

Chapitre 5

Magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Contenu

Contexte	117
Étendue	120
Résumé des résultats	121
Orientation stratégique	121
Méthodes de gestion et d'exploitation	126
Conventions avec les magasins de franchise	133
Respect des conventions	134

Magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick

Contexte

5.1 La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (Alcool NB Liquor ou ANBL) est un organisme de la Couronne provincial chargé de l'achat, de l'importation, de la distribution et des activités de détail pour toutes les boissons alcoolisées dans la province. La société est dirigée par un conseil d'administration. Le paragraphe 6(3) de la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick* guide les décisions et les directives du conseil : « Le Conseil gère commercialement les affaires de la Société et toutes les décisions et actions du Conseil doivent être fondées sur des pratiques commerciales saines ». ANBL fait rapport à l'Assemblée législative par l'entremise du ministre des Finances.

5.2 Le tableau qui suit montre la contribution financière d'ANBL à la province du Nouveau-Brunswick sur une période de 10 ans jusqu'en 2008 et calcule la contribution en tant que pourcentage des ventes.

Exercice	Contribution à la PNB (\$)	Ventes (\$)	Contribution à la PNB en tant que % des ventes
2008	140 500 439	379 617 692	37,01
2007	126 986 073	359 906 043	35,28
2006	123 159 923	344 109 050	35,79
2005	122 702 556	331 049 835	37,06
2004	120 456 739	321 913 395	37,42
2003	111 324 335	305 003 366	36,50
2002	104 190 689	295 877 374	35,21
2001	102 596 126	280 417 299	36,59
2000	100 002 858	273 821 052	36,52
1999	92 809 431	254 626 601	36,45

5.3 Pour chacun des 10 derniers exercices, ANBL a versé plus de 35 % de ses ventes au gouvernement provincial.

5.4 Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008, la société a versé 140,5 millions de dollars directement au Fonds consolidé du gouvernement provincial.

5.5 Le tableau montre que la contribution d'ANBL à la province du Nouveau-Brunswick augmente chaque année. La contribution exprimée en pourcentage des ventes a fluctué, allant de 35,21 % à son plus bas en 2002 à 37,42 % à son plus haut en 2004.

5.6 Au 31 mars 2008, ANBL servait le public et les titulaires de licence grâce à un réseau de 47 magasins de détail de la société et de 70 magasins de franchise privés.

5.7 Le tableau qui suit montre la croissance des revenus d'ANBL par source sur une période de 10 ans jusqu'en 2008. Le nombre de magasins de la société a diminué durant cette période, alors que le nombre de magasins de franchise a augmenté. Les ventes moyennes par magasin de franchise et par magasin de la société ont augmenté.

5.8 La *Loi sur la réglementation des alcools* définit le terme « titulaire de licence ». Il désigne simplement la personne dont le nom figure sur le permis d'alcool, lequel autorise l'exploitation d'un établissement titulaire d'une licence pour vendre de l'alcool.

	Ventes par source (en millions de dollars)									
	Exercice terminé le 31 mars									
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Magasins de la société	260,05	245,59	233,55	219,65	209,36	195,79	188,57	178,71	174,86	161,45
Titulaires de licence	50,33	48,25	47,93	48,72	49,69	49,39	48,10	46,80	41,93	39,83
Franchisés	67,64	64,64	61,42	61,48	61,68	58,48	58,18	53,93	56,29	52,53
Autres	1,60	1,42	1,20	1,19	1,18	1,33	1,03	0,98	0,74	0,82
Total	379,62	359,91	344,11	331,05	321,91	305,00	295,88	280,42	273,82	254,63
Nombre de magasins de la société	47	51	51	50	49	49	49	49	50	50
Nombre de magasins de franchise	70	69	71	72	72	73	72	69	67	68
Ventes moyennes par magasin de la société (millions)	5,53	4,82	4,58	4,39	4,27	4,00	3,85	3,57	3,50	3,23
Ventes moyennes par magasin de franchise (millions)	0,97	0,94	0,87	0,85	0,86	0,80	0,81	0,78	0,84	0,78

5.9 Le taux composé moyen d'augmentation des ventes des magasins de la société est de 5,44 %, alors que le taux composé moyen d'augmentation des ventes des magasins de franchise a été de 2,85 % pour les exercices 1999 à 2008.

Programme de magasins de franchise

5.10 ANBL a établi le Programme de magasins de franchise en 1990 pour desservir les gens des collectivités isolées dont la population réduite ne justifie pas la présence d'un magasin traditionnel d'ANBL. Les franchisés peuvent vendre des produits qui sont habituellement offerts dans les magasins de détail d'ANBL aux mêmes prix que ceux-ci.

5.11 ANBL s'appuie sur un certain nombre de facteurs pour déterminer si une collectivité peut être envisagée pour un magasin de franchise, dont les principaux sont le nombre d'habitants et la distance à laquelle la collectivité se trouve du magasin de la société le plus près. Une fois qu'une collectivité est retenue pour l'établissement d'un magasin de franchise, ANBL fait un appel de propositions pour choisir un franchisé.

5.12 ANBL a un processus de sélection normalisé pour les franchisés, processus qui lui permet de « choisir l'offre qui présente la meilleure combinaison d'expérience en affaires, de stabilité

financière, d'emplacement dans la localité et de service proposé au public ».

5.13 Le candidat retenu conclut avec ANBL une convention type relative au magasin de franchise d'une durée de 10 ans, convention qui inclut une clause de résiliation anticipée par ANBL.

