestionnaires, de directeurs, de vice-présidents ainsi que du vice-président principal – était constitué d'employés internes, à l'exception d'un directeur de programme qui était un sous-traitant.

La LCBO a indiqué qu'elle fait appel à son personnel interne pour exécuter, gérer et orienter l'exécution de ses travaux de TI. Par exemple, dans le cas d'un projet de TI lié au programme de cadeaux promotionnels pour les entreprises qui était en cours à l'été de 2023, le personnel interne était chargé de promouvoir, de gérer et de diriger le projet, de rendre compte des activités d'essai et de rédiger des scénarios d'essai.

La LCBO a déclaré que certains projets requièrent une expertise technique particulière ou des compétences spécialisées qui ne sont disponibles que par l'entremise d'entrepreneurs, et qu'elle pourrait devoir embaucher des sous-traitants pendant une partie ou la totalité d'un projet pour se doter de ces compétences, mais qu'elle n'a pas besoin de ces sous-traitants une fois le projet terminé. Elle a précisé qu'elle utilise un modèle d'exécution de projet souple qui lui permet d'accroître ses ressources ou de les réduire pour ne pas être en sous-effectif ni avoir de personnel excédentaire. De plus, elle pourrait devoir retenir les services de sous-traitants parce que c'est la seule option qui s'offre à elle, étant donné que les compétences en TI sont très recherchées et que la structure de rémunération au sein de l'administration publique n'est pas suffisamment concurrentielle pour attirer des travailleurs hautement qualifiés qui exerceront des fonctions données dans le cadre de postes à temps plein.

Recommandation 6 : Mesure 2

- recourir à des processus d'approvisionnement distincts pour les travaux de conception et de construction quand une expertise externe est requise pour la phase de conception;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En février 2024, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement de manière à préciser que, dans la mesure du possible pour les approvisionnements liés aux TI, il faut recourir à des processus d'approvisionnement distincts pour les phases de découverte, de conception et de construction. La LCBO a communiqué cette mise à jour au personnel de l'approvisionnement en décembre 2023. Elle a mentionné que, en date de juin 2024, elle n'avait pas de projet pouvant se prêter à la mise en œuvre de ce nouveau processus.

Recommandation 6 : Mesure 3

- établir des prix contractuels plafonds en s'appuyant sur des analyses et des études de marché réalisées de manière indépendante;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons pu apprendre que, en mai 2023, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement de manière à préciser ce qui suit : [Traduction] « [...] lorsque cela est nécessaire, des études de marché devraient être menées afin de pouvoir prendre en compte les commentaires d'un large éventail de fournisseurs. Les commentaires recueillis auprès des fournisseurs dans le cadre d'études de marché ne doivent pas influencer indûment sur l'élaboration des spécifications et des exigences [...] Les unités fonctionnelles doivent s'assurer que, une fois que le processus d'élaboration de l'appel d'offres a débuté, toutes les communications avec les fournisseurs relativement à l'appel d'offres prennent fin. »

Nous avons relevé un projet de TI pour lequel la LCBO a fixé un prix plafond dans le cadre du contrat conclu avec un fournisseur en octobre 2023, après avoir déterminé un prix unitaire type dans le cadre de son étude de marché.

Recommandation 6 : Mesure 4

- limiter tous les prix contractuels fondés sur le temps et les matériaux à un prix plafond à coût fixe et exiger l'atteinte de jalons et la réalisation de produits livrables avant le paiement.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En février 2024, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement de manière à établir que les structures de prix devraient être établies en tenant compte de formules de hausse des prix, d'options de prolongation et de prix plafonds, lorsque cela est approprié. Les unités fonctionnelles doivent pour leur part consulter l'équipe des services d'approvisionnement pour obtenir des recommandations et des conseils sur l'élaboration de structures de prix.

Nous avons relevé un projet de TI pour lequel la LCBO a établi un prix plafond, en complément avec un taux horaire, dans le cadre d'un contrat conclu avec un fournisseur en juin 2023.

Recommandation 7 : Mesure 1

Pour améliorer la rentabilité des ressources de TI et améliorer la continuité des activités, la LCBO devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un plan assorti d'échéanciers pour accroître la proportion d'employés permanents par rapport aux employés contractuels du secteur des TI, en mettant l'accent sur la réduction du recours à des employés contractuels à long terme pour pourvoir des postes qui se prêtent mieux à des employés permanents;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

La LCBO dit avoir réduit son recours à des entrepreneurs, la proportion des services fournis par ces derniers étant passée de 16 % en avril 2022 à 9 % en mai 2024 (la cible est de 25 %).

