

# Rapport sur l'application de la Loi sur la Société des alcools du Québec

JUIN 2017

# Rapport sur l'application de la Loi sur la Société

# des alcools du Québec

JUIN 2017

Le masculin générique n'est utilisé que pour alléger le texte.

Rapport sur l'application de la Loi sur la Société des alcools du Québec

Dépôt légal – Juin 2017

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-78676-4 (Imprimé)

ISBN 978-2-550-78151-6 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2017

## Mot du ministre

La Société des alcools du Québec est une compagnie à fonds social qui a été créée en 1971 par l'Assemblée nationale du Québec. Elle a pour mission de faire le commerce des boissons alcooliques.

La Loi sur la Société des alcools du Québec établit notamment la mission de la Société, son organisation et sa structure de gouvernance, de même que ses fonctions et pouvoirs. Elle met aussi en place les dispositions permettant que la totalité des profits découlant des activités de la Société des alcools du Québec soit retournée au gouvernement, ce qui contribue au financement de services publics au bénéfice de l'ensemble de la population québécoise. En 2015-2016, la société d'État a versé 1 067 millions de dollars en dividende au gouvernement du Québec.

En plus de sa loi constitutive et des règlements qui la régissent, la Société des alcools du Québec est assujettie, depuis 2006, à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, dont les dispositions visent notamment une meilleure transparence des organismes publics. Parmi les dispositions de cette loi, l'article 41 prévoit l'obligation du ministre des Finances de produire, au plus tard tous les dix ans, un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable.

Le présent rapport permet de dresser un portrait de cette société d'État au regard de son organisation, de sa gestion et de sa performance. Il présente un exercice de réflexion qui permettra à la Société des alcools du Québec de remplir pleinement sa mission et son mandat en s'assurant qu'elle maintient ses efforts d'innovation et d'efficience afin d'offrir aux Québécois les meilleurs services au meilleur coût.

Le ministre des Finances,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos Leitão', written in a cursive style.

Carlos Leitão



# Table des matières

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Rappel du mandat.....	1
1.2 Portrait de la Société des alcools du Québec .....	1
1.3 Cadre légal de la Société des alcools du Québec .....	3
<b>2. Gouvernance de la Société des alcools du Québec .....</b>	<b>5</b>
2.1 Composition du conseil d'administration.....	5
2.2 Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités .....	5
2.3 Processus de reddition de comptes .....	7
<b>3. Gestion de la Société des alcools du Québec.....</b>	<b>9</b>
3.1 Planification stratégique .....	9
3.2 Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles .....	10
3.3 Règles d'éthique et de conduite.....	11
3.4 Gestion des risques .....	11
<b>4. Performance de la Société des alcools du Québec .....</b>	<b>13</b>
4.1 Mesures actuelles de la performance .....	13
4.1.1 Étalonnage avec des entreprises similaires .....	16
4.1.2 Autres gestes à moyen et à long terme pour les années 2017-2018 et les suivantes.....	18
4.2 Satisfaction de la clientèle.....	20
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>21</b>
 <b>Annexe .....</b>	 <b>23</b>



# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Rappel du mandat

En avril 2006, le Gouvernement du Québec publiait l'énoncé politique *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*. Ce document annonçait des changements majeurs aux règles existantes de gouvernance, y compris une culture de réévaluation continue des sociétés d'État, de manière à ce que :

- le mandat et la mission inscrits dans la loi constitutive de chaque société d'État soient clairs et correspondent toujours au contexte actuel;
- les sociétés d'État répondent mieux aux besoins des Québécois;
- les sociétés d'État performant bien.

Dans ce contexte, le 14 décembre 2006, le gouvernement du Québec procédait à l'adoption de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE). La LGSE prévoit l'obligation du ministre des Finances, à titre de responsable de la Société des alcools du Québec (la « Société » ou la « SAQ »), de faire rapport au gouvernement sur l'application de la Loi sur la Société des alcools du Québec (la « Loi ») au moins une fois tous les dix ans.

Ce rapport vise les objectifs suivants :

- analyser les dispositions actuelles de la Loi et, le cas échéant, soumettre des recommandations afin d'en actualiser certaines dispositions;
- analyser la mission de la SAQ afin de s'assurer qu'elle demeure en adéquation avec les priorités du gouvernement;
- apprécier sa performance globale, notamment au moyen de l'étalonnage;
- fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de la SAQ.