5.14 ANBL assure une surveillance constante du respect de la convention par le magasin de franchise.

Étendue

5.15 Notre objectif de vérification était le suivant :

Déterminer si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick a des mécanismes de contrôle appropriés pour son Programme de magasins de franchise.

5.16 Pour cibler davantage nos efforts de vérification et évaluer les activités d'ANBL, nous avons élaboré les quatre critères de vérification suivants :

1. ANBL devrait avoir une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.
2. ANBL devrait avoir établi des méthodes de gestion et d'exploitation appropriées pour le Programme de magasins de franchise.
3. La convention que conclut ANBL avec les magasins de franchise devrait préciser les exigences attendues du magasin de franchise en matière de rendement, les mesures correctives prévues et les conséquences d'un rendement insuffisant.
4. ANBL devrait surveiller la conformité aux conventions conclues avec les magasins de franchise.

5.17 Pour faire notre travail, nous avons notamment rencontré des membres du personnel d'ANBL. Nous avons aussi examiné les plans stratégiques, les politiques et les méthodes d'exploitation d'ANBL. Nous avons choisi et effectué des contrôles par sondages sur le processus de demande et d'évaluation suivi pour accorder un magasin de franchise. De plus, nous avons examiné un échantillon des examens de conformité des magasins de franchise par ANBL.

5.18 Notre vérification est conforme aux normes établies pour les missions de certification par l'Institut Canadien des Comptables

Agréés, ce qui englobe l'optimisation des ressources et la conformité, et a donc consisté dans des contrôles par sondages et d'autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

Résumé des résultats

5.19 ANBL a une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.

5.20 ANBL a établi des méthodes de gestion et d'exploitation pour son Programme de magasins de franchise, mais il manque un contrôle important du fait que la société n'évalue pas pleinement le potentiel de vente des biens concernés.

5.21 La convention conclue entre ANBL et les magasins de franchise indique de façon adéquate les attentes d'ANBL telles qu'elles sont décrites dans la politique sur les magasins de franchise.

5.22 ANBL a des mécanismes de contrôle appropriés pour surveiller la conformité aux conventions conclues avec les magasins de franchise.

Orientation stratégique

5.23 Notre premier critère était le suivant :

ANBL devrait avoir une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.

Plan stratégique et rapport sur l'examen des magasins de détail

5.24 Au cours de l'exercice 2006-2007, ANBL a procédé à un exercice de planification stratégique. L'un des objectifs de cet exercice était de rationaliser le réseau des magasins de détail. Le plan d'action pour atteindre cet objectif était d'examiner le réseau des magasins de détail et de recommander des solutions d'optimisation. Un rapport sur l'examen des magasins de détail a été réalisé en 2007 à la suite de cette initiative. Le rapport sur l'examen des magasins de détail de 2007 indique que l'examen a été commandé afin de documenter le réseau actuel des points de vente au détail des boissons alcoolisées au Nouveau-Brunswick tel qu'il était en juillet 2007 et d'établir l'orientation stratégique pour le réseau pour une période de cinq années consécutives.

5.25 Le conseil d'administration avait demandé à une équipe de projet de formuler des recommandations dans des domaines précis, dont :

- établir des lignes directrices à suivre pour restructurer le réseau de détail des magasins de franchise et des magasins de la société;
- recommander la combinaison idéale de magasins de la société et de magasins de franchise.

5.26 Les lignes directrices devaient comprendre l'établissement des valeurs suivantes :

1. Volume de ventes annuelles minimal par magasin de la société. Un magasin dont les ventes annuelles se situent sous un certain seuil financier fera l'objet d'un examen pour déterminer s'il serait approprié de le fermer.
2. Volume de ventes annuelles maximal par magasin de franchise. Un magasin de franchise dont les ventes annuelles sont supérieures à un certain seuil financier fera l'objet d'un examen pour déterminer si un magasin de la société devrait être ouvert pour remplacer le magasin de franchise.
3. Volume de ventes annuelles minimal par magasin de franchise. Un magasin de franchise dont les ventes annuelles sont inférieures à un certain seuil financier fera l'objet d'un examen pour déterminer s'il serait approprié de le fermer.

5.27 Le rapport précise également que : « [Traduction.] Le terme 'ligne directrice' est utilisé parce qu'un certain nombre de facteurs, outre les facteurs d'ordre financier, déterminent les mesures qui seront prises quant aux magasins de détail. Les résultats financiers courants, bien qu'importants il va sans dire, ne devraient pas nécessairement être le facteur déterminant pour décider du sort d'un magasin de la société ou d'un magasin de franchise. C'est la raison pour laquelle les magasins de la société et les magasins de franchise qui ont de moins bons résultats feront l'objet d'un examen complet ».

5.28 Le rapport sur l'examen des magasins de détail précise également que les lignes directrices en place au moment de l'examen ont été adoptées en 1992, ajoutant ceci : « [Traduction.] Lorsque le modèle de détail a été instauré en 1992, des lignes directrices financières ont servi à déterminer où les magasins de la société allaient demeurer ouverts et où un magasin de franchise serait établi pour remplacer un magasin de la société fermé ».

5.29 Le rapport définitif contient plusieurs recommandations visant l'établissement de lignes directrices à l'intention du réseau de magasins de détail, qui allait être établi durant la période allant de 2007 à 2011. Le rapport déclare que les recommandations offrent un cadre pour l'établissement d'un futur réseau de magasins de détail rentable, visible et axé sur la clientèle.

5.30 Le rapport a formulé les recommandations suivantes au sujet des magasins de la société :

- modifier le réseau actuel pour faire en sorte que les magasins existants atteignent le seuil de recettes de ventes minimal de 2,4 millions de dollars, avec un revenu net calculé en pourcentage des ventes supérieur à 36 %;
- maintenir une distance minimale de deux kilomètres entre chaque magasin de la société;
- ne pas ouvrir de magasin de la société dans une localité desservie par un magasin de franchise.