En août 2023, un vice-président de la division des TI de la LCBO a communiqué avec d'autres dirigeants du groupe pour rappeler aux gestionnaires d'évaluer avec soin la nécessité ou non d'embaucher des entrepreneurs pour les travaux à venir en estimant les ressources existantes et en consultant les équipes concernées, tout en tenant compte de la portée et des échéanciers des projets, de façon à contrôler les coûts et à faire une utilisation optimale de l'effectif.

La LCBO a déclaré que certains projets requièrent une expertise technique particulière ou des compétences spécialisées qui ne sont disponibles que par l'entremise d'entrepreneurs, et qu'elle pourrait devoir embaucher des entrepreneurs si elle a besoin de ces compétences pendant une partie ou la totalité d'un projet, mais qu'elle ne ferait plus appel à eux une fois le projet terminé. De plus, elle pourrait devoir retenir les services de sous-traitants parce que c'est la seule option qui s'offre à elle, étant donné que les compétences en TI sont très recherchées et que la structure de rémunération au sein de l'administration publique n'est pas suffisamment concurrentielle pour attirer des travailleurs hautement qualifiés qui exerceront des fonctions données dans le cadre de postes à temps plein.

La LCBO souligne qu'elle visera à maintenir le nombre d'entrepreneurs en proportion de l'effectif global de la division des TI sous la moyenne de l'industrie, et à faire état des ressources internes par rapport aux ressources externes en matière de TI dans le tableau de bord mensuel des opérations de TI.

Recommandation 7 : Mesure 2

- établir un processus cohérent de sélection des employés contractuels des TI par voie concurrentielle;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En août 2023, la LCBO a transmis au personnel de direction des TI un modèle comportant des questions d'entrevue normalisées à utiliser pour les employés contractuels des TI; elle a par la suite enregistré cette information sur son intranet pour en faciliter la consultation. Dans le cadre du processus d'embauche d'entrepreneurs documenté par la LCBO, le personnel interne doit utiliser ce modèle pour consigner les réponses fournies par les candidats, et conserver l'information ainsi recueillie dans le dossier d'entrevue pour consultation ou vérification future.

Recommandation 7 : Mesure 3

- exiger que les postes responsables des principaux résultats des grands projets, comme ceux de gestionnaires de projet, soient pourvus par des employés permanents de la LCBO.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

La LCBO a déclaré qu'elle ne mettra pas en œuvre cette recommandation. Elle a dit qu'il existe deux facteurs qui déterminent essentiellement le recours à des entrepreneurs pour les postes de gestionnaire de projet et les autres postes assortis de responsabilités relatives à l'obtention des principaux résultats attendus des projets :

- la nécessité de compter sur des professionnels possédant des compétences spécialisées et qui, souvent, ne peuvent être embauchés parce que les échelles salariales en vigueur à la LCBO pour certaines catégories d'emploi sont inférieures à celles du marché, de sorte qu'il est difficile d'attirer des travailleurs qualifiés;
- la nécessité de hausser temporairement la capacité de travail, mais dans une proportion qui ne justifierait pas l'embauche d'un employé permanent.

4. La sélection du fournisseur est essentiellement défendable, mais ne tient pas compte des antécédents de rendement

Dans 10 des 13 dossiers que nous avons examinés au cours de notre audit de 2022, les formulaires d'évaluation des fournisseurs étaient incomplets. Certains renseignements avaient été omis, comme la justification des notes attribuées et la documentation d'une réunion d'évaluation consensuelle finale. Le rendement d'une société d'experts-conseils dans le cadre de contrats effectués en 2019 n'avait pas été satisfaisant, mais cette société avait tout de même obtenu de nombreux contrats en 2020 et en 2021, notamment parce que la LCBO n'avait pas intégré une exigence d'examen du rendement antérieur de ses fournisseurs dans l'évaluation des nouvelles soumissions.

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour justifier et documenter clairement la sélection des fournisseurs et accroître la transparence du processus, la LCBO devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un processus qui préconise une notation indépendante et transparente par tous les membres du comité lors de l'évaluation des projets de TI;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En mai 2023, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement, qui précisent dorénavant qu'un plan d'évaluation doit être élaboré pour promouvoir une notation indépendante et transparente par tous les membres de l'équipe d'évaluation. Les évaluations des fournisseurs peuvent être fondées entre autres sur le rendement antérieur du soumissionnaire dans le cadre de travaux menés pour le compte de la LCBO. Il sera également obligatoire de consigner certains renseignements importants, comme la justification des notes attribuées, ces renseignements devant être présentés lors des réunions d'évaluation consensuelle finales et être incorporés à la documentation de sélection des fournisseurs.