## 1.2 Portrait de la Société des alcools du Québec

La Société des alcools du Québec est une compagnie à fonds social qui a été créée en 1971 par l'Assemblée nationale du Québec. En vertu de l'article 16 de la Loi sur la Société des alcools du Québec (R.L.R.Q., c.S-13) (ci-après « Loi »), la SAQ a pour fonction de faire le commerce des boissons alcooliques. Elle peut en outre fournir des services reliés à son savoir-faire et à l'expérience qu'elle a acquise dans ce domaine et, avec l'autorisation du gouvernement, établir et exploiter des usines ou d'autres établissements pour la fabrication de boissons alcooliques. La Société peut exercer ses fonctions et ses pouvoirs hors du Québec, à l'exception de la vente au détail en magasin de boissons alcooliques.

De plus, en vertu de l'article 6 de la Loi, les actions de la Société font partie du domaine de l'État et sont attribuées au ministre des Finances. En raison de son statut, la SAQ a l'exclusivité au Québec de l'importation et du commerce interprovincial des boissons alcooliques, et ce, en vertu de la Loi sur l'importation des boissons enivrantes.

Pour remplir son mandat, la SAQ développe ses activités en fonction de trois volets principaux : commercial, financier et social.

Sur le plan commercial, la SAQ travaille à offrir une vaste gamme de boissons alcooliques à sa clientèle. Au cours de la dernière année, elle a traité avec près de 3 200 fournisseurs répartis dans 77 pays, pour acquérir quelque 13 500 produits qu'elle distribue grâce à ses réseaux de vente.

Ces derniers sont composés de 406 succursales, de 438 agences SAQ, de nombreux distributeurs autorisés (épiceries et dépanneurs) et de titulaires de permis ainsi que du site Internet (SAQ.com). Au 26 mars 2016, la SAQ comptait 7 537 employés.

Lors du lancement du site SAQ.com en 1996, la Société souhaitait offrir à ses clients une vitrine sur les produits en succursale. Depuis, le site a connu de nombreuses évolutions afin de s'adapter aux nouvelles tendances Web et d'améliorer l'expérience client en ligne.

Plus récemment, la SAQ a déployé le service *Cliquez, Achetez, Ramassez*, qui permet aux consommateurs d'effectuer leurs achats via SAQ.com et de les récupérer dans l'une des 266 succursales du réseau proposant ce service. Également, pour offrir une expérience d'achat encore plus personnalisée, la SAQ a lancé *SAQ Inspire*, une expérience qui permet aux clients d'accumuler des points sur tous leurs achats, de recevoir des informations selon leurs goûts et intérêts, en plus de leur donner la possibilité de consulter leur espace client en ligne.

La Société offre des biens de nature commerciale, qui lui permettent de générer des profits, lesquels sont versés au gouvernement et bénéficient à l'ensemble de la collectivité. Conformément à l'article 58 de la Loi, les dividendes payés par la Société sont fixés par le ministre des Finances. Ainsi, la SAQ génère un dividende prévu au budget du Québec et perçoit les différentes taxes ainsi que les droits fédéraux et provinciaux. Au terme de l'exercice 2015-2016, la SAQ affichait des ventes nettes de 3,074 milliards de dollars, une hausse de plus de 67,3 millions de dollars, ou de 2,2 %, par rapport à l'année précédente. Elle dégagait ainsi un résultat net de 1,067 milliard de dollars (une progression de 3,2 %) entièrement versés en un dividende au gouvernement du Québec. Au total, en ajoutant les sommes perçues en taxe de vente et en taxe spécifique, la SAQ lui a versé 1,688 milliard de dollars. La somme qu'a reçue le gouvernement du Canada s'élevait quant à elle à 405,5 millions de dollars.

En 2015-2016, grâce à son programme de dons et de commandites d'une valeur de 6,5 millions de dollars, la SAQ a apporté son soutien à 451 organismes et événements au Québec. De plus, depuis 2009, la SAQ a remis un montant de près de 3,5 millions de dollars à sa cause d'entreprise, les Banques alimentaires du Québec, permettant à cet organisme de soutenir le travail de ses 19 moissons auprès des citoyens dans le besoin.