5.31 Le rapport a formulé les recommandations suivantes au sujet des magasins de franchise :

- modifier le réseau actuel pour faire en sorte que les magasins existants atteignent un seuil de recettes de ventes minimal de 0,3 million de dollars et ne dépassent pas le seuil maximal de 2,6 millions de dollars;
- maintenir une distance minimale de 15 km du magasin le plus près du réseau;
- établir des magasins de franchise uniquement dans les localités n'ayant pas de magasin;
- dans les localités desservies par un magasin de franchise, fermer les magasins de franchise qui ont des ventes dépassant 2,6 millions de dollars et ouvrir un magasin de la société à proximité de l'actuelle Transcanadienne.

5.32 Bien que le rapport recommande un cadre pour le réseau de magasins de détail, il n'explique pas suffisamment en détail les raisons pour lesquelles ce cadre permettrait d'arriver à une

combinaison idéale de magasins de la société et de magasins de franchise.

5.33 Le rapport relève sept magasins de franchise dont le volume des ventes était inférieur à 0,3 million de dollars pour l'exercice terminé en 2007. Il mentionne également six magasins de la société qui devaient faire l'objet d'un examen complet pour déterminer s'il était approprié de les remplacer par des magasins de franchise à la lumière des ventes de 2006-2007, soit moins de 2,3 millions de dollars ou un revenu net inférieur à 35 %.

5.34 Le conseil d'administration a approuvé le rapport définitif sur l'examen des magasins de détail le 12 décembre 2007.

5.35 L'examen des magasins de détail se penche uniquement sur les modèles que sont le magasin de la société et le magasin de franchise pour le réseau de détail. Nous nous attendions à ce que d'autres modes de prestation des services soient évalués en plus de la structure actuelle du réseau de détail, composée de magasins de la société et de magasins de franchise, surtout que le concept actuel de réseau de détail a été instauré au début des années 1990. Par ailleurs, le personnel d'ANBL nous a informés que deux études antérieures soutiennent le système de prestation actuel, l'une faite en 1994 et l'autre, il y a entre cinq et sept ans. Il n'a toutefois pas été en mesure de nous fournir une copie de l'une ou l'autre des deux études. Le personnel nous a dit que le conseil d'administration tient au modèle de prestation de services actuel.

Recommandation

5.36 Nous avons recommandé que les futurs examens du réseau de détail d'ANBL comprennent une évaluation de tous les modes de prestation de services et ne se limitent pas à la structure actuelle du réseau de détail.

Réponse d'ANBL

5.37 [Traduction.] *Les futurs examens du réseau de détail comprendront l'étude de toutes les options couvertes par la portée de l'examen, tel qu'il est déterminé par le conseil et conformément au mandat qui lui est prescrit par la Loi.*

5.38 Le rapport sur l'examen des magasins de détail indique qu'un certain nombre de facteurs, outre les facteurs d'ordre financier, déterminent les mesures qui seront prises quant aux magasins du réseau de détail. Le rapport donne un certain nombre d'observations fondées sur l'analyse financière effectuée. L'examen des magasins de

détail a donné lieu à des recommandations qui se fondent sur les résultats de l'analyse financière effectuée.

5.39 Trois des six magasins de la société qui sont mentionnés dans l'examen des magasins de détail comme devant faire l'objet d'un examen complet ont été convertis en magasins de franchise depuis. Selon ANBL, les magasins de Minto, de Cocagne et de Saint Louis-de-Kent ont été convertis en magasins de franchise, et la décision découlait en grande partie de l'examen des magasins de détail, même si cet examen ne comprend qu'une analyse financière. Alors que l'examen mentionnait également trois autres magasins qui devaient faire l'objet d'un examen complet, ces examens n'ont pas eu lieu. Le personnel d'ANBL nous a informés que, en raison des circonstances actuelles, un examen complet de ces magasins n'était pas prévu. Les lignes directrices financières établies dans le cadre de l'examen des magasins de détail semblent avoir été utilisées comme outil de décision finale plutôt que comme indicateur des mesures à prendre.

5.40 Le rapport sur l'examen des magasins de détail mentionne sept magasins de franchise ayant des ventes inférieures à 0,3 million de dollars; or, dans cinq de ces cas, le magasin de détail le plus proche se trouvait à plus de 15 km, de sorte que le magasin de franchise a été maintenu. Dans les deux autres cas, un magasin de franchise était situé à moins de 15 km; ils ont donc tous les deux été fermés.

5.41 L'examen des magasins de détail ne contient pas vraiment de justification quant au minimum établi pour les ventes, soit 0,3 million de dollars, à part une citation de la section des observations du rapport, selon laquelle on peut avancer qu'un niveau de ventes de 300 000 \$ assure un magasin de franchise en bonne santé financière.

Recommandation

5.42 **Nous avons recommandé qu'ANBL consigne les examens complets de magasins qu'elle effectue. Le processus devrait comprendre les informations nécessaires à l'appui de toute décision concernant le réseau de détail.**

Réponse d'ANBL

5.43 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec cette recommandation, qui sera intégrée aux futurs examens complets de magasins.*

5.44 Au moment de notre vérification, il existait une différence entre les recommandations contenues dans le rapport et les modifications réellement apportées au réseau de détail. ANBL a pris

la décision d'ouvrir un magasin de la société dans une localité desservie par un magasin de franchise et a permis au magasin de franchise de demeurer ouvert. Le magasin de la société a ouvert à l'été 2009.