La LCBO a par la suite mis à jour l'outil servant à stocker les renseignements relatifs à l'évaluation des fournisseurs, de manière que chaque évaluateur qui attribue une note à l'égard des renseignements soumis par les fournisseurs le fasse de façon indépendante en utilisant un identifiant qui lui est exclusif. De plus, certains champs sont maintenant obligatoires, comme la raison principale justifiant la note attribuée et les commentaires des évaluateurs.

Recommandation 8 : Mesure 2

- mettre à jour les fiches de notation des évaluations des fournisseurs afin d'intégrer le rendement antérieur des soumissionnaires à la LCBO;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que la LCBO inclut la clause suivante dans ses modèles de demande de propositions : [Traduction] « Dans le cadre du processus d'évaluation, la LCBO peut prendre en considération le rendement ou la conduite du soumissionnaire dans le cadre de contrats antérieurs conclus avec la LCBO ou avec d'autres institutions. » Toutefois, au moment de notre suivi, elle n'avait pas encore adopté cette pratique dans le cadre de l'évaluation des projets de TI. La LCBO a déclaré que, d'ici mars 2025, elle prévoit mettre en œuvre un module servant à faire le suivi du rendement des fournisseurs de services de TI d'importance stratégique et à produire des rapports à ce sujet à l'aide de paramètres de mesure clés; elle s'efforcera en outre d'inclure certains aspects relatifs au rendement antérieur dans les critères d'évaluation et les fiches de notation utilisés pour les projets de TI.

Recommandation 8 : Mesure 3

- rendre obligatoire l'inclusion de renseignements importants, comme la justification des notes attribuées et les procès-verbaux des réunions d'évaluation consensuelle finales, dans tous les documents de sélection des fournisseurs.

État :  Justification des notes – Pleinement mise en œuvre.

 Procès-verbaux des réunions – Ne sera pas mis en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de la recommandation consistant à inclure les procès-verbaux des réunions d'évaluation consensuelle finales dans tous les documents de sélection des fournisseurs.

Détails

Nous avons constaté à la suite de l'examen d'un échantillon de projets de TI qui ont fait l'objet d'un processus concurrentiel après la mise à jour de la politique de la LCBO en mai 2023 que cette dernière avait documenté la justification des notes dans le cadre du processus de sélection des fournisseurs aux fins des réunions d'évaluation consensuelle. La LCBO a indiqué que la justification des notes, une fois documentée, constitue le fondement de la discussion lors des réunions d'évaluation consensuelle subséquentes. Toutefois, la LCBO souligne qu'on ne dresse pas les procès-verbaux officiels de ces réunions d'évaluation consensuelle.

5. Le rendement des fournisseurs de TI n'est pas surveillé de façon centralisée

Dans 20 des 25 contrats que nous avons examinés en 2022, la LCBO n'avait pas pu faire le suivi des progrès des experts-conseils dans la réalisation de leurs projets, parce qu'elle n'avait pas établi d'indicateurs et de cibles de rendement lui permettant de le faire. Ni les unités fonctionnelles des TI ni le bureau de gestion des fournisseurs de la LCBO n'avaient vérifié si les fournisseurs avaient obtenu des résultats satisfaisants et respecté les jalons établis avant d'effectuer les paiements prévus aux contrats.

Recommandation 9 : Mesures 1 et 2

Pour mieux tenir les fournisseurs de TI, y compris tous les employés contractuels des TI, les sociétés d'experts-conseils et les fournisseurs de matériel et de logiciels de TI responsables de leur rendement et pour protéger les intérêts financiers de la LCBO, la LCBO devrait :

- exiger que les factures et une confirmation de la réception des biens et des services soient inclus dans le système de paiement avant le traitement des paiements;
- vérifier les documents sur les progrès et le rendement des fournisseurs dans le cadre de l'approbation des paiements contractuels;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons appris que, en décembre 2022, la LCBO a mis à jour sa solution DocuSign, de sorte que son personnel doit signer une déclaration servant à valider les services ou les produits qui ont été reçus ou qui seront reçus, et qui sont décrits sur la facture. Voici le libellé de cette déclaration : [Traduction] « Je [...] confirme que le paiement peut être effectué au fournisseur en règlement de la ou des factures ci-jointes, et que les biens ou les services mentionnés sur la ou les factures en question satisfont à l'une des conditions suivantes : les biens ont été ou seront reçus, ou les services ont été ou seront fournis; il existe une obligation contractuelle de paiement initial au titre des services. » La LCBO effectuera ensuite le traitement de la facture dans son système d'information financière, mettra à jour les dépenses réelles et les dépenses prévues, puis effectuera le paiement.