Ainsi, les dons et les commandites offerts par la Société contribuent au maintien de l'équilibre entre les rôles commercial et social de la SAQ et soutiennent son engagement à participer à la vie collective. Les commandites sociales se traduisent principalement par un don de boissons alcooliques lors de la principale activité-bénéfice des organismes admissibles, alors que les commandites événementielles permettent à l'entreprise de mettre en valeur ses produits en s'associant à des événements qui ont lieu partout au Québec. Finalement, la Société participe également à la Table interministérielle de concertation sur les festivals et événements.

Par ailleurs, la SAQ déploie des actions concrètes pour atteindre ses objectifs en matière d'environnement et accorde une grande importance à la sensibilisation des Québécois afin qu'ils développent des comportements réfléchis vis-à-vis de la consommation d'alcool. À cet égard, la SAQ s'est dotée d'une éthique afin de s'assurer de vendre de manière responsable et elle a confié au Fonds Éduc'alcool le développement de programmes et d'activités d'ordre éducatif.

Le rapport annuel de la SAQ présente en détail les retombées relatives à ses activités.

### 1.3 Cadre légal de la Société des alcools du Québec

La Loi sur la Société des alcools du Québec établit notamment la mission de la Société, sa structure de gouvernance, ses fonctions et pouvoirs, les autorisations qu'elle peut accorder ainsi que la nature de certains permis qui peuvent être délivrés par la Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ).

La Loi a été modifiée en juin 2011 afin de permettre à la SAQ de constituer des filiales et de fournir des services reliés à son savoir-faire et à l'expérience qu'elle a acquise au fil des 95 dernières années dans l'industrie des boissons alcooliques.

La Société exerce ses activités dans une industrie fortement réglementée. Les principales obligations qui régissent le commerce des boissons alcooliques proviennent des accords suivants :

- l'Organisation mondiale du commerce (OMC);
- l'Accord entre la Communauté économique européenne et le gouvernement du Canada concernant le commerce des boissons alcooliques (1989, modifié en 2003);
- le Mémoire d'accord États-Unis–Canada sur les pratiques provinciales de commercialisation de la bière (1992);
- l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) (1994);
- l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) (2017);
- l'Accord de libre-échange canadien (ALEC) (2017).

Par ailleurs, la SAQ s'est dotée de politiques et de codes pour encadrer ses activités, notamment :

- la Politique d'achat et de mise en marché;
- la Politique en matière de contrats et engagements financiers;
- la Politique de délégation des pouvoirs d'approbation;
- la Politique d'approvisionnement responsable;
- la Politique de divulgation d'actes répréhensibles en milieu de travail;
- la Politique de communication;
- la Politique de dons et de commandites;
- la Politique générale de la sécurité de l'information;
- la Politique en matière de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles;
- la Politique de divulgation financière;
- la Politique en matière de santé et sécurité au travail;
- le code d'éthique et de conduite des employés de la SAQ;
- le code d'éthique et de déontologie des administrateurs de la Société des alcools du Québec;
- le code de conduite des fournisseurs.



## **2. GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC**

### **2.1 Composition du conseil d'administration**

La SAQ est assujettie, depuis décembre 2006, à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE), qui établit notamment que les fonctions de président du conseil d'administration et de président et chef de la direction doivent être occupées par des personnes distinctes. La Loi prévoit que le gouvernement nomme les membres du conseil d'administration, autres que le président du conseil et le président et chef de la direction, en tenant compte des profils de compétence et d'expertise établis par le conseil. Ces membres sont nommés pour un mandat d'au plus quatre ans. Conformément à l'article 12 de la LGSE, le mandat des membres peut être renouvelé deux fois à ce seul titre, consécutivement ou non. Outre les mandats accomplis à titre de membre du conseil, le mandat du président du conseil peut être renouvelé deux fois, consécutivement ou non. La LGSE requiert également que la SAQ mette en place des comités statutaires et qu'elle en détermine les fonctions. De plus, l'article 7 de la Loi prévoit que cette dernière est administrée par un conseil d'administration composé de neuf à quinze membres. Pour l'exercice financier 2016-2017, le conseil d'administration de la SAQ était composé de treize membres nommés par le gouvernement, soit sept femmes et six hommes, ce qui contribue à l'objectif global de parité hommes-femmes fixé pour les sociétés d'État en vertu de la LGSE. Également, douze membres se qualifiaient à titre de membres indépendants, et ce, en respect des exigences de l'article 4 de la LGSE, qui fixe un seuil de deux tiers de membres indépendants au conseil d'administration.