Conclusion

5.45 Le critère est respecté. ANBL a une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.

Méthodes de gestion et d'exploitation

5.46 *ANBL devrait avoir établi des méthodes de gestion et d'exploitation appropriées pour le Programme de magasins de franchise.*

Politique relative aux magasins de franchise

5.47 La politique relative aux magasins de franchise d'ANBL est contenue dans un document intitulé Programme de magasins de franchise. Le programme actuel, daté du 1er mai 2008, précise ceci : « Le programme de magasins de franchise a été établi pour desservir des collectivités isolées dont la population réduite ne justifie pas la présence d'un magasin traditionnel d'Alcool NB Liquor ». Le conseil d'administration doit approuver toute modification du Programme de magasins de franchise.

5.48 La politique contient des renseignements dont ont besoin les demandeurs potentiels pour faire une demande d'établissement d'un magasin de franchise. Elle contient les caractéristiques du magasin de franchise et des instructions pour remplir un appel de propositions ainsi que la proposition. La politique contient aussi le critère de sélection suivant : « assurer une méthode de sélection équitable et ouverte des franchisés ». Outre la politique, ANBL a aussi un modèle qui donne les grandes lignes du processus de nomination et de renouvellement des franchisés. Lorsque le contrat initial avec le magasin de franchise arrive à échéance, le franchisé doit passer par un processus de renouvellement, qui est le même que pour le processus d'appel de propositions initial. Voici quelques-unes des étapes du processus de nomination :

- Environ trois mois avant l'expiration de la convention en vigueur, une lettre est envoyée au franchisé pour lui annoncer qu'ANBL a l'intention de lancer un appel de propositions.
- Le comité des soumissions utilise un formulaire type d'ouverture de soumissions d'ANBL à l'ouverture des soumissions.

- À l'ouverture des soumissions, le personnel d'ANBL remplit un formulaire d'évaluation de la proposition de chaque demandeur et accepte ou rejette la soumission.
- Dans le cadre du processus d'évaluation, une équipe d'au moins deux membres du personnel d'ANBL rend visite à chaque demandeur accepté. Chaque membre de l'équipe remplit une « Liste de contrôle de visite chez le demandeur ». Le formulaire sert à consigner l'état actuel des locaux du demandeur. ANBL a mis au point pour le Programme de magasins de franchise des normes d'évaluation qui aident le personnel à attribuer des notes chiffrées pour chacune des catégories à évaluer. Les deux membres évaluent l'emplacement à l'aide des normes d'évaluation afin d'attribuer une note chiffrée. Au moment de la visite, une vidéo des locaux du demandeur est également préparée.
- Les deux membres du personnel se rencontrent et conviennent d'une note globale. Ils ne disqualifient ni ne rejettent aucune proposition. Les soumissions peuvent être rejetées à deux occasions, soit à l'ouverture initiale des soumissions, soit au moment de leur étude par le comité des magasins de franchise.
- Une fois la note convenue, un rapport de recommandation du Programme de magasins de franchise est préparé. Le rapport résume les notes de toutes les soumissions reçues, ainsi qu'une description détaillée qui justifie chaque note individuelle. Le rapport comprend un résumé des notes de tous les demandeurs, ainsi qu'une conclusion globale. La conclusion globale recommande lequel des demandeurs devrait obtenir la franchise.
- Le rapport est remis au comité des magasins de franchise, qui examine le rapport ainsi que la vidéo, puis qui prend une décision. La décision est communiquée au secrétaire du conseil d'administration.
- Le comité des magasins de franchise est composé des membres suivants :
 - le président et chef de la direction;
 - le premier vice-président;
 - le directeur des finances;
 - le gérant régional des magasins de franchise.

- Le conseil d'administration d'ANBL donne l'approbation définitive. L'approbation dépend habituellement des résultats des négociations en matière de finances et de convention.

5.49 Il n'existe pas de mandat écrit visant le comité des magasins de franchise pour décrire son objet, sa composition, ses pouvoirs, ses méthodes d'exploitation et sa fonction de rapport.

5.50 Nos constatations de vérification révèlent que le comité a pris des mesures telles que refuser les demandes de magasin de franchise de diverses localités, ne pas accorder de crédit au franchisé pour des opérations, et faire des recommandations au conseil d'administration, par exemple le rapport de recommandation du Programme de magasins de franchise à la suite d'une évaluation des soumissions.

Recommandation

5.51 **Nous avons recommandé qu'ANBL établisse un mandat pour le comité des magasins de franchise.**

Réponse d'ANBL

5.52 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation et prévoyons avoir un mandat en vigueur au début de l'année prochaine.*

Ouvertures de magasins de franchise

5.53 Au cours de la période allant de 2002 à 2008, ANBL a ouvert 11 nouveaux magasins de franchise. Nous avons retenu comme échantillon un magasin de franchise qui a ouvert en 2008 et effectué des procédés de vérification pour nous assurer qu'ANBL avait correctement évalué les réponses à son appel de propositions à la lumière des renseignements fournis par les demandeurs. Nous avons examiné le caractère approprié et l'exactitude des calculs des classements. Voici quelques-uns des critères que nous avons utilisés pour choisir ce magasin de franchise en particulier, ouvert en 2008 :

- L'intérêt initial manifesté à l'égard de l'emplacement par les soumissionnaires éventuels; dans ce cas particulier, 18 formulaires de demande ont été distribués.
- Au total, cinq demandes ont été reçues.
- Une demande a été rejetée.
- Deux des demandes reçues comprenaient la possibilité d'acheter un magasin d'ANBL existant.