Recommandation 9 : Mesures 3, 4 et 5

- créer des fonctions centralisées de gestion des contrats et des fournisseurs;
- mettre à jour sa politique interne pour reconnaître le rôle du bureau de gestion des fournisseurs dans la surveillance et la gestion du rendement des fournisseurs et définir clairement les rôles du bureau par rapport aux rôles des unités fonctionnelles des TI dans la gestion des contrats;
- élaborer des processus pour établir des mesures du rendement contractuel, évaluer le rendement des fournisseurs et consigner les problèmes avec les fournisseurs de façon uniforme.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.

Détails

Nous avons appris que, en octobre 2023, la LCBO a obtenu des conseils d'un cabinet d'experts-conseils en vue de centraliser la gestion de ses contrats. Le cabinet d'experts-conseils a mesuré les économies potentielles, décrit les avantages de cette nouvelle fonction centrale et proposé les ressources nécessaires pour fournir le soutien approprié. Au moment de notre suivi, la LCBO examinait ces conseils et mettait à jour ses outils d'approvisionnement en vue de la mise en service d'une application de gestion des contrats dans le cadre du projet de modernisation pour l'avenir, ce qui est prévu d'ici la fin de décembre 2025.

Par ailleurs, nous avons noté que la LCBO mettait en place un cadre de gestion des fournisseurs pour veiller à ce que son personnel adopte une approche uniforme de gestion du rendement des fournisseurs à l'échelle de la division des TI. Ce cadre comprendra des mesures du rendement normalisées ainsi qu'un processus de suivi connexe, qui s'appliqueront à tous les fournisseurs tiers qui appuient les activités de la LCBO. Toujours au moment de notre suivi, la LCBO menait des travaux afin de définir les rôles et les responsabilités et de mettre à jour les politiques et procédures connexes. Ces travaux devraient être terminés d'ici décembre 2025.

6. Le manuel d'administration de la LCBO ne reflète pas toutes les exigences de la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario

Nous avons déterminé lors de notre audit de 2022 que le manuel d'administration de la LCBO n'avait pas été mis à jour de manière à mettre en application les mesures provisoires prévues aux termes de la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour bien orienter ses pratiques internes d'approvisionnement, la LCBO devrait inclure dans son manuel d'administration toute nouvelle mesure introduite dans la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En mai 2023, la LCBO a mis à jour ses politiques et procédures d'approvisionnement pour y inclure les éléments suivants :

- 1) des instructions détaillées sur la façon de remplir le formulaire d'approbation des adjudications directes;
- 2) l'obligation de documenter les éléments probants qui démontrent qu'un seul fournisseur satisfait aux exigences opérationnelles, et que le personnel a envisagé d'autres solutions que le recours à un processus d'approvisionnement non concurrentiel.

La politique prévoit également ce qui suit : *[Traduction]* « En septembre 2020, le ministère des Services au public et aux entreprises (MSPE) a instauré de nouvelles mesures provisoires à l'appui des achats collectifs. Ces mesures consistent notamment à limiter à deux ans la durée des nouveaux contrats, et à établir un coût pour chaque produit livrable aux termes de tout contrat de services consultatifs. Elles prévoient de plus la présentation au MSPE d'un rapport de justification de l'approvisionnement, et ce, avant que l'approvisionnement soit communiqué à la collectivité des fournisseurs. » Les mesures provisoires comportaient en outre une exigence consistant à soumettre des rapports sur les approvisionnements prévus au MSPE; toutefois, en novembre 2022, la LCBO a obtenu de ce ministère la confirmation que l'exigence en question n'avait pas été mise en œuvre.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	2	2				
Recommandation 2	2	1			1	
Recommandation 3	2	1			1	
Recommandation 4	3	2	1			
Recommandation 5	1	1				
Recommandation 6	4	4				
Recommandation 7	3	2			1	
Recommandation 8	3	1,5		1	0,5	
Recommandation 9	5	2	3			
Recommandation 10	1	1				
Total	26	17,5	4	1	3,5	0
%	100	67	15	4	14	0