



# Régie des alcools de l'Ontario : Approvisionnement en technologies de l'information

## Audit de l'optimisation des ressources 2022

### Pourquoi avons-nous effectué cet audit?

- La Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) est l'organisme de la Couronne qui contribue le plus au Trésor de la province et le plus important détaillant d'alcool au Canada.
- Après l'achat d'alcool, l'achat le plus important à la LCBO est celui des technologies de l'information. Au cours des sept derniers exercices, la LCBO a dépensé au total 624 millions de dollars en TI.

### Pourquoi cet audit est-il important?

- Une surveillance adéquate des dépenses et des projets d'approvisionnement en TI peut aider la LCBO à répondre adéquatement à ses besoins opérationnels et à ceux de ses consommateurs en obtenant de ses fournisseurs de TI le rendement et les résultats attendus.

### Nos constatations

#### Manque de planification stratégique des dépenses de TI et de production de rapports

- Les unités fonctionnelles des TI n'ont pas préparé de documents annuels de planification des approvisionnements comme l'exige 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.

#### RECOMMANDATION 1, 3 ET 4

#### Les analyses de rentabilisation des projets d'approvisionnement en TI ne comprenaient pas d'estimations de coûts

- Presque toutes les analyses de rentabilisation que nous avons examinées ne contenaient pas certains détails importants sur les coûts et les avantages, des renseignements requis selon la politique d'approvisionnement de la LCBO.
- Les coûts estimatifs des projets étaient fondés sur les estimations du fournisseur après le choix de celui-ci; les estimations internes n'étaient pas produites avant le lancement d'un projet d'approvisionnement.
- La haute direction et le conseil d'administration de la LCBO ont approuvé les contrats, y compris leurs coûts, seulement à l'étape de l'attribution du contrat plutôt qu'avant, à l'étape de l'approbation du projet.

#### RECOMMANDATION 2

#### La justification du recours à des approvisionnements non concurrentiels est insuffisante

- La LCBO a octroyé 10 contrats totalisant plus de 60 millions de dollars, soit 14 % des dépenses totales en TI, à deux sociétés d'experts-conseils entre 2017-2018 et 2021-2022. Les sociétés ont travaillé sur la première et la deuxième phase d'un projet dans le cadre de six contrats totalisant plus de 43 millions de dollars. Pour certains contrats, le mandat des sociétés a été élargi pour qu'elle travaille à la deuxième phase en omettant d'utiliser un processus d'approvisionnement concurrentiel.

#### RECOMMANDATION 5

**Recours excessif à des experts-conseils en TI et à des employés contractuels**

- De 2019-2020 à 2021-2022, environ 33 % des effectifs des TI de la LCBO étaient des experts-conseils.
- Les employés contractuels des TI touchaient une rémunération beaucoup plus élevée que le personnel permanent des TI. Par exemple, un employé contractuel occupant un poste d'analyste fonctionnel touchait 155 \$ l'heure, comparativement à environ 68 \$ l'heure pour un poste permanent comparable à la LCBO.
- La LCBO a parfois cédé 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 ET 7**

**La sélection du fournisseur n'est pas justifiée de façon claire**

- Les formulaires d'évaluation des fournisseurs étaient incomplets dans 10 des 13 dossiers que nous avons examinés. Certains renseignements avaient été omis, comme la justification des notes attribuées et la documentation d'une réunion de consensus finale.
- Le rendement d'une société d'experts-conseils n'a pas été satisfaisant dans le cadre de contrats antérieurs effectués en 2019, mais elle a tout de même obtenu de nombreux contrats en 2020 et 2021, notamment parce que la LCBO n'a pas intégré un examen du rendement antérieur de ses fournisseurs dans l'évaluation des nouvelles soumissions.

**RECOMMANDATION 8**

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

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

**RECOMMANDATION 9 ET 10**

**Conclusions**

- Le processus d'approvisionnement en TI de la LCBO n'était pas conforme à sa politique interne. Des améliorations doivent être apportées à la planification des approvisionnements, à la justification des approvisionnements, aux évaluations du rendement des fournisseurs et au recours à des employés contractuels en TI.
- La LCBO n'a pas systématiquement dirigé les projets de TI en utilisant ses ressources internes et s'en est plutôt remise à des experts-conseils externes en TI pour l'informer de ses besoins opérationnels, planifier les projets et établir la portée et les coûts des projets. La LCBO n'a pas non plus embauché les employés contractuels en TI par voie de concours de manière cohérente.
- Bien que la LCBO ait, somme toute, réussi à maintenir un processus décisionnel équitable, ouvert et transparent pour l'évaluation des fournisseurs, elle n'a pas toujours tenu des registres adéquats décrivant comment les décisions étaient prises et les motifs de ces décisions.
- Comme la LCBO ne gérait pas les fournisseurs de façon centralisée, leur rendement n'était pas géré en temps voulu ni de manière uniforme. Un fournisseur qui a affiché un rendement médiocre par le passé s'est quand même vu attribuer d'autres contrats pour des services de TI et d'autre nature.

Consultez le site [www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca) pour lire le rapport.