- L'une des demandes venait de personnes qui étaient des employés d'ANBL, ce qui est permis en vertu de la politique.
- L'un des demandeurs non retenus a exercé un recours en révision.

5.54 Au cours de l'examen de ce magasin de franchise, nous avons constaté que la question 9 de la demande de magasin de franchise sert à savoir si le demandeur ou un responsable associé au demandeur a déjà été trouvé coupable d'une infraction criminelle ou de toute autre infraction relative à l'alcool, aux stupéfiants ou aux jeux de hasard. ANBL n'exige pas de vérification du casier judiciaire, même si la réponse à la question 9 est affirmative.

Recommandation

5.55 ANBL devrait s'assurer qu'une vérification du casier judiciaire est effectuée avant d'accorder une franchise.

Réponse d'ANBL

5.56 [Traduction.] *Nous sommes d'accord. Une vérification appropriée du casier judiciaire sera effectuée pour chaque demandeur visé par une recommandation positive au conseil pour lui accorder une franchise.*

5.57 Nous avons aussi constaté que des évaluations consignées au dossier différaient des évaluations inscrites dans le rapport de recommandation du Programme de magasins de franchise. ANBL a expliqué que les notes sont mises à jour dans le rapport de recommandation à l'issue de l'examen par le comité des magasins de franchise. Dans le cas que nous avons examiné, les changements n'étaient pas consignés dans le procès-verbal de la réunion du comité.

Recommandation

5.58 Nous avons recommandé que toute modification apportée au rapport de recommandation par le comité des magasins de franchise soit approuvée et consignée dans le procès-verbal des réunions du comité.

Réponse d'ANBL

5.59 [Traduction.] *Nous convenons que toute modification importante apportée au rapport doit être consignée au procès-verbal.*

5.60 Le personnel d'ANBL utilise la « Liste de contrôle de visite chez le demandeur » durant les visites rendues au demandeur afin de consigner une explication et une description des divers éléments qui servent à évaluer la demande présentée. Cette liste de contrôle et la vidéo qui est produite appuient les notes chiffrées utilisées dans le rapport de recommandation. Cette information sert aussi à démontrer,

preuve à l'appui, l'état des locaux du demandeur. Notre examen des demandes a révélé que diverses parties de la liste de contrôle ne sont pas remplies. Le personnel d'ANBL a expliqué que la liste de contrôle est utilisée pour recueillir l'information qui ne se trouve pas dans la soumission.

Recommandation

5.61 Nous avons recommandé que la « Liste de contrôle de visite chez le demandeur » soit remplie dans tous les cas. Dans le cas où une partie de la liste de contrôle ne s'applique pas à un demandeur, il faudrait l'indiquer sur la liste et inscrire une raison.

Réponse d'ANBL

5.62 [Traduction.] *L'ensemble du processus fait actuellement l'objet d'une révision, et la recommandation sera prise en compte dans l'élaboration des nouvelles procédures.*

5.63 Pour ce qui est de l'ouverture du magasin de franchise qui a fait l'objet de notre contrôle par sondages, les notes contenues dans le rapport de recommandation qui a été envoyé au conseil d'administration d'ANBL étaient les suivantes :

	Demandeur			
	1	2	3	4
Note	86,0	88,5	87,5	82,0
Offre d'achat (\$)	100 000	0	0	50 000

5.64 Dans le rapport de recommandation, on peut lire ceci :

[Traduction.] *À la lumière de l'information fournie à l'article 2 du présent document et vu le résumé des notes à l'appui qui est donné au paragraphe 3.2, qu'il soit résolu que[...] (le demandeur no 1) soit nommé franchisé en raison de la force relative de sa soumission [...], la vente immédiate de la propriété et des biens à [...], et sous réserve de la réalisation de toutes les dispositions contenues dans leur soumission et de la négociation fructueuse d'une convention.*

5.65 Les notes obtenues étaient relativement semblables, mais le soumissionnaire retenu a obtenu une note moins élevée que les deux autres.

5.66 Le paragraphe 3.2 du Programme de magasins de franchise permet à ANBL d'accorder la préférence au demandeur qui s'engage à acheter le magasin actuel de la société :

La préférence pourra être accordée à la soumission qui comporte un engagement à acheter le magasin actuel de la Société. Dans le cas où une telle offre serait reçue de deux (2) soumissionnaires ou plus, la préférence sera accordée à la soumission du plus offrant.

5.67 ANBL a une politique de cession de biens. La politique contient des procédures pour faire en sorte que la société se départe de tous ses biens excédentaires ou dévalués d'une manière qui assure l'intérêt supérieur de la société, de l'État et du secteur public.

5.68 La politique exige ce qui suit :

- Tout bien foncier ou bien personnel de plus de 500 \$ doit être cédé sur appel d'offres public.
- ANBL doit évaluer la valeur du bien à être vendu par appel d'offres public ou vente publique.
- ANBL doit documenter tous les biens qui sont cédés. La liste doit comprendre une description du bien, l'emplacement (bureau central/magasin), la valeur imposable, la méthode de cession, le nom et l'adresse de l'acheteur, et la date.
- ANBL doit s'assurer que la documentation des biens est effectuée, utilisée et tenue.

