

Legislative
Assembly
of Ontario



Assemblée
législative
de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

RAPPORT SUR LES ORGANISMES,
CONSEILS ET COMMISSIONS

LA RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO

2^e Session, 38^e Parlement
55 Elizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des organismes gouvernementaux
Rapport sur les organismes, conseils et commissions : la Régie des alcools de l'Ontario

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. additionnelle: Report on agencies, boards and commissions : the Liquor Control Board of Ontario.

ISBN 1-4249-2697-1

1. Régie des alcools de l'Ontario--Audit. 2. Boissons alcoolisées--Industrie--Ontario.

3. Boissons alcoolisées--Industrie--Politique gouvernementale--Ontario.

4. Consommation d'alcool--Politique gouvernementale--Ontario. I. Titre. II. Titre: Report on agencies, boards and commissions : the Liquor Control Board of Ontario.

HD9364 C33 O56 2006

353.3'7

C2006-964034-3F

Legislative
Assembly
of Ontario



Assemblée
législative
de l'Ontario

L'honorable Mike Brown, MPP,
Président de l'Assemblée législative de l'Ontario.

Monsieur,

Votre Comité permanent des organismes gouvernementaux a l'honneur de présenter son rapport et le confié.

Julia Munro, MPP,
Présidente

Queen's Park
Décembre 2006

COMITÉ PERMANENT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

COMPOSITION DU COMITÉ

JULIA MUNRO
Présidente

CHERI DINOVO
Vice-présidente

MICHAEL GRAVELLE

JOHN MILLOY

ERNIE PARSONS

LAURIE SCOTT

MONIQUE M. SMITH

JOSEPH TASCONA

JOHN WILKINSON

Tonia Grannum
Greffière du comité

Carrie Hull
Recherchiste

Larry Johnston
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
LA RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO	2
Mandat	2
Programmes et services	2
Succursales de la LCBO	2
Magasins-agences	3
Vintages	4
Services d'analyse	4
Vendeurs de vin de messe	4
Programmes de responsabilité sociale	5
Aperçu opérationnel	5
États des résultats, 2000-2005	5
Dividende versé à la province	7
Ratio de charges	7
Indicateurs de productivité	8
Charges d'exploitation	8
Structure et organisation de la Régie	8
DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	9
Observations préliminaires	9
Recyclage, consignation des bouteilles et emballages Tetra Pak	10
Magasins-agences	14
Petits producteurs ontariens	16
Grape Growers of Ontario	16
Brasseurs artisanaux de l'Ontario	18
Responsabilité sociale	20
Questions touchant la Régie	22
Divers	22
Ventes et rentabilité	22
Satisfaction des clients	23
RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS	24

INTRODUCTION

En vertu de l'article 106(e) du Règlement de l'Assemblée législative de l'Ontario, le Comité permanent des organismes gouvernementaux a le mandat d'étudier le fonctionnement des organismes, conseils et commissions dont le lieutenant-gouverneur en conseil nomme tout ou partie des membres, ainsi que des personnes morales dont la Couronne du chef de l'Ontario est le principal actionnaire. Le Comité a le pouvoir de faire des recommandations sur des questions telles que la redondance des organismes, conseils et commissions, leur responsabilité, la pertinence de les soumettre à des dispositions de temporisation ainsi que de réviser leurs rôles et leurs mandats.

Conformément à son mandat, le Comité a examiné la Régie des alcools de l'Ontario le 5 septembre 2006.

M. Philip Olsson, président-directeur général intérimaire, M. Patrick Ford, directeur, Politiques de l'entreprise, M. Bob Peter, président et chef des opérations, M. Alex Browning, vice-président principal, Finances et administration et chef des Services financiers, et M^{me} Tamara Burns, vice-présidente, Marchandisage, tous de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), ont témoigné devant le Comité.

Cinq groupes d'intervenants ont pris la parole devant le Comité. Le Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario était représenté par les personnes suivantes : M^{me} Leah Casselman, présidente, M^{me} Jo Ann Fisher, présidente du conseil par intérim, division de la LCBO, M. Mike Sullivan, vice-président, division de la LCBO, et M. Terry Moore, superviseur de secteur, division de la LCBO. Le Commissaire à l'environnement de l'Ontario, M. Gord Miller, l'association Grape Growers of Ontario, représentée par M^{me} Debbie Zimmerman, p.-d. g., l'organisme Les mères contre l'alcool au volant, représenté par M. Andrew Murie, p.-d. g., et l'Ontario Craft Brewers, représentée par M. John Hay, président, ont également pris la parole devant le Comité.

Le Comité tient à remercier tous les témoins qui ont comparu devant lui au cours de ses audiences publiques sur cet organisme.

Ce rapport présente les conclusions du Comité sur la LCBO. Le Comité encourage vivement le ministre responsable de la LCBO à étudier sérieusement les recommandations formulées par le Comité.

LA RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO

La Régie des alcools de l'Ontario (la LCBO ou la Régie) réglemente la production, l'importation, la distribution et la vente au détail des boissons alcooliques en Ontario. La LCBO a été créée en 1927 à la suite de l'abrogation de la loi sur la prohibition. Devenue société d'État (connue également sous le nom de société commerciale) en 1975, la LCBO exerce maintenant ses activités en vertu de la *Loi sur les alcools*. La LCBO est le plus gros acheteur et détaillant de boissons alcooliques du monde.

Mandat

Aux termes de l'article 3(1) de la *Loi sur les alcools*, les principales responsabilités de la LCBO sont les suivantes :

- tester, acheter, importer et surveiller la vente, le transport et la livraison des boissons alcooliques;
- établir des magasins de vente au détail de boissons alcooliques;
- désigner, sous réserve de la *Loi sur les permis d'alcool*, les municipalités où des magasins du gouvernement seront établis;
- fixer les prix de vente des bières, des vins et des spiritueux (des prix uniformes dans tous les magasins);
- déterminer la nature et la capacité des contenants à utiliser pour les boissons alcooliques;
- surveiller la vente et la livraison de vin de messe et nommer un ou plusieurs vendeurs de ce produit;
- louer ou acheter (sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil) des terrains et des bâtiments.

La LCBO relève du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique. Un protocole d'entente, conclu en 1989, précise les objectifs et les attentes en matière de rendement de la Régie.

Programmes et services

Les activités et programmes principaux de la LCBO sont résumés ci-dessous.

Succursales de la LCBO

La LCBO vend ses produits dans un réseau de 597 succursales de différents types :

- Les *succursales de prestige* ont une superficie pouvant atteindre 25 000 pieds carrés et plus, sont situées dans les grands centres urbains et offrent une sélection globale de produits d'achat courant

de la LCBO (auparavant le répertoire général des produits de la LCBO) et de produits et cadeaux VINTAGES. Elles offrent également un éventail de services à la clientèle et d'événements spéciaux, notamment des cuisines de démonstration, des sections Vintners Quality Alliance (VQA)¹, des postes d'écoute où les clients peuvent écouter et acheter de la musique et un centre de cadeaux.