Enfin, le gouvernement, sur recommandation du conseil d'administration, nomme le président et chef de la direction, en tenant compte du profil de compétence et d'expertise établi par le conseil d'administration de la SAQ, pour un mandat d'au plus cinq ans. Le conseil d'administration fixe la rémunération et les autres conditions de travail du président et chef de la direction à l'intérieur des paramètres déterminés par le gouvernement.

### **2.2 Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités**

#### **Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration de la Société des alcools du Québec s'assure que les affaires de la SAQ soient administrées conformément aux lois et règlements qui la gouvernent.

L'article 18 de la Loi stipule que le conseil d'administration édicte les règlements nécessaires à la régie interne et à la conduite des affaires de la SAQ. Les règlements de la Société doivent être approuvés par le gouvernement. À cet effet, et sur recommandation du conseil d'administration, le 22 août 2013, le gouvernement approuvait par décret (862-2013) le Règlement intérieur de la SAQ. Également, la LGSE énonce les rôles et responsabilités du conseil d'administration et lui attribue des responsabilités précises ainsi qu'à chacun de ses comités. Ainsi, le conseil d'administration participe et contribue, grâce à ses travaux, à la conception et à la mise en œuvre de la planification stratégique de la SAQ; à l'identification et à la gestion des risques; à l'adoption et au suivi rigoureux du budget annuel; ainsi qu'à l'adoption de politiques en matière de ressources humaines.

Depuis l'adoption de la LGSE, les membres du conseil d'administration contribuent encore plus activement aux processus décisionnels et aux orientations stratégiques de la Société. À titre comparatif, le nombre de séances du conseil d'administration et de ses comités est passé de 190, pour la période de 1997 à 2006, à 378 au cours des dix dernières années. Également, les tableaux de présence des administrateurs aux réunions démontrent un taux d'engagement et de participation exemplaire.

Ces tableaux ainsi qu'un compte-rendu des travaux et des réalisations du conseil d'administration sont publiés dans le rapport annuel de la SAQ, qui est déposé à l'Assemblée nationale par le ministre des Finances et rendu public dans le site SAQ.com.

### **Les comités**

Le conseil d'administration de la SAQ a constitué quatre comités dont trois sont prévus à la LGSE<sup>1</sup>, soit : un comité de gouvernance, d'éthique et de communications; un comité d'audit; et un comité des ressources humaines. Compte tenu de la nature de ses activités, le conseil d'administration s'est aussi doté d'un comité des pratiques commerciales.

Chaque comité a élaboré et adopté un mandat définissant ses rôles et responsabilités, auquel ont été intégrées les dispositions spécifiées à la LGSE. Les mandats ont été soumis au conseil d'administration, qui les a reçus et approuvés.

Également, les membres des comités procèdent annuellement à l'évaluation de leurs travaux, et les présidents des comités font un rapport verbal de leurs activités au conseil d'administration. L'ordre du jour ainsi que les documents afférents aux travaux des comités sont également transmis aux membres du conseil d'administration.

### **Le comité de gouvernance, d'éthique et de communications**

Le comité de gouvernance, d'éthique et de communications supervise principalement les politiques et les pratiques de gouvernance de la SAQ. Il s'assure que la Société maintient les plus hautes normes à cet égard. Il élabore et propose au conseil d'administration des profils de compétence et d'expertise pour la nomination des membres du conseil, à l'exception du président et chef de la direction. Également, il reçoit et prend connaissance des rapports semestriels de l'ombudsman et assure le suivi de ses recommandations.

De plus, le comité établit et propose aux administrateurs des critères en vue de procéder à l'évaluation annuelle du président du conseil ainsi qu'à une évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et de ses comités. Pour ce faire, les administrateurs remplissent un questionnaire portant sur la composition et les rôles du conseil et de ses comités, ainsi que sur l'organisation et l'efficacité des séances.

Finalement, le comité examine le plan intégré de communication et en recommande l'adoption au conseil. Il valide les orientations stratégiques énoncées au plan de communication, en assure le suivi et veille à la mise en place d'une stratégie de gestion proactive des risques liés à la réputation de la Société.

### **Le comité d'audit**

Le comité d'audit voit principalement à l'intégrité de l'information financière et s'assure que les mécanismes de contrôle interne et de gestion des risques de la SAQ sont adéquats et efficaces. Il supervise les travaux de l'audit interne. Également, il rencontre trimestriellement à huis clos les représentants du Vérificateur général du Québec et les auditeurs externes.