5.69 À notre demande, ANBL a fourni les détails suivants sur la valeur comptable des biens vendus :

Bien	Coût d'acquisition (\$)
Terrain	8 300
Bâtiment	366 000
Ameublement	54 600
Réfrigération	103 800
Pavage	15 900
Équipement	109 300
Total	657 900
Moins : cumul des amortissements	385 000
Valeur comptable nette	272 900

5.70 Voici nos observations au sujet de la vente du magasin de la société :

- ANBL a cédé le magasin actuel de la société au moyen du processus d'appel de propositions décrit dans la politique sur les magasins de franchise.
- ANBL a pris des mesures pour déterminer la valeur du bien, en demandant notamment la réalisation d'une évaluation. Le rapport d'évaluation estimait la valeur marchande à 100 000 \$. La valeur marchande du bien comprenait le terrain, le bâtiment et le pavage.
- ANBL n'a pas consigné les biens, et n'a donc pas tenu de liste détaillée des biens, qui sont répartis dans les catégories de biens suivantes : ameublement, réfrigération et équipement.
- ANBL n'a évalué ni l'ameublement, ni la réfrigération, ni l'équipement qui, selon le tableau qui précède, avaient coûté à l'origine 267 700 \$. ANBL est d'avis que les biens vendus avaient très peu de valeur.

5.71 Nous avons examiné le rapport de recommandation et noté la formulation employée par les deux demandeurs qui ont présenté une offre d'achat, dont l'un proposait « d'acheter le bâtiment et l'équipement du magasin actuel de la société pour 100 000 \$ », et l'autre proposait « l'achat du bâtiment actuel pour 50 000 \$ ». Les soumissions reçues n'expliquent pas clairement quels biens sont visés par les offres d'achat.

5.72 Nous avons constaté que, même si la politique sur la cession de biens d'ANBL exige qu'ANBL évalue, consigne et tienne une liste des biens à céder, le Programme de magasins de franchise n'exige pas qu'ANBL remette une liste de ces biens aux demandeurs qui présentent une offre d'achat d'un magasin actuel de la société.

Recommandation

5.73 Nous avons recommandé qu'ANBL se conforme à sa politique sur la cession de biens. En particulier, ANBL devrait déterminer et consigner la valeur de tous les biens visés par l'achat potentiel d'un magasin actuel.

Réponse d'ANBL

5.74 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation, et nous appliquerons la politique dans l'éventualité où ANBL déciderait de se départir des six autres magasins occupés par des franchisés.*

Recommandation

5.75 ANBL devrait apporter des changements au Programme de magasins de franchise afin d'exiger qu'ANBL remette une liste détaillée des biens à céder dans les cas qui comprennent l'achat d'un magasin actuel de la société.

Réponse d'ANBL

5.76 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation.*

Recommandation

5.77 ANBL devrait réviser le Programme de magasins de franchise afin d'exiger que les demandeurs potentiels dressent la liste des biens visés par leur offre lorsque l'offre comporte un engagement à acheter le magasin actuel de la société.

Réponse d'ANBL

5.78 [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation.*

Conclusion

5.79 Le critère est partiellement atteint. ANBL a des méthodes de gestion et d'exploitation en vigueur pour son Programme de magasins de franchise, mais il lui manque un contrôle important du fait qu'elle n'évalue pas pleinement le potentiel de vente des biens concernés.

Conventions avec les magasins de franchise

5.80 Notre troisième critère était le suivant :

L'entente contractuelle que conclut ANBL avec les magasins de franchise devrait préciser les exigences attendues du magasin de franchise en matière de rendement, les mesures correctives prévues et les conséquences d'un rendement insuffisant.

5.81 Un représentant d'ANBL nous a dit qu'ANBL s'intéresse surtout au respect de la convention par le franchisé, au service à la clientèle et à la bonne gestion du compte qu'a le franchisé avec ANBL. Les mesures correctives dépendent du problème cerné et peuvent aller d'une conversation avec le franchisé à la résiliation de la franchise. Les décisions relatives aux mesures correctives sont prises par le comité des magasins de franchise.

5.82 ANBL a une convention type qu'elle applique à tous les magasins de franchise. Le document de politique d'ANBL sur le Programme de magasins de franchise présente également les attentes d'ANBL à l'égard des demandeurs de magasin de franchise concernant l'exploitation d'un magasin de franchise.

5.83 Pour déterminer si la convention est adéquate, nous avons examiné la convention ainsi que la politique sur les magasins de franchise pour voir si toutes les exigences de la politique sont incluses dans la convention. Nous avons aussi examiné la convention afin de déterminer les conditions de résiliation des conventions.

5.84 Nos travaux ont montré que la convention conclue avec les magasins de franchise consigne de manière adéquate les exigences en matière de rendement attendues des magasins de franchise.

Conclusion

5.85 La convention que conclut ANBL avec les magasins de franchise expose de manière adéquate les attentes d'ANBL telles qu'elles sont décrites dans la politique sur les magasins de franchise.

Respect des conventions

5.86 Notre quatrième critère était le suivant :

ANBL devrait surveiller le respect des conventions par les magasins de franchise.

5.87 ANBL emploie trois méthodes importantes pour surveiller les magasins de franchise :

- inspections par le gérant du magasin local (assigné) de la société;
- inspections par le gérant régional d'ANBL;
- vérifications par le personnel de vérification interne d'ANBL.