- Les *succursales* offrant un *service complet* ont une superficie pouvant atteindre 20 000 pieds carrés dans les marchés urbains principaux et dans ceux de taille moyenne. Elles offrent une vaste sélection de produits (entre 2 500 et 3 000), un centre de cadeaux et une boutique VINTAGES. Elles tiennent également des événements spéciaux adaptés à leurs marchés locaux.
- Les *succursales IMAGE* se trouvent dans les principaux marchés urbains ainsi que dans ceux de moindre importance. D'une superficie allant de 7 000 à 10 000 pieds carrés, elles offrent entre 1 800 et 2 000 produits d'achat courant ainsi qu'une boutique VINTAGES.
- Les *succursales ordinaires* sont en général plus petites du point de vue de la superficie et du volume des ventes et on les trouve en grand nombre dans les marchés secondaires et les régions rurales.
- Les *mini-succursales* et les *kiosques* occupent une superficie de 600 à 3 000 pieds carrés dans des centres commerciaux très achalandés; ils visent à servir une clientèle de créneau ou à combler des lacunes dans des régions mal desservies. Le kiosque chinois à Markham et le kiosque kasher à Thornhill en sont des exemples.

D'après le *Rapport annuel* 2002-2003 de la Régie, près du quart (150) de ses succursales ont été modernisées au cours des cinq dernières années. Le *Rapport annuel* 2003-2004 indique que la LCBO prévoit d'injecter 75 millions de dollars d'ici 2008 dans la construction ou la modernisation de 160 autres succursales.

Magasins-agences

La LCBO a créé le programme de magasin-agence en 1962 pour offrir un service de vente au détail de boissons alcooliques dans des localités de la province où le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de la LCBO. Les magasins-agences sont

¹ La Vintners Quality Alliance—VQA—est un système d'appellations d'origine contrôlée qui permet aux consommateurs de repérer les vins fabriqués uniquement avec des raisins de l'Ontario. Il s'agit d'une alliance indépendante dont le conseil d'administration est composé de représentants d'établissements vinicoles de l'Ontario, de viticulteurs, de la LCBO et d'établissements des secteurs de l'enseignement, de l'accueil et de la recherche.

exploités en partenariat avec des détaillants établis, comme un magasin général. L'exploitant du magasin-agence achète les boissons alcooliques à rabais auprès de la succursale de la LCBO la plus proche et les revend dans le magasin-agence au même prix que dans les succursales ordinaires de la LCBO.

Situés traditionnellement dans le Nord de l'Ontario, les magasins-agences ont commencé à faire leur apparition dans le Sud de l'Ontario dans les années 1990 pour servir les petites collectivités de façon efficiente. Au cours de l'exercice 2004-2005, le réseau de magasins-agences est passé de 181 à 194 magasins et les ventes ont atteint 1,9 % des ventes nettes totales de la LCBO.

Vintages

La plupart des produits de la LCBO sont commercialisés dans le cadre de son programme d'achats courants. VINTAGES est la division des produits haut de gamme. La LCBO achète des vins haut de gamme et des spiritueux de choix et des bières de spécialité dans le monde entier et les vend dans environ 180 de ses succursales ainsi que par le biais de son catalogue *Les Classiques* et d'autres publications. Deux fois par mois, VINTAGES introduit plus de 100 nouveaux produits dans des succursales sélectionnées. La division parraine également des offres « thématiques » régulières qui sont axées sur une région ou sur un style en particulier. En 2004-2005, VINTAGES a introduit plus de 4 465 produits sur le marché et a réalisé des ventes de 189,3 millions de dollars.

Services d'analyse

La LCBO possède un laboratoire d'assurance de la qualité qui analyse des milliers de produits tous les ans pour garantir qu'ils sont sans danger, authentiques et de qualité supérieure. Le laboratoire s'assure que les produits sont exempts de particules de verre et d'autres défauts, qu'ils sont inaltérables et que leur étiquetage respecte les lignes directrices du gouvernement fédéral. Le laboratoire analyse également des échantillons saisis par les représentants de la loi pour déterminer si les produits sont de fabrication clandestine ou de contrebande. En 2004-2005, le laboratoire a effectué quelque 370 000 analyses.

Vendeurs de vin de messe

La LCBO désigne des vendeurs de vin de messe pour assurer la vente de vin devant servir uniquement lors de cérémonies religieuses dirigées par des prêtres, des rabbins ou des ministres qui sont autorisés à présider ces cérémonies dans des lieux consacrés au culte. L'autorisation de vendre du vin de messe est assujettie à des frais annuels de 100 \$ et elle est valide pour deux ans.

Programmes de responsabilité sociale

Les programmes de responsabilité sociale de la LCBO comprennent la sensibilisation du public à la consommation d'alcool responsable, la collecte de fonds pour de bonnes causes, la sensibilisation à la protection de l'environnement et, conformément à ce qui est mentionné ci-dessus, la protection de la santé publique au moyen d'analyses de la salubrité et de la qualité des produits alcooliques réalisées avant la vente des produits dans les succursales de la LCBO.

Tous les employés de la LCBO, qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel, doivent suivre un programme de formation qui leur apprend à traiter avec les clients qui semblent en état d'ébriété, ne pas avoir l'âge légal pour consommer de l'alcool, avec les personnes qui achètent de l'alcool pour quelqu'un d'autre (un client qui achète de l'alcool pour une personne mineure) et faire face aux situations difficiles à la caisse. Les employés apprennent à contester le droit d'acheter de l'alcool et à refuser de servir quiconque semble en état d'ébriété ou semble d'âge mineur et n'est pas en mesure de présenter des pièces d'identité valides. En 2004-2005, les employés de la LCBO ont contesté le droit d'acheter de l'alcool à 1,4 million de clients et ont refusé de servir 89 000 d'entre eux.

Aperçu opérationnel

États des résultats, 2000-2005

Le tableau 1 ci-après présente les états des résultats détaillés pour les exercices 2000-2001 à 2004-2005, ainsi que les prévisions pour 2005-2006.

