



Audit de l'optimisation des ressources 2021 : Société ontarienne de vente du cannabis

Pourquoi nous avons procédé à cet audit

- La Société ontarienne de vente du cannabis (SOVC) vend du cannabis en ligne aux clients et est l'unique grossiste de cannabis récréatif pour les magasins de détail autorisés. Il s'agit d'un nouvel organisme de la Couronne constituée en vertu de la Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis.
- Depuis sa création, son équipe de haute direction et son conseil ont connu de nombreux changements, et la SOVC s'est adaptée aux changements d'orientation du gouvernement.

Pourquoi c'est important

- La SOVC a connu une croissance importante; son revenu est passé de 64 millions de dollars en 2018-2019 à 652 millions de dollars en 2020-2021. Ses dépenses ont également augmenté de six fois pendant la même période.
- Le mandat de la SOVC est d'« acheter, posséder et vendre du cannabis et des produits connexes; de déterminer les variétés, les formes ou les types de cannabis et de produits connexes à vendre et leurs prix de vente; et de promouvoir la responsabilité sociale en lien avec le cannabis ».
- La SOVC sous-traite la plupart des activités de sa chaîne d'approvisionnement, dont l'entreposage et les activités de distribution de produits à un fournisseur de services tiers.

Ce que nous avons constaté

Les décisions relatives à la liste des produits et à la tarification ne sont pas normalisées

- Jusqu'en avril 2021, la SOVC n'a pas utilisé de critères officiels pour évaluer les soumissions de produits, or, les décisions concernant les produits choisis pour la vente n'étaient pas transparentes.
- La SOVC a créé une carte de pointage avec des critères d'évaluation après le début de notre audit, mais son utilisation n'était pas nécessaire.
- Lorsque la carte a été utilisée, certaines décisions n'étaient pas conformes aux critères.
- La SOVC n'a pas de processus d'appel officiel pour les décisions relatives à la liste des produits.
- Il arrive parfois que la haute direction annule le rejet de la liste des produits; ces communications étaient toutefois verbales et la justification n'a pas été officiellement documentée ni suivie, ce qui a contribué à un manque d'équité perçu de la part des producteurs autorisés.
- La décision de la SOVC visant à passer d'une majoration de prix fixe à un prix de référence pour le cannabis n'est pas fondée sur une analyse suffisante et n'est pas transparente pour les producteurs autorisés.

RECOMMANDATIONS 1, 2 ET 3

Rupture de stock

- La disponibilité des produits a été une plainte courante des magasins de détail privés.
- La prévision inexacte des stocks a fait en sorte que les produits étaient en rupture de stock, ce qui a eu une incidence sur les ventes potentielles pour les six premiers mois de 2021.
- La SOVC a éliminé ou retourné le cannabis de façon appropriée aux producteurs autorisés, au besoin.

RECOMMANDATION 4

Surveillance insuffisante du principal fournisseur de services

- La surveillance des services fournis par le principal fournisseur de services, Domain Logistic, est inefficace, malgré les exigences de surveillance importantes dans son entente.
- L'entente de la SOVC avec Domain Logistic pour la location d'équipement n'offre aucun rapport coût-avantages.

RECOMMANDATIONS 5, 6 ET 7

Délais d'attente plus longs pour le service à la clientèle

- Le passage récent d'un service à la clientèle externe vers un service à la clientèle interne en février 2021 a entraîné de longs temps d'attente pour les demandes, les réclamations et les plaintes en raison d'une réduction de la moitié des effectifs au service à la clientèle et d'un plus grand nombre de magasins de détail.

RECOMMANDATIONS 8 ET 9

Peu d'efforts concernant la vérification de l'âge et la responsabilité sociale

- La SOVC progresse lentement avec son mandat de responsabilité sociale.
- La vérification de l'âge sur les plateformes légales de vente du cannabis a été un domaine dans lequel l'industrie a débattu de la meilleure façon d'équilibrer deux objectifs concurrents : protéger les enfants et les jeunes et éliminer le marché illégal du cannabis. La SOVC veut offrir un accès pratique afin d'attirer les clients du marché illégal tout en mettant en œuvre des mesures de contrôle pour protéger les enfants et les jeunes. Cependant, la SOVC n'a pas suffisamment de mesures de vérification de l'âge en place pour empêcher les mineurs d'acheter du cannabis par l'entremise de son magasin en ligne. Des mesures et des contrôles supplémentaires peuvent motiver les consommateurs à continuer de magasiner sur une gamme de plateformes illégales qui ne comprennent pas de telles mesures.
- La SOVC n'a pas de mesures de vérification suffisante de l'âge en place pour empêcher les mineurs d'obtenir par inadvertance du cannabis auprès de livreurs tiers.

RECOMMANDATIONS 10, 11 ET 12

La sécurité des données des clients a besoin de mécanismes plus serrés

- Les mécanismes de la SOVC pour surveiller l'utilisation, la conservation et la protection des renseignements sur les clients stockés auprès de ses fournisseurs de services ne sont pas efficaces.

RECOMMANDATION 13

Justification de l'approvisionnement non concurrentiel non documentée

- Depuis janvier 2019, lorsque la SOVC a commencé à travailler comme une agence autonome, plus de la moitié de ses acquisitions n'étaient pas concurrentielles.
- La SOVC n'a pas de document pour appuyer ses décisions d'acquisition non concurrentielles.

RECOMMANDATION 14

Incohérence des mesures de rendement et de production de rapport

- Les processus de gouvernance de la SOVC évoluent et s'améliorent.
- La SOVC n'a cependant pas encore d'ensembles de mesures non financières cohérentes pour mesurer son rendement et son progrès annuels.
- En outre, elle ne rend pas suffisamment compte de son rendement opérationnel à son conseil d'administration.

RECOMMANDATION 15

La gestion du rendement doit être élaborée

- Les processus d'embauche de la SOVC doivent, en quelques sortes, être améliorés; un certain nombre de mesures correctives a été adopté pour améliorer ces secteurs.
- La SOVC n'a pas établi de cadre de gestion du rendement solide pour ses employés.

RECOMMANDATION 16

Conclusions

- La SOVC doit apporter des améliorations afin de mener ses activités efficacement en vertu de la Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis et de ses règlements.
- La SOVC progresse lentement avec son mandat global de responsabilité sociale qui consiste à sensibiliser le public sur la consommation responsable de cannabis.