5.88 Le tableau suivant résume les principaux éléments de chaque méthode de surveillance :

Méthode de surveillance	Inspections par le gérant du magasin assigné de la société	Inspections par le gérant régional des magasins de franchise d'ANBL	Vérifications par le personnel de vérification interne d'ANBL
Fréquence (politique)	Trimestrielle	Semestrielle	Annuelle
Étendue	Liste de contrôle standard	Liste de contrôle standard	Programme de vérification standard
Domaines visés par la liste de contrôle ou le programme de vérification	Principaux domaines	Principaux domaines	Principaux domaines
	1. Installations	1. Encourager les franchisés à profiter de la livraison directe gratuite	1. Suivi découlant de vérifications antérieures
	2. Produits et prix	2. Technologie – caisse enregistreuse, vérification électronique des prix, cartes de crédit	2. Suivi découlant des visites de magasin par le gestionnaire du magasin assigné de la société
	3. Service à la clientèle – suffisance des stocks	3. Éléments discutés et section de commentaires pour les franchisés concernant toute modification proposée	3. Discussion avec le gérant régional des magasins de franchise
	4. Administration – taux de change, affichage du certificat du franchisé, bris		4. Examen du dossier de correspondance du franchisé
	5. Convention – respect de la Loi sur la réglementation des alcools, heures d'ouverture, accès interdit durant les heures de fermeture		5. Installations du magasin – produits, panneaux et stationnement
			6. Service à la clientèle – heures d'ouverture, reçus qui identifient le franchisé, acceptation de cartes de crédit
			7. Ventes du franchisé – contrôle de vraisemblance sur les ventes
			8. Stocks – caractère adéquat des produits, vérification des prix, commandes, dates d'expiration, étiquetage approprié, fréquence des produits défectueux
			9. Livraison des produits – commandes passées les jours désignés, paiement des produits, achats non directs
			10. Autres – le taux de la remise devrait également le taux établi dans la convention, taux d'échange approprié, actualité de la convention

5.89 Nous nous sommes penchés sur les trois domaines suivants pour chacune des trois méthodes de surveillance employées par ANBL :

- comparaison de la liste de contrôle ou du programme de vérification avec le travail réel effectué;
- constatations courantes;
- fréquence des vérifications.

Vérification interne

5.90 ANBL a des vérificateurs internes qui sont chargés d'examiner, notamment, l'exploitation des magasins de franchise. Ils suivent un programme de vérification uniformisé pour effectuer leur travail et préparent un rapport de vérification pour chaque magasin. Selon les résultats de la vérification, une copie du rapport est envoyée au gérant du magasin assigné de la société au magasin de franchise ou au gérant régional des magasins de franchise ou les deux. Le franchisé ne reçoit pas de copie du rapport de vérification interne. Le suivi des questions importantes relevées dans la vérification est fait directement par le gérant régional auprès du franchisé. Le gérant régional communique avec le vérificateur pour lui indiquer comment le franchisé à l'intention de traiter les questions soulevées.

5.91 ANBL nous a remis le calendrier des vérifications internes pour l'exercice en cours et les trois derniers exercices (clos le 31 mars). Le nombre réel de visites rendues par le personnel de la vérification interne d'ANBL aux magasins de franchise a été moindre que le nombre recommandé dans la politique, soit une visite par année.

Exercice terminé en	Visites	Magasins de franchise	% visités durant l'exercice
2009 (févr.)	52		Année partielle, non calculé
2008	54	70	77
2007	29	69	42
2006	62	71	87

5.92 Nous avons examiné les rapports de vérification interne pour les années civiles allant de 2004 jusqu'au début de 2009.

5.93 Le tableau qui suit contient quelques constatations de vérification courantes et leur fréquence, que nous avons trouvées dans les rapports de vérification interne d'ANBL. Une description de

chacune des constatations de vérification est donnée après le tableau. Les descriptions sont tirées du programme de vérification interne.

	Vérification interne – constatations courantes					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vérifications – année civile	51	60	41	35	54	12
Commandes hebdomadaires pour renflouer les stocks du magasin, ce qui n'est pas conforme au programme du cycle de paiement complet pour les livraisons directes de boissons alcoolisées	6	6	4	8	14	3
Fréquence en %	11,8	10,0	9,8	22,9	26,0	25,0
Articles non autorisés dans l'espace de vente désigné	9	9	3	5	5	1
Fréquence en %	17,7	15,0	7,3	14,3	9,3	8,3
Erreurs dans la vérification des codes PLU	16	24	16	10	25	4
Fréquence en %	31,4	40,0	39,0	28,6	46,3	33,3
Ruptures de stock	8	5	3	3	6	0
Fréquence en %	15,7	8,3	7,3	8,6	11,1	0

5.94 *Commandes hebdomadaires pour renflouer les stocks du magasin, ce qui n'est pas conforme au programme du cycle de paiement complet pour les livraisons directes de boissons alcoolisées* – Pour les franchisés qui obtiennent des livraisons directes de boissons alcoolisées, veiller à ce qu'un minimum de 80 % de leurs achats provienne de l'entrepôt central.

5.95 *Articles non autorisés dans l'espace de vente désigné* – ANBL veut que l'espace de vente désigné du magasin soit maintenu comme une unité distincte et bien entretenu et qu'il contienne uniquement des boissons alcoolisées. S'assurer que les boissons alcoolisées ne sont pas entreposées ailleurs dans le magasin ou à l'extérieur. S'assurer également que les aires d'entreposage désignées sont tenues de manière appropriée.

5.96 *Erreurs dans la vérification des codes PLU* – Effectuer une comparaison complète des prix exigés et de la liste des prix de la société. Vérifier auprès de l'agent administratif si la vérification des codes PLU (codes d'appel de prix) est effectuée électroniquement.

De plus, vérifier au hasard quelques CUP (codes universels des produits) à la caisse enregistreuse du franchisé.

5.97 *Ruptures de stocks* – Effectuer un dénombrement physique pour constater les ruptures de stocks dans les locaux du franchisé et déterminer si elles sont raisonnables.

5.98 Nous avons conclu que le travail de vérification interne d'ANBL auprès des magasins de franchise est effectué conformément au programme de vérification. Cependant, ANBL n'atteint pas son objectif de vérifier chaque magasin de franchise chaque année.