TABLEAU 1 : ÉTATS DES RÉSULTATS, 2000-2001 À 2005-2006

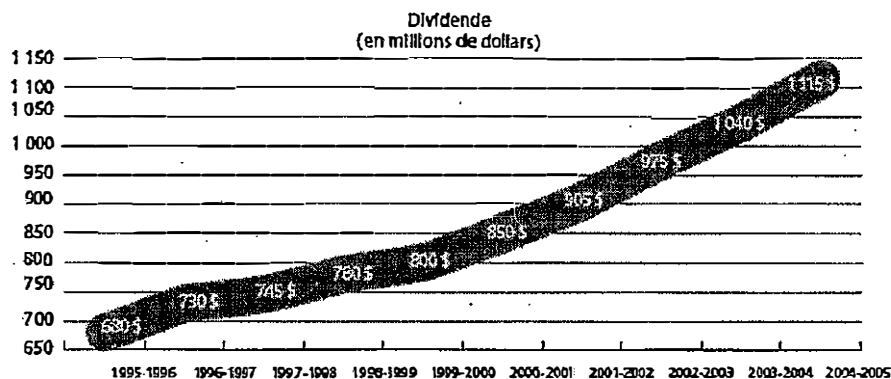
	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06
(en milliers de dollars)	Réels	Réels	Réels	Réels	Réels	Prévus
Ventes de litres	301 301	331 633	354 790	371 532	376 406	392 575
Ventes d'unités	250 277	275 418	298 587	311 083	328 913	345 467
Ventes brutes	3 177 916	3 417 729	3 622 049	3 857 394	4 101 684	4 309 882
Remises	22 611	22 171	23 853	25 576	27 335	30 245
TPS	185 632	200 190	211 623	225 787	240 213	255 723
TVP	255 347	275 072	288 884	308 134	328 753	346 721
Ventes nettes	2 714 326	2 920 296	3 097 690	3 297 897	3 505 383	3 677 193
Coût des produits	1 336 621	1 472 656	1 587 079	1 645 326	1 723 615	1 817 497
Fret (march. en arr.)	53 954	56 365	66 660	81 148	86 410	81 616
Marge brute	1 323 751	1 391 276	1 443 951	1 571 422	1 695 358	1 768 080
en % des ventes nettes	48,8%	47,6%	46,6%	47,6%	48,4%	48,1%
Charges des divisions :						
Activités de détail	11 842	12 555	13 211	13 261	13 521	14 014
Succursales de vente au détail	271 556	272 851	287 012	304 007	324 169	333 589
Total, détail	283 397	285 407	300 222	317 268	337 689	347 603
Aménagement des succursales et immobilier	3 023	3 768	4 166	4 201	4 569	4 630
Entrepôts	28 546	33 707	40 786	40 864	43 477	44 778
Services spéciaux	3 736	3 097	2 253	2 153	2 076	2 182
Logistique, siège social	1 960	2 186	2 247	2 437	2 473	2 574
Total, logistique	34 242	38 990	45 285	45 454	48 026	49 534
Commercialisation	7 573	8 450	9 159	8 892	9 512	10 238
Programmes de marketing	21 754	22 323	20 729	21 142	17 823	23 944
Total, ventes et marketing	29 327	30 773	29 888	30 033	27 335	34 182
Technologie de l'information	12 648	13 540	14 142	15 199	14 582	16 117
Ressources humaines	5 829	6 349	6 863	6 910	7 449	8 167
Division des finances et de l'administration*	9 778	13 217	13 839	14 437	14 676	15 115
Président du conseil, président, sécurité, planification	2 333	2 605	2 629	2 779	3 218	2 825
Bureaux des dirigeants	7 893	7 795	7 652	8 636	8 375	8 929
Programmes des RH	823	1 856	4 426	3 822	4 610	5 017
Autres programmes généraux	2 333	452	406	551	3 293	2 295
Siège social, frais courants	1 718	1 904	2 526	2 467	2 682	2 747
Total, charges des divisions	393 346	406 654	432 245	451 757	476 506	497 161
Indemnités de départ aux employés contractuels	3 423	3 467	4 048	4 469	3 602	4 596
Dépréciation	40 546	44 260	47 602	49 917	50 703	54 000
Frais de carte de crédit/débit	9 943	11 475	13 189	14 799	16 867	17 376
Promotion des ventes	4 814	5 120	4 681	3 502	2 156	2 058
Fret (march. à dest.)	15 404	17 825	21 726	22 234	23 319	24 014
Total, charges d'exploitation	467 476	488 801	523 488	546 679	573 153	599 205
en % des ventes nettes	17,2%	16,7%	16,9%	16,6%	18,4%	16,3%
Bénéfice d'exploitation	656 275	902 475	920 463	1 024 743	1 122 205	1 168 875
en % des ventes nettes	31,5%	30,9%	29,7%	31,1%	32,0%	31,8%
Ajouter : autres revenus	19 998	18 436	19 079	20 684	24 605	19 610
Bénéfice net	876 273	920 913	939 542	1 045 427	1 146 810	1 188 485
en % des ventes nettes	32,3%	31,5%	30,3%	31,7%	32,7%	32,3%
Dividendes	850 000	905 000	975 000	1 040 000	1 115 000	1 170 000
Dépenses en immobilisations	55 689	55 735	75 061	53 434	47 465	59 000

*En raison d'un changement dans la structure de rapport, les comptes de la chaîne d'approvisionnement sont maintenant inclus dans les chiffres de la Division des finances et de l'administration.

Source : Plan financier annuel 2005-2006 de la LCBO

Dividende versé à la province

La LCBO verse un dividende annuel (déduction faite des charges et excluant les taxes et impôts) au Trésor provincial. Le graphique suivant montre le dividende versé à la province au cours des dix derniers exercices.

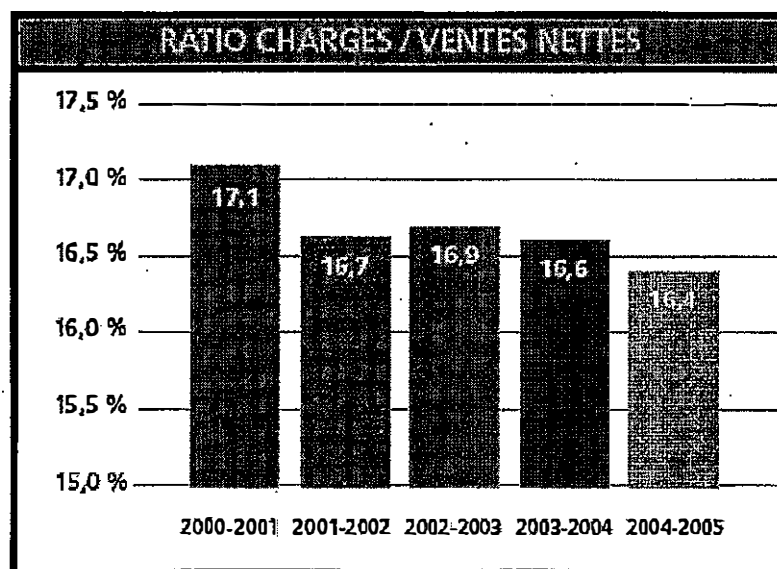


Source : *Rapport annuel 2004-2005* de la LCBO

La LCBO transfère en outre la taxe de vente provinciale à la province tous les ans. En 2004-2005, ce montant s'élevait à 329 millions de dollars.

Ratio de charges

Le graphique suivant montre le ratio charges/ventes nettes de la LCBO – une mesure courante utilisée dans les entreprises de vente au détail – pour les cinq derniers exercices.



Source : *Rapport annuel 2004-2005* de la LCBO

Indicateurs de productivité

Le tableau 2 montre la façon dont la LCBO a géré les principaux indicateurs de productivité depuis 2000.

TABEAU 2 : INDICATEURS DE PRODUCTIVITÉ

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Salaires (succursales) par rapport aux ventes	7,8 %	7,3 %	7,3 %	7,1 %	7,0 %
Charges (succursales) en pourcentage des ventes	11,0 %	10,3 %	10,4 %	10,3 %	10,4 %
Salaires (succursales) par unité de vente	0,87 \$	0,80 \$	0,77 \$	0,78 \$	0,76 \$
Charges (succursales) par unité de vente	1,22 \$	1,12 \$	1,10 \$	1,13 \$	1,13 \$
Unités vendues par heure	25,5	28,7	31,5	32,3	33,5
Ventes par consommateur	27,86 \$	28,10 \$	28,51 \$	29,38 \$	30,80 \$
Ventes par pied carré	1 693 \$	1 752 \$	1 755 \$	1 800 \$	1 859 \$

Source : *Rapport annuel 2004-2005* de la LCBO

Charges d'exploitation

En 2004-2005, la Régie comptait 3 500 employés permanents et 3 400 employés occasionnels. Le tableau 3 présente une ventilation des charges d'exploitation comprenant les salaires et avantages sociaux.