### **Le comité des ressources humaines**

Le comité des ressources humaines a pour mandat d'examiner et de recommander au conseil d'administration des politiques et des orientations stratégiques relatives à la gestion des ressources humaines et d'en assurer le suivi. Il participe également à la planification de la relève des dirigeants de la SAQ et à l'élaboration du profil de compétence et d'expérience du président et chef de la direction.

---

<sup>1</sup> En vertu de l'article 19 de la LGSE, le conseil d'administration doit constituer les comités suivants : 1) un comité de gouvernance et d'éthique; 2) un comité de vérification; et 3) un comité des ressources humaines. Ces comités ne sont composés que de membres indépendants.

De plus, il établit les critères d'évaluation du président et chef de direction et il recommande au conseil d'administration sa rémunération, et ce, conformément aux paramètres établis par le gouvernement.

### **Le comité des pratiques commerciales**

Le comité des pratiques commerciales a notamment pour mandat d'étudier les politiques et les affaires courantes de la SAQ qui concernent l'achat, la mise en marché et la distribution de ses produits, y compris les aspects liés au marketing et aux promotions offertes. De plus, il s'assure du respect de la Politique en matière de contrats et engagements financiers et examine les dossiers concernant la responsabilité sociétale de l'entreprise.

## **2.3 Processus de reddition de comptes**

La présidente du conseil d'administration ainsi que le président et chef de la direction rencontrent périodiquement le ministre des Finances pour échanger sur les orientations et les activités de la Société. Également, la loi constitutive de la SAQ prévoit des dispositions précises ayant trait, notamment, à la communication de l'information financière et aux dividendes versés par la SAQ.

Conformément à l'article 15 de la LGSE, le conseil d'administration de la Société approuve le plan d'immobilisations, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport d'activité annuel et le budget annuel de la Société.

L'article 58 de la Loi prévoit que les dividendes payés par la SAQ sont fixés par le ministre des Finances, et non par les administrateurs. À cet égard, l'article 4.1 de la Loi sur le ministère des Finances prévoit que ce dernier peut, pour la préparation et la présentation des orientations budgétaires du gouvernement, déterminer des cibles de résultats nets applicables aux sociétés d'État.

De plus, l'article 59 de la Loi prévoit que la SAQ doit, au plus tard le 30 juin de chaque année, transmettre au ministre des Finances les états financiers et un rapport de ses activités pour chaque année financière. Également, l'article 60 de la Loi fait état que les livres et comptes de la Société sont vérifiés chaque année conjointement par le vérificateur général et par un vérificateur externe nommé par le gouvernement. La rémunération de ce dernier est prélevée à même les revenus de la Société. Le rapport annuel de la SAQ contient une revue financière ainsi que le rapport des coauditeurs indépendants, dont le Vérificateur général du Québec. Une section consacrée à la gouvernance est également incluse dans le rapport annuel. Il est à noter que ce rapport doit aussi contenir tous les renseignements que le ministre peut exiger. Le ministre dépose le rapport annuel et les états financiers devant l'Assemblée nationale dans les quinze jours de leur réception ou, si cette dernière ne siège pas, dans les quinze jours de la reprise des travaux. Également, la SAQ doit fournir, au ministre des Finances, tout renseignement qu'il requiert concernant la SAQ.

Finalement, la Société est convoquée annuellement par la Commission des finances publiques afin de répondre aux questions des parlementaires.



### 3. GESTION DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

#### 3.1 Planification stratégique

Le plan stratégique de la Société des alcools du Québec est élaboré en collaboration avec le conseil d'administration et le comité de direction. Il comprend les éléments suivants :

- le contexte dans lequel la SAQ évolue et les principaux enjeux auxquels elle fait face;
- les objectifs et les orientations stratégiques de la SAQ;
- les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
- les explications des résultats en fonction du plan précédent;
- les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats;
- tout autre élément déterminé par le ministre.

Le comité de direction et le conseil d'administration effectuent une veille trimestrielle des indicateurs de suivi et de l'avancement du déploiement stratégique.

Pour le plus récent exercice de planification stratégique, terminé à la fin de l'année financière 2016-2017, quatre indicateurs sur six ont dépassé leur cible respective, dont la croissance des ventes, la satisfaction des clients et le ratio des charges nettes sur ventes.