Gérant d'un magasin assigné de la société

5.99 Le gérant d'un magasin de la société est assigné à chaque magasin de franchise. Un représentant d'ANBL nous a dit que les gérants des magasins de la société jouent un rôle important, aidant aux activités et à la gestion des magasins de franchise. ANBL a mis au point une liste de contrôle à remplir par le gérant du magasin assigné de la société lors de l'inspection des magasins de franchise. Une copie de la liste de contrôle remplie est envoyée au gérant régional des magasins de franchise. Les magasins de franchise ne reçoivent pas de copie des constatations du magasin assigné de la société. Il revient au gérant régional d'assurer un suivi relatif aux constatations importantes qui sont relevées directement avec le franchisé. Le gérant régional communique avec le gérant du magasin assigné de la société pour lui indiquer comment le franchisé a l'intention de donner suite aux constatations.

5.100 Nous avons examiné le travail effectué par les gérants des magasins assignés de la société pour les années civiles 2007 et 2008 et le travail versé au dossier à la date de notre vérification en 2009.

5.101 Dans de nombreux cas, la liste de contrôle n'est pas utilisée. À la place, le gérant du magasin assigné de la société envoie une note de service au gérant régional des magasins de franchise pour donner les grandes lignes du travail effectué lors de la visite du magasin de franchise. Le gérant du magasin assigné de la société n'est pas tenu d'utiliser la liste de contrôle.

5.102 Nous avons conclu que le travail effectué par les gérants des magasins assignés de la société est conforme à la liste de contrôle.

5.103 Nous avons constaté que les gérants des magasins assignés de la société trouvaient souvent des problèmes dans la vérification des

prix dans les magasins de franchise, c'est-à-dire que le prix exigé par le franchisé n'était pas le prix d'ANBL. Lorsque la situation se produisait, le gérant envoyait l'information au franchisé par télécopieur pour que des mesures correctrices soient prises.

5.104 La politique d'ANBL prévoit une visite trimestrielle au magasin de franchise par le gérant du magasin assigné de la société. Le tableau qui suit résume ces visites. Pour chaque année, on y trouve le nombre de magasins de franchise visités, qui va de zéro à quatre visites par le gérant du magasin assigné de la société au cours des années civiles 2007 et 2008.

Nombre de visites aux magasins de franchise par le gérant du magasin assigné de la société	2007	2008
0	20	17
1	45	54
2	32	40
3	19	25
4	5	14

5.105 Le tableau qui précède montre qu'il est rare pour les magasins de franchise de recevoir une visite trimestrielle de la part du gérant du magasin assigné de la société. Nous n'avons trouvé aucun magasin de franchise qui avait reçu huit visites durant la période de deux ans.

Gérant régional

5.106 Le gérant régional des magasins de franchise d'ANBL est censé rendre visite à chaque magasin de franchise deux fois par année. ANBL a élaboré une liste de contrôle pour consigner le travail effectué par le gérant régional des magasins de franchise. Les visites servent essentiellement à examiner l'utilisation de la technologie par le franchisé ainsi qu'à faire un suivi sur les vérifications internes et les visites du gérant du magasin assigné de la société. Le gérant régional des magasins de franchise remplit une liste de contrôle lors de sa visite. Le magasin de franchise ne reçoit pas de copie des constatations. Nous avons examiné la documentation des visites de 2009 qui se trouvait en dossier et constaté que le travail réel effectué était conforme à la liste de contrôle.

5.107 À la lumière des constatations sur les différentes activités de surveillance, il semble qu'ANBL a de la difficulté à s'assurer que les bons prix sont exigés aux magasins de franchise. En particulier, les

rapports de vérification interne des cinq dernières années relèvent des problèmes de prix dans 31,4 % à 46,3 % des vérifications. Les deux autres méthodes de surveillance par ANBL ont aussi relevé des problèmes relatifs aux prix. De plus, nous avons trouvé dans les dossiers des exemples où le gérant du magasin assigné de la société vérifiait les prix d'un magasin de franchise tous les mois et demandait au franchisé de corriger les erreurs. ANBL est au courant des erreurs dans les prix, mais elle estime que l'ampleur des erreurs n'est pas importante. La société nous a dit que les prix dans les erreurs ont une incidence directe sur les profits des magasins de franchise, et non sur ceux d'ANBL. Enfin, elle estime que les nombreuses vérifications de prix aident les franchisés à déceler et à corriger les erreurs dans les prix.

Recommandation

5.108 Nous avons recommandé qu'ANBL examine la façon dont elle surveille la conformité des magasins de franchise pour s'assurer que les méthodes et les procédures utilisées sont rentables et efficaces, prenant en considération les secteurs de risque qui touchent ANBL.

Réponse d'ANBL

5.109 [Traduction.] *Ce processus est également à l'étude, et une approche axée sur la gestion des risques est utilisée pour concevoir le programme de surveillance le plus efficace.*

5.110 Nous avons remarqué dans la convention signée avec les franchisés une disposition qui ne fait pas partie des activités de surveillance d'ANBL pour les magasins de franchise. La convention exige que chaque franchisé ait une assurance responsabilité générale d'au moins 2 millions de dollars, ANBL étant nommé comme assuré additionnel désigné pour les affaires de l'assuré qui sont reliées à la convention. Nous avons constaté qu'aucune des trois méthodes de surveillance appliquées par ANBL ne vise à établir si le franchisé était convenablement assuré, ce qui a été porté à l'attention d'ANBL. La société nous a dit que des mesures correctives ont été prises.

Conclusion

5.111 ANBL a des mécanismes de contrôle appropriés pour surveiller la conformité des magasins de franchise aux ententes contractuelles.