TABEAU 3 : CHARGES D'EXPLOITATION (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Salaires et avantages sociaux	266 929	272 594	291 762	305 664	322 094
Dépréciation	40 546	44 260	47 602	49 917	50 703
Autres charges	160 615	172 779	186 595	193 197	202 539
Total des charges d'exploitation	468 090	489 633	525 959	548 778	575 336

Source : *Rapport annuel 2004-2005* de la LCBO

Structure et organisation de la Régie

Aux termes de l'article 2 de la *Loi sur les alcools*, le conseil d'administration de la Régie des alcools de l'Ontario se compose d'au plus sept membres, nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil (c'est-à-dire, le Conseil des ministres). Le mandat de chaque membre

n'excède pas cinq ans et en général il est de trois ans. Le Conseil des ministres désigne le président et peut désigner un vice-président. Le président du conseil est également le président-directeur général à plein temps de la LCBO. Les autres membres du conseil remplissent leur mandat à temps partiel. Le conseil s'est réuni à 72 reprises au cours des trois dernières années. Le conseil a par ailleurs un comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, composé de trois membres élus chaque année par le conseil.

En 2005, le président du conseil a touché un salaire d'environ 270 000 \$. Le vice-président reçoit une indemnité quotidienne de 150 \$ et les membres ordinaires, de 100 \$. Le vice-président, Philip J. Olson, est présentement président intérimaire conformément au paragraphe 2(4) de la *Loi sur les alcools*.

Le tableau 4 indique le nom et le poste des membres actuels du conseil ainsi que la durée de leur mandat.

TABEAU 4 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Membre du conseil	Poste	Durée du mandat
Philip J. Olsson	Vice-président	17 juin 2004 – 16 juin 2007
Jean Simpson	Membre	3 novembre 2004 – 2 novembre 2007
Laurel Murray	Membre	8 août 2005 – 7 août 2008
Stephen Diamond	Membre	21 septembre 2005 – 20 septembre 2008
Geoffrey Larmer	Membre	30 mai 2006 – 29 mai 2009
Poste vacant	-	-

DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Observations préliminaires

Les représentants de la LCBO ont été invités à témoigner devant le Comité et à entamer leur discussion avec les membres du Comité par des observations préliminaires.

Le président-directeur général intérimaire de la LCBO, Philip Olsson, a donné un bref aperçu des activités de la Régie. M. Olsson a traité de l'importance du rôle de la LCBO en matière de responsabilité sociale et de sa transformation en un détaillant novateur, dynamique et efficace. En optant pour le changement et en apportant des améliorations de manière efficace, la LCBO, qui était un organisme gouvernemental monolithique, est devenue au cours des 15 dernières années un détaillant reconnu, lauréat

de nombreux prix d'excellence, dont le prix du Détaillant innovateur de l'année qui lui a été décerné à deux reprises par le Conseil canadien du commerce de détail.

Maintenant, la LCBO est fréquemment citée en exemple en tant que détaillant de pointe dans des domaines comme la chaîne d'approvisionnement, le marketing, les études de consommation, le perfectionnement du personnel et la conception des succursales.

L'élaboration de plans stratégiques quinquennaux et la mesure rigoureuse du rendement par rapport à ces plans et à d'autres plans ont permis à la LCBO de mieux prévoir et de mieux comprendre les forces qui orientent le marché ontarien des boissons alcooliques et de réagir en conséquence. La mise en œuvre réussie de ces plans lui a aussi permis non seulement d'atteindre mais également de dépasser ses objectifs financiers, comme en témoigne le versement de dividendes records pendant 11 années consécutives, tout en valorisant l'expérience de magasinage des consommateurs. Au cours de l'exercice 2005-2006, le dividende de la LCBO a atteint un sommet de 1,2 milliard de dollars, ce qui représente une hausse de 7,6 % par rapport à l'exercice précédent.

M. Olsson a terminé sa présentation en soulignant que la LCBO ne demandait pas mieux que de s'inspirer des recommandations judicieuses du Comité pour s'améliorer, ainsi que de celles issues d'autres examens.

M. Olsson et les autres représentants de la Régie ont également fait part de leurs observations sur certains points au cours de leur discussion avec les membres du Comité.

Recyclage, consignation des bouteilles et emballages Tetra Pak

La stratégie environnementale de la LCBO comporte les cinq objectifs suivants :

- réduire les déchets d'emballage;
- augmenter de 64 % à 80 % le taux de récupération des contenants de la LCBO dans la boîte bleue;
- améliorer tous les aspects de la gestion de l'environnement;
- réduire de 10 % la consommation d'énergie et l'utilisation des services publics;
- promouvoir la réutilisation et la conservation².

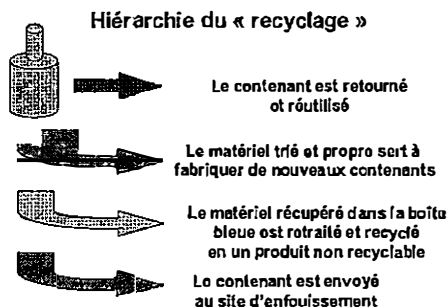
² LCBO, "Backgrounder: LCBO Environmental Strategy," *Communiqué de presse*, 27 avril 2006. Page Web http://www.lcbo.com/lcbo-ear/media_releases/content?pf_id=585, consultée le 24 août 2006.

Le paragraphe 25(5) de la *Loi de 2002 sur le réacheminement des déchets* stipule que les secteurs industriels participants doivent rembourser aux municipalités la moitié des coûts du programme municipal de la boîte bleue. La LCBO verse un certain montant – actuellement 5 millions de dollars – chaque année, d’après une formule de calcul compliquée comprenant des variables telles que le poids et le type de matière. Depuis 1998, la LCBO a versé 35 millions de dollars aux municipalités pour contribuer à couvrir le coût du recyclage des contenants de boissons alcooliques dans le cadre des programmes municipaux de la boîte bleue.

La LCBO a essuyé des critiques parce qu’elle s’en remet au programme de la boîte bleue pour détourner les contenants de boissons alcooliques des sites d’enfouissement au lieu d’instaurer un système de consignation des bouteilles, selon lequel les consommateurs versent un dépôt pour chaque article acheté et obtiennent un remboursement lorsqu’ils retournent le contenant. La LCBO a toujours soutenu que la mise en œuvre d’un tel programme serait impossible, car la majorité de ses fournisseurs sont à l’étranger et ne pourraient pas réutiliser les bouteilles consignées. De plus, la LCBO affirme que son taux de récupération total de bouteilles de 64 % est comparable au taux de récupération de tous les contenants de boissons affiché par la Colombie-Britannique, où la Liquor Distribution Branch est responsable, en partie, de l’exécution du programme de consigne des bouteilles.

Par conséquent, la LCBO défend le fait qu’elle s’en remet au programme municipal de la boîte bleue ainsi que son utilisation d’emballages de rechange comme les contenants aseptiques (les emballages Tetra Pak) en faisant remarquer que ces emballages sont écologiques et qu’ils réduisent le fardeau des programmes de recyclage en éliminant le verre du système.