#### Indicateurs de la planification stratégique sur deux ans<sup>(1)</sup>

	Cibles	Résultats
Taux de croissance des ventes	3,5 %	4,5 % <sup>(3)</sup>
Taux de satisfaction des clients	92,0 %	94,0 %
Taux de conversion des visites dans SAQ.com en achats	0,4 %	0,3 %
Taux de croissance des ventes de produits <i>Origine Québec</i> <sup>(2)</sup>	10,3 %	12,8 %
Charges nettes sur ventes	18,4 %	17,8 % <sup>(4)</sup>
Variation en % de la rotation des stocks	6,1 %	5,6 %

(1) La planification stratégique triennale de la SAQ présente un total de neuf indicateurs de performance. Les indicateurs « Taux d'engagement des employés », « Pourcentage de recyclage du verre récupéré au Québec » et « Nombre de produits "Choix responsable" offerts à la clientèle » ne sont pas présentés ici puisqu'ils n'ont pas été mesurés au cours du dernier exercice.

(2) Vins, cidres, bières, hydromels, produits de l'érable et de petits fruits ainsi que certains spiritueux fabriqués sous permis artisanal

(3) En incluant les effets des réductions de prix, le taux de croissance des ventes serait de 3,9 %

(4) Résultats excluant les coûts de restructuration. En incluant les effets des réductions de prix et les coûts de restructuration, le ratio des charges nettes sur ventes serait de 18,2 %

### 3.2 Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles

L'un des axes stratégiques qui guident les activités de la SAQ porte sur la saine gestion de ses ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles. En ce sens, la SAQ est soucieuse de réaliser ses activités de façon efficiente afin de satisfaire les attentes du gouvernement.

Depuis l'adoption de la Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget au 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette, la SAQ a adopté des modalités et des mesures de réduction des dépenses et d'augmentation de la productivité encore plus importantes.

Pour la période de 2010-2011 à 2013-2014, la contribution de la SAQ à la Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette a été de l'ordre de 60 millions de dollars sur une période de quatre ans. Cette contribution a pris notamment la forme :

- de gains d'efficience et de productivité dans les succursales et les centres de distribution;
- d'une réduction de la rémunération variable des cadres;
- d'une réduction des dépenses de fonctionnement de nature administrative;
- d'une réduction des coûts de publicité, de formation et de communication qui ne sont pas engagés dans le cadre de ses activités commerciales;
- d'une réduction du nombre de postes administratifs.

Depuis 2014, des gains additionnels d'efficience et de productivité, qui représentent près de 15 millions de dollars, ont été réalisés. De plus, des réductions majeures dans les dépenses administratives et opérationnelles ont été effectuées, ce qui représente des économies de plus de 60 millions de dollars prévues au cours de la période 2016-2018. Parmi ces initiatives, on peut compter :

- la réduction du nombre de postes administratifs;
- les gains de productivité dans les succursales et les centres de distribution;
- la réduction des coûts liés au marketing et aux technologies;
- la réduction des frais d'honoraires.

La SAQ a choisi d'accélérer la réduction des dépenses administratives et opérationnelles afin de réinvestir ces sommes, en grande partie, au bénéfice de sa clientèle au moyen de baisses de prix. Cette action permettra à la Société de réduire les écarts de prix existant avec ceux proposés par d'autres détaillants, tout en continuant de faire croître le résultat net afin de demeurer une entreprise profitable pour le Québec.

Conformément à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, la SAQ établit une planification triennale de ses activités en matière de ressources informationnelles et de ses projets. Elle effectue par le fait même un suivi rigoureux de ses avancées technologiques et de leurs avantages pour l'entreprise. Le conseil d'administration étudie la performance de ces activités et approuve le bilan annuel des réalisations et de leurs bénéfices pour la SAQ.

### **3.3 Règles d'éthique et de conduite**

Conformément à l'article 22 de la LGSE, la Société a élaboré des codes d'éthique applicables aux membres du conseil d'administration, aux dirigeants et aux employés de l'entreprise. Elle s'est également dotée d'un code d'éthique pour ses fournisseurs. Ces codes prévoient des règles strictes et efficaces pour prévenir des situations de conflits d'intérêts ainsi que des directives sur la divulgation et la confidentialité de l'information.

Le code d'éthique et de conduite des employés fournit des repères solides en matière d'éthique. Des capsules d'information s'y rapportant sont périodiquement diffusées à l'attention des employés et des employées. Aussi, les gestionnaires doivent, annuellement, attester qu'ils ont pris connaissance du code et qu'ils s'y conforment.