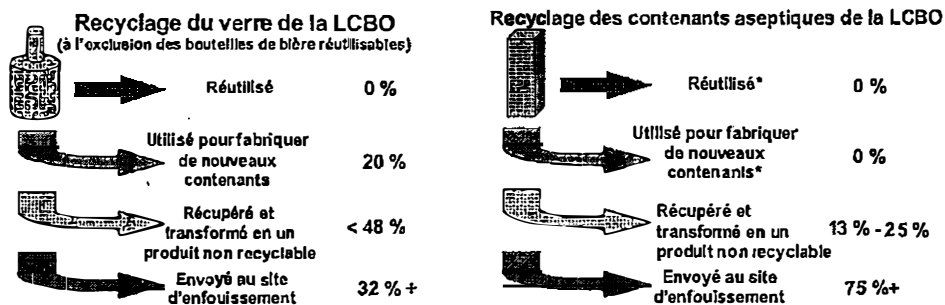
Le Commissaire à l’environnement s’est dit sceptique au sujet de l’hésitation de la LCBO à instaurer un programme de consigne de bouteilles et de son utilisation de contenants aseptiques. Il a présenté des renseignements clarifiant la « hiérarchie » du recyclage, comme on peut le voir dans l’illustration suivante :



Source : Le Commissaire à l'environnement de l'Ontario

Le Commissaire a laissé entendre que le meilleur système, celui qui permet de consigner les contenants et de les réutiliser, est le système de recyclage idéal. Un système qui transforme le matériel en de nouveaux contenants est la seconde solution. Le système qui utilise le matériel récupéré dans la boîte bleue pour le convertir en matériel de qualité inférieure, comme du matériel de remblayage, arrive au 3^e rang dans la hiérarchie. En dernier lieu, la solution la moins souhaitable est celle où les contenants sont envoyés au site d'enfouissement (techniquement, ce n'est pas du recyclage).

D'après le Commissaire à l'environnement, les programmes de recyclage du verre et des contenants aseptiques de la LCBO ont les profils de recyclage suivants :



Source : Le Commissaire à l'environnement de l'Ontario

Ainsi, même si la LCBO déclare que son taux de récupération global du verre est d'environ 64 %, le Commissaire à l'environnement a laissé entendre que ce matériel est en grande partie « recyclé en produits non recyclables » ou sert à fabriquer du matériel de qualité inférieure comme du matériel de remblayage et de l'agrégat. De même, aucun des contenants aseptiques de la LCBO ne sont réutilisés ou utilisés pour fabriquer de nouveaux contenants. Le Commissaire a fait observer que les avantages environnementaux des contenants Tetra Pak par rapport au verre étaient pour l'instant incertains.

La LCBO a indiqué que l'utilisation des contenants de boissons alcooliques aseptiques, une stratégie de réduction, n'avait commencé que l'an dernier et qu'il n'y avait donc pas de données pour l'instant sur leur potentiel de recyclage. Le Comité a aussi fait remarquer que les données historiques sur le recyclage des contenants aseptiques laissent entendre que les écoles ne déposent pas les contenants de jus des enfants dans la boîte bleue. Malgré tout, le Commissaire a soutenu que l'avancement des produits dans la hiérarchie du recyclage devrait être un objectif sociétal, de façon qu'un pourcentage plus élevé de produits soient réutilisés ou utilisés pour fabriquer des produits de même nature.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

1. La LCBO instaure un système de consignation pour tous ses contenants.

Dans le cadre d'un système de consignation, le Commissaire fait observer que les producteurs ontariens pourraient réutiliser les bouteilles s'ils le désirent tandis que les bouteilles venant de l'étranger pourraient être fondues pour servir à la fabrication de nouveaux contenants. On continuerait d'utiliser la boîte bleue, peut-être de façon plus efficace, une fois que le verre sera éliminé du système.

Selon le Commissaire, le nouveau système pourrait être financé au moyen des sources suivantes :

- dépôts non remboursés (dépôts non réclamés par les consommateurs);
- la contribution annuelle de 5 millions de dollars que la LCBO verse au programme de la boîte bleue; ou
- la taxe écologique perçue sur les contenants non réutilisables (qui s'élève à environ 65 millions de dollars par année, selon le Commissaire).

Le Commissaire à l'environnement a également recommandé de désigner la LCBO à titre d'organisme prescrit en vertu de la *Charte des droits environnementaux* de l'Ontario de façon que ses politiques soient assujetties à l'examen et aux commentaires du grand public.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

2. Il faut envisager de désigner la LCBO à titre d'organisme prescrit en vertu de la *Charte des droits environnementaux* de l'Ontario.

Le Comité a également laissé entendre à la LCBO qu'il pourrait y avoir des boîtes bleues dans ses succursales à titre de service offert aux Ontariens qui habitent dans une municipalité où il n'y a pas de programme de boîte bleue. La LCBO a indiqué qu'elle étudierait cette possibilité.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

- 3. La LCBO met des boîtes bleues à la disposition de ses clients dans ses points de vente au détail jusqu'à ce qu'un système de consignment soit mis sur pied dans l'ensemble de la province.**

Magasins-agences

Conformément à ce qui est mentionné précédemment, la LCBO a créé le programme de magasin-agence en 1962 pour offrir un service de vente au détail de boissons alcooliques dans les localités de la province où le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de la LCBO. Situés traditionnellement dans le Nord de l'Ontario, les magasins-agences ont commencé à faire leur apparition dans le Sud de l'Ontario dans les années 1990 afin d'offrir de façon efficace des services aux petites collectivités qui n'auraient peut-être pas accès autrement à un point de vente de la LCBO.

Toutefois, les représentants du Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) ont soutenu que la LCBO était engagée, selon les termes employés par le SEFPO, dans une privatisation déguisée par le biais de l'élargissement de son réseau de magasins-agences. Selon le SEFPO, le nombre de magasins-agences a doublé entre 1995 et 2005, passant de 82 à 194³. Le chiffre d'affaires total des magasins-agences a augmenté de 17 millions à 78 millions de dollars⁴.

Les représentants du SEFPO ont soutenu que l'élargissement du réseau de magasins-agences met en péril le mandat de responsabilité sociale de la LCBO. Ils ont fait référence à un rapport rédigé par des organismes de santé publique importants qui arrivaient à la conclusion que les réseaux publics de vente d'alcool sont en général plus limités dans la promotion des ventes d'alcool et plus susceptibles de refuser de vendre de l'alcool à des mineurs ou à des personnes en état d'ébriété⁵. Même si la LCBO s'est dotée d'un programme pour surveiller les magasins-agences, le SEFPO soutient

³ Les *Rapports annuels* de la LCBO confirment ces chiffres.

⁴ D'après le *Plan financier annuel* 2005-2006 de la LCBO, le chiffre d'affaires des magasins-agences s'élevait à 72,7 millions de dollars en 2005-2006.

⁵ Addictions Ontario et al., "Alcohol and Public Health: The Implications of Changes to Ontario's Beverage Alcohol System," présentation au Comité d'examen du système de vente d'alcool, 25 février 2005. Page Web

<http://www.apolnet.ca/iufopacks/controls/priv/OntarioBeverageAlcoholSystemReviewPublicHealthSubmission.pdf#search=%22%22alcohol%20and%20public%20health%22%20ontario%22>, consultée le 13 septembre 2006.

que celui-ci ne permet pas de garantir que ces points de vente ne vendent pas de l'alcool à des mineurs ou à des personnes en état d'ébriété. Quand les membres du Comité ont demandé aux représentants du SEFPO s'ils avaient des preuves de cette affirmation, ceux-ci ont indiqué qu'ils n'avaient que des rapports isolés et n'ont fourni aucune preuve réelle à l'appui de ces allégations.

Les représentants de la LCBO ont répondu que les exploitants privés risquent de perdre leur permis s'ils vendent de l'alcool à des mineurs ou à des personnes en état d'ébriété. En réponse à la demande de renseignements supplémentaires du Comité, la LCBO a ajouté que tous les employés des magasins-agences qui prennent part à la vente des boissons alcooliques doivent suivre le cours de formation obligatoire de la LCBO visant à assurer que la vente de boissons alcooliques se fait de façon responsable. Toutes les contestations du droit d'acheter de l'alcool et tous les refus de servir un client en raison de l'âge ou de l'état d'ébriété doivent être documentés et communiqués tous les mois à la LCBO. En 2005-2006, les magasins-agences de la LCBO ont contesté le droit d'acheter de l'alcool à 49 271 clients et refusé de servir 4 126 d'entre eux. Sur le nombre total de refus, 3 009 avaient trait à l'âge, 867 à l'état d'ébriété et 250 concernaient d'autres raisons, comme la tentative d'acheter des boissons alcooliques pour un tiers (p. ex., pour un mineur).

Les représentants du SEFPO ont également soutenu que les magasins-agences mettent en péril les employés et les points de vente actuels de la LCBO. Les magasins-agences peuvent être ouverts pendant 83 heures par semaine et peuvent également demeurer ouverts les jours fériés. Les heures d'ouverture d'un grand nombre de succursales de la LCBO sont limitées à 56 heures par semaine et certaines ont reçu l'ordre de fermer une journée par semaine entre les mois de septembre et mai.

Les représentants du SEFPO ont également allégué qu'il n'existe aucune politique exigeant d'aviser le public ou de tenir des audiences publiques relativement à l'ouverture de nouveaux magasins-agences ou au renouvellement du permis de ces magasins. D'après le SEFPO, la sélection des exploitants est faite par la LCBO au moyen d'un appel d'offres concurrentiel, encore une fois sans mécanisme d'intervention locale. Les représentants de la LCBO ont souligné que la LCBO consulte la municipalité concernée avant de faire paraître des annonces dans les journaux locaux pour trouver des candidats.

Les représentants de la LCBO ont aussi indiqué que l'organisation n'approuve pas l'ouverture de magasins-agences situés à moins de 10 kilomètres d'un point de vente existant de la LCBO. Le Comité a fait remarquer que les magasins-agences peuvent contribuer à préserver un

secteur commercial fragile dans une petite collectivité; si la LCBO construisait plutôt une nouvelle succursale dans les environs, ces collectivités seraient susceptibles de perdre cet achalandage. Les représentants de la LCBO ont également indiqué que, dans tous les cas sauf un, les magasins-agences achètent leur alcool du point de vente local de la LCBO, ce qui contribue à préserver des emplois à cet endroit.

Des membres du Comité ont indiqué que certains magasins-agences généraient plus de ventes que les petits points de vente de la LCBO et s'interrogeaient par conséquent sur la pertinence d'ouvrir un magasin-agence. La LCBO a fait remarquer qu'elle n'avait converti aucun magasin-agence en point de vente de la LCBO, mais qu'il y avait un ou deux magasins-agences dont le chiffre d'affaires incitait à envisager une telle conversion.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

4. **Dans la mesure du possible et en tenant compte des circonstances locales spéciales, les magasins-agences doivent avoir un horaire comparable à celui des succursales de la LCBO situées dans le voisinage.**
5. **Dans la mesure du possible, les magasins-agences existants sont remplacés par des succursales ordinaires de la LCBO dans les cas où le volume de ventes du magasin-agence correspond au seuil minimum nécessaire pour soutenir un point de vente exploité par la LCBO.**
6. **Aucun nouveau magasin-agence n'est envisagé sauf s'il est démontré :**
 - **qu'il n'y a aucun point de vente de la LCBO situé dans un rayon de 10 kilomètres de l'emplacement proposé pour le magasin-agence;**
 - **que la collectivité hôte proposée ne peut pas être servie par une succursale existante de la LCBO;**
 - **que la demande actuelle et future ne permet pas de soutenir une succursale autonome ordinaire de la LCBO ou un kiosque exploité par la LCBO.**

Petits producteurs ontariens

Grape Growers of Ontario

Au cours de sa présentation devant le Comité, la LCBO a distribué une liste de ses nombreux programmes visant à promouvoir la vente des vins ontariens et des vins portant le label VQA.

Près de 300 employés dans les succursales de la LCBO sont désignés des spécialistes des vins de l'Ontario ou leaders WOW (World of Ontario Wines) pour promouvoir la vente des vins ontariens. Ces employés reçoivent de la formation pour renseigner les clients sur la différence entre les vins portant le label VQA et les vins mis en cave au Canada. Chaque mois deux vins portant le label VQA (étoiles vinicoles) sont mis en valeur dans les succursales; cette mise en valeur s'accompagne de matériel promotionnel sans frais et d'un article dans la revue *À BON VERRE*, *BONNE TABLE*. Un vin « découverte » VQA de VINTAGES est également sélectionné tous les mois à des fins de promotion. Les vins portant le label VQA sont également placés en évidence vers l'avant du magasin dans tous les points de vente de la LCBO.

Le p.-d. g. de l'association Grape Growers of Ontario a dit approuver les programmes de la LCBO qui font la promotion des vins ontariens et a indiqué qu'un tel appui est justifié, car chaque vigne plantée en Ontario rapporte 13 \$ en impôts à la province. Le p.-d. g. a toutefois précisé que plusieurs questions en suspens empêchent les vins de l'Ontario d'accroître leur part de marché.

Beaucoup de petits établissements vinicoles VQA n'ont pas accès à la LCBO parce qu'ils doivent avoir un certain nombre de caisses à vendre. La LCBO attribue le linéaire en fonction de la part de marché et accorde aux vins de l'Ontario 4 % de plus pour assurer leur promotion.

Par ailleurs, l'Ontario compte environ 290 permis de boutiques situées à l'extérieur des installations des établissements vinicoles, dont la majorité sont la propriété de Vincor/Constellation et Andrés. Les petits établissements vinicoles ne peuvent pas profiter de ces boutiques dans lesquelles ils pourraient vendre leurs propres produits.

Le p.-d. g. de la Grape Growers of Ontario a également attiré l'attention sur l'idée fautive que les vins ontariens sont fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario, alors qu'il s'agit souvent de mélanges.

En réponse à la demande de renseignements supplémentaires du Comité, la LCBO a informé celui-ci que les décisions et accords commerciaux suivants limitent à 290 depuis 1993 le nombre de permis de boutiques situées à l'extérieur des installations des établissements vinicoles :

- une décision de 1987 d'un Groupe spécial du GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) concernant la vente des vins et les obligations du Canada relatives au traitement national dans le cadre de cet accord;

- l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ultérieurement l'ALENA) qui précise à l'article 804 2(b) que le Canada peut « maintenir une mesure qui oblige les commerces privés de vin qui existaient le 4 octobre 1987 dans les provinces de l'Ontario et de la Colombie-Britannique à pratiquer une discrimination en faveur du vin des provinces intéressées, dans la mesure où cette discrimination n'est pas plus grande que celle prescrite par la mesure existante »;
- l'Accord sur les vins et spiritueux entre le Canada et l'Union européenne, de 1989 et de 2003.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

7. **Une plus grande superficie sur les tablettes est accordée aux vins ontariens fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario.**
8. **La LCBO revoit les façons d'améliorer les débouchés de vente au détail pour les établissements vinicoles VQA de petite et de moyenne taille, compte tenu des obligations de l'Ontario aux termes de ces accords commerciaux qui limitent à 290 depuis 1993 le nombre de permis de boutiques situées à l'extérieur des installations des établissements vinicoles.**
9. **La LCBO continue de sensibiliser les consommateurs à la nature distinctive des vins portant le label VQA et des vins ontariens fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario.**

Brasseurs artisanaux de l'Ontario

Dans sa présentation au Comité, la LCBO a traité de plusieurs programmes qu'elle offre aux brasseurs artisanaux de l'Ontario. Les brasseurs artisanaux livrent directement leurs produits dans les succursales de la LCBO. Chaque petite brasserie décide, en fonction de ses ressources, du nombre de succursales auxquelles elle peut distribuer ses produits. L'équipe de gestion des catégories de bière de la LCBO collabore avec le brasseur pour faciliter le jumelage de la brasserie et des succursales. Le directeur de district et le directeur de succursale prennent ensuite la relève auprès du petit brasseur pour promouvoir avec succès la vente de ses produits dans leur succursale.