Également, bien que soumis au Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics qui a été adopté en vertu de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif en 1998, le conseil d'administration s'est doté d'un code d'éthique et de déontologie. Annuellement, les membres du conseil déclarent leur adhésion à ce code et, s'il y a lieu, remplissent une déclaration d'intérêts.

Plus récemment, le conseil d'administration a procédé à l'adoption du code de conduite des fournisseurs. Ce code énonce les attentes de la SAQ à l'égard des fournisseurs avec lesquels elle entretient des relations d'affaires, ainsi que de leurs sous-traitants. Ce code s'ajoute aux lois et aux règlements applicables. Ainsi, dans toutes leurs activités, les fournisseurs doivent respecter les lois et les règlements du Québec ainsi que ceux des pays où ils font des affaires.

### **3.4 Gestion des risques**

En 2008, la SAQ a créé une équipe spécialisée dans la gestion des risques. Depuis 2015, la Direction de la planification stratégique a le rôle de soutenir le comité de direction et le chef de la gestion des risques dans la mise en place d'une gestion intégrée des risques d'entreprise et d'officialiser son exécution. Chaque trimestre, la liste des risques importants et leurs mesures de mitigation font l'objet d'une revue par le comité de direction et sont présentés au conseil d'administration.



## 4. PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

### 4.1 Mesures actuelles de la performance

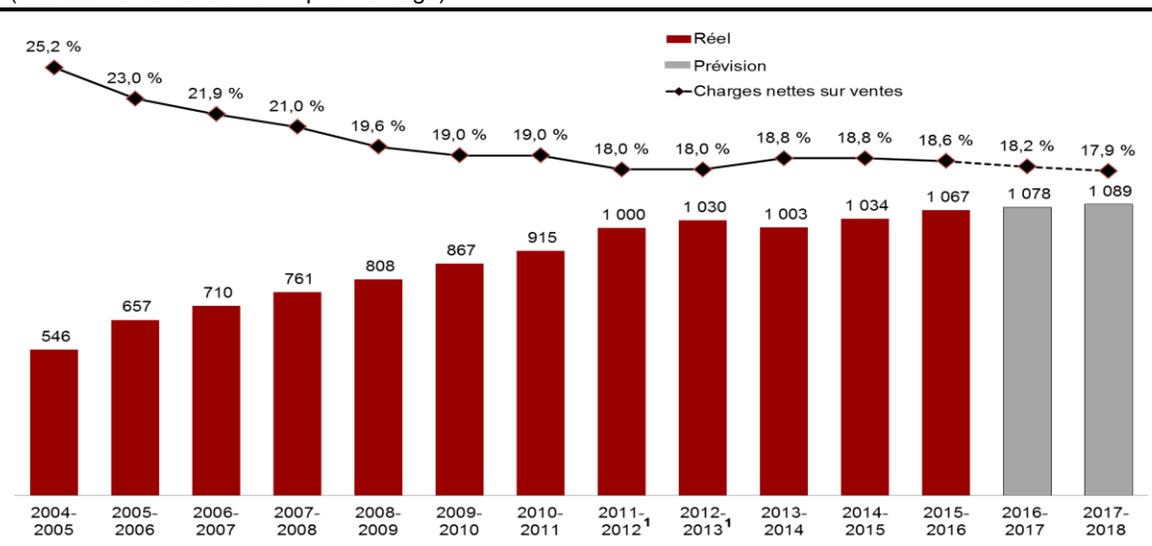
Les relations entre la SAQ et le ministre des Finances s'intègrent dans un cadre de gestion axé sur la performance. Par exemple, les bonis consentis aux cadres sont conditionnels à la réalisation de gains de performance mesurables.

Cette performance repose entre autres sur la rentabilité financière mesurée par le dividende versé, le ratio des charges nettes sur ventes et l'efficacité organisationnelle. D'ailleurs, en plus de déterminer annuellement l'objectif de résultat net<sup>2</sup>, le ministre des Finances peut également, de concert avec le président du Conseil du trésor, fixer d'autres objectifs, tel le contrôle des effectifs et des heures rémunérées visant à augmenter l'efficacité de la SAQ.

GRAPHIQUE 1

#### Résultat net et ratio des charges nettes sur ventes de la SAQ – Mars 2017

(en millions de dollars et en pourcentage)