Quarante succursales de la LCBO ont des étagères spéciales pour mettre en valeur les bières artisanales de l'Ontario. Du point de vue de la LCBO, la taille d'une brasserie ne limite en rien ses possibilités ou son potentiel auprès de la LCBO. Ce qui compte, c'est plutôt la quantité de travail effectué, la taille de l'infrastructure du brasseur artisanal et le nombre de succursales qu'il désire alimenter avec son système de distribution.

Le président de l'Ontario Craft Brewers (OCB) a parlé de façon positive des services que la LCBO fournit aux petites brasseries. Le Comité a appris que les ventes des produits de l'OCB ont augmenté de l'ordre de 30 % à 50 % au cours de la dernière année à la LCBO, en partie parce que de plus en plus de consommateurs exigent des produits de choix⁶.

Par contre, le président s'est dit préoccupé par la politique de la LCBO qui consiste à attribuer le linéaire en fonction du volume des ventes. Dans un tel système, il est assez facile d'obtenir du linéaire initial pour de nouveaux produits, mais il est beaucoup plus difficile de le conserver. Les brasseurs artisanaux ne disposent pas du budget de publicité des grandes brasseries qui permet à celles-ci d'attirer rapidement les clients. Une politique de linéaire axée sur la croissance pourrait améliorer la position des micro-brasseries, surtout au moment du lancement d'un produit. L'OCB a répondu aux demandes de renseignements supplémentaires en précisant que le linéaire accordé en général par la LCBO est pour une durée de un à deux mois, alors qu'il faut compter de six mois à un an pour établir la notoriété de la marque des produits des micro-brasseries. L'OCB travaille présentement avec la LCBO pour accroître la durée du linéaire.

Comme la LCBO est un détaillant de choix, elle demande des frais de service plus élevés, par exemple, que les Beer Store, mais elle impose les mêmes frais à tous les fournisseurs de bières. Il en coûte environ 5 \$ de plus aux micro-brasseurs par caisse de 24 bières pour vendre leurs produits à la LCBO par rapport aux boutiques exploitées par les brasseurs. Compte tenu des marges bénéficiaires déjà faibles de ces produits, les frais de service peuvent être un fardeau. L'OCB a répondu aux demandes de renseignements supplémentaires en précisant que la LCBO impose des frais de service de 60,60 \$ par hectolitre (100 litres) de produit. Les frais de service demandés par Brewers Retail sont d'environ 41 \$ par hectolitre. Toutefois, Brewers Retail impose également des frais supplémentaires de 6 \$ par hectolitre aux brasseurs qui vendent leurs produits par l'intermédiaire de la LCBO, car Brewers Retail doit s'occuper des bouteilles vides.

D'après l'OCB, un petit brasseur type peut s'attendre de réaliser une marge bénéficiaire de 4 % s'il fait uniquement affaire avec la LCBO; s'il traite uniquement avec Brewers Retail, sa marge bénéficiaire serait d'environ 8 %.

La LCBO a répondu à la demande de renseignements supplémentaires du Comité en précisant qu'elle attribue le linéaire par succursale en fonction

⁶ La LCBO a souligné que les ventes de bières canadiennes du marché intermédiaire en ont subi le contre-coup.

des ventes d'un produit dans un magasin donné. Le terme « part de marché » fait référence au cumul des ventes d'un produit dans sa catégorie (p. ex., vodka ou vin chilien) et à la part qu'a cette catégorie dans le portefeuille global de la succursale d'après les ventes des produits.

La LCBO précise que l'attribution du linéaire sur cette base est essentielle pour garantir l'efficacité opérationnelle et qu'il s'agit de la norme en vigueur dans l'industrie pour tous les grands détaillants. Par exemple, si un produit générant un volume de ventes élevé était « sous-représenté » sur les tablettes par rapport à sa part globale des ventes dans une succursale, il faudrait compter des heures de travail et des frais d'exploitation supplémentaires pour conserver le produit « en magasin ».

Le Comité recommande donc ce qui suit :

10. **La LCBO envisage de mettre en œuvre une politique de linéaire axée sur la croissance pour accorder suffisamment de temps aux brasseurs artisanaux pour exposer leurs produits.**
11. **La LCBO utilise des mesures améliorées pour offrir, étaler et promouvoir les bières artisanales.**
12. **La LCBO envisage d'offrir aux micro-brasseurs une remise sur leurs frais de service, qui pourrait être proportionnelle aux volumes de ventes.**

Responsabilité sociale

Les représentants de la LCBO ont communiqué au Comité des détails sur les programmes et les partenariats de l'organisation en matière de responsabilité sociale. La LCBO offre un programme de contestation du droit d'acheter de l'alcool et forge des partenariats avec des organisations comme Les mères contre l'alcool au volant, organisation avec laquelle elle élabore des campagnes publicitaires. La LCBO a indiqué que l'une des mesures du succès de ces campagnes est obtenue quand on demande aux personnes qui participent à la recherche si elles exerceraient une plus grande prudence relativement à la consommation d'alcool après avoir visionné ces annonces.

Le Comité a posé des questions aux représentants de la LCBO au sujet de la surveillance faite par l'organisation des décès et blessures causés par la conduite avec facultés affaiblies et d'autres décès et maladies reliés à la consommation d'alcool. Ceux-ci ont indiqué que la LCBO obtient ces données auprès d'autres organismes et s'en sert pour élaborer les programmes de responsabilité sociale, et ont fourni les données au Comité dans leurs présentations consécutives à l'audience. La LCBO a mis en relief le fait qu'elle utilise les données les plus récentes sur les accidents de la route reliés à la consommation d'alcool pour éclairer l'élaboration des campagnes. Des études de tiers indépendants orientent l'élaboration des

campagnes et des programmes de la LCBO et, lorsque c'est possible, les post-tests.

Au cours des audiences du Comité, les représentants de la LCBO ont convenu que les tendances sur le plan des décès et des blessures reliés à la consommation d'alcool constitueraient une mesure importante de l'efficacité de leurs programmes, en combinaison avec des mesures connexes de l'efficacité provenant des organismes d'application de la loi. Dans ses présentations ultérieures, la LCBO a indiqué qu'il était impossible d'évaluer une campagne donnée du point de vue des changements dans les taux de blessures et de décès. La LCBO a également souligné qu'elle préconise une consommation d'alcool responsable et que ses campagnes n'ont pas pour but de régler l'alcoolisme et la dépendance, des problèmes graves face auxquels les organismes spécialisés sont mieux outillés.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

13. La LCBO continue d'améliorer ses programmes de responsabilité sociale.

Le p.-d. g. de l'organisation Les mères contre l'alcool au volant a souligné le soutien continu apporté par cette organisation à la LCBO en tant que monopole de vente d'alcool sous contrôle de l'État, citant une étude de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) indiquant que les monopoles gouvernementaux sont un outil clé pour contrôler les dommages reliés à la consommation d'alcool⁷. L'organisation Les mères contre l'alcool au volant a également souligné qu'un monopole public est en mesure de consacrer un pourcentage précis de son budget à la responsabilité sociale.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

14. La LCBO envisage d'augmenter le pourcentage de son budget consacré à la responsabilité sociale, qui est présentement d'environ 2,5 millions de dollars.

Le Comité s'est informé de la coopération de la LCBO avec la Police provinciale de l'Ontario et les services de police des Premières nations pour régler la question du commerce clandestin de l'alcool de la LCBO dans les collectivités où il est interdit de vendre de l'alcool. On sait que des personnes achètent d'énormes quantités d'alcool aux points de vente de la LCBO à des fins de revente dans ces collectivités. La LCBO a convenu

⁷ OMS, *Global Status Report: Alcohol Policy* (Genève : OMS, 2004), p. 16. Page Web http://www.who.int/substance_abuse/publications/en/Alcohol%20Policy%20Report.pdf, consultée le 13 septembre 2006.

qu'il s'agissait d'un problème de longue date et qu'elle participait activement à des discussions visant à y remédier.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

15. **La LCBO élabore une stratégie pour régler le problème de longue date de la vente de grandes quantités d'alcool à des trafiquants d'alcool connus, en partenariat avec la Police provinciale de l'Ontario et les services de police des Premières nations.**

Questions touchant la Régie

Le Comité s'est informé des doubles responsabilités de M. Olsson, président-directeur général intérimaire à temps partiel. Selon M. Olsson, la LCBO a demandé qu'un projet de loi soit rédigé pour séparer les fonctions de président et de directeur général. Il a été proposé que la fonction de président devienne un poste à temps partiel, occupé par une personne ne faisant pas partie du groupe de la direction.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

16. **La LCBO sépare officiellement les fonctions de président et de directeur général.**

Divers

Ventes et rentabilité

À la demande du Comité, les représentants de la LCBO ont fourni de l'information générale sur les programmes de l'organisation visant à améliorer les ventes et à accroître la rentabilité. Au cours des 15 dernières années, la LCBO s'est métamorphosée en améliorant le service à la clientèle, en modernisant ses magasins et en formant son personnel. Au cours des quatre dernières années, la LCBO a mis l'accent sur l'amélioration de la gestion de sa chaîne d'approvisionnement; elle affiche maintenant un taux de rotation⁸ des stocks de 7,6 fois par année par rapport à son ancien taux de 5 fois par année. En d'autres termes, la LCBO a réduit son stock et commande plus souvent, ce qui fait qu'il y a moins de fonds immobilisés dans les stocks. Un nouveau système dans les points de vente a permis d'apporter d'autres améliorations à la gestion des stocks en plus de réduire à environ une seconde le temps nécessaire pour effectuer une transaction de vente.

La LCBO a révélé qu'elle prévoit d'élargir ses rayons Vintages, d'améliorer sa sélection de bières et d'ajouter des coins de dégustation et des cuisines de démonstration dans un plus grand nombre de succursales

⁸ Nombre de fois qu'elle vend la totalité de son stock.

pour pouvoir organiser des dégustations des vins et offrir des cours de cuisine.

Satisfaction des clients

À la demande du Comité, la LCBO a indiqué qu'elle mesure la satisfaction des clients de trois façons :

- elle mène des interviews détaillées auprès de 2 500 clients par année sur leur expérience de magasinage;
- un sondage téléphonique est effectué auprès de 700 clients tous les mois;
- 700 clients professionnels visitent les succursales dans l'ensemble de la province tous les mois pour rendre compte des pratiques des succursales.

Même si le Comité n'a pas demandé à la LCBO de faire un rapport sur les tendances sur le plan de la satisfaction des clients, les renseignements qui figurent sur le site Web de l'organisation indiquent que 78 % des clients se disent très satisfaits de leur expérience de magasinage, comparativement aux taux se situant aux alentours de 70 % obtenus quand les interviews ont commencé en 1998.

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Le Comité recommande ce qui suit :

1. **La LCBO instaure un système de consignation pour tous ses contenants.**
2. **Il faut envisager de désigner la LCBO à titre d'organisme prescrit en vertu de la *Charte des droits environnementaux* de l'Ontario.**
3. **La LCBO met des boîtes bleues à la disposition de ses clients dans ses points de vente au détail jusqu'à ce qu'un système de consignation soit mis sur pied dans l'ensemble de la province.**
4. **Dans la mesure du possible et en tenant compte des circonstances locales spéciales, les magasins-agences doivent avoir un horaire comparable à celui des succursales de la LCBO situées dans le voisinage.**
5. **Dans la mesure du possible, les magasins-agences existants sont remplacés par des succursales ordinaires de la LCBO dans les cas où le volume de ventes du magasin-agence correspond au seuil minimum nécessaire pour soutenir un point de vente exploité par la LCBO.**
6. **Aucun nouveau magasin-agence n'est envisagé sauf s'il est démontré :**
 - **qu'il n'y a aucun point de vente de la LCBO situé dans un rayon de 10 kilomètres de l'emplacement proposé pour le magasin-agence;**
 - **que la collectivité hôte proposée ne peut pas être servie par une succursale existante de la LCBO;**
 - **que la demande actuelle et future ne permet pas de soutenir une succursale autonome ordinaire de la LCBO ou un kiosque exploité par la LCBO.**
7. **Une plus grande superficie sur les tablettes est accordée aux vins ontariens fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario.**
8. **La LCBO revoit les façons d'améliorer les débouchés de vente au détail pour les établissements vinicoles VQA de petite et de moyenne taille, compte tenu des obligations de l'Ontario aux termes de ces accords commerciaux qui limitent à 290 depuis 1993 le nombre de permis de boutiques situées à l'extérieur des**

installations des établissements vinicoles.

- 9. La LCBO continue de sensibiliser les consommateurs à la nature distinctive des vins portant le label VQA et des vins ontariens fabriqués uniquement avec des raisins cultivés en Ontario.**
- 10. La LCBO envisage de mettre en œuvre une politique de linéaire axée sur la croissance pour accorder suffisamment de temps aux brasseurs artisanaux pour exposer leurs produits.**
- 11. La LCBO utilise des mesures améliorées pour offrir, étaler et promouvoir les bières artisanales.**
- 12. La LCBO envisage d'offrir aux micro-brasseurs une remise sur leurs frais de service, qui pourrait être proportionnelle aux volumes de ventes.**
- 13. La LCBO continue d'améliorer ses programmes de responsabilité sociale.**
- 14. La LCBO envisage d'augmenter le pourcentage de son budget consacré à la responsabilité sociale, qui est présentement d'environ 2,5 millions de dollars.**
- 15. La LCBO élabore une stratégie pour régler le problème de longue date de la vente de grandes quantités d'alcool à des trafiquants d'alcool connus, en partenariat avec la Police provinciale de l'Ontario et les services de police des Premières nations.**
- 16. La LCBO sépare officiellement les fonctions de président et de directeur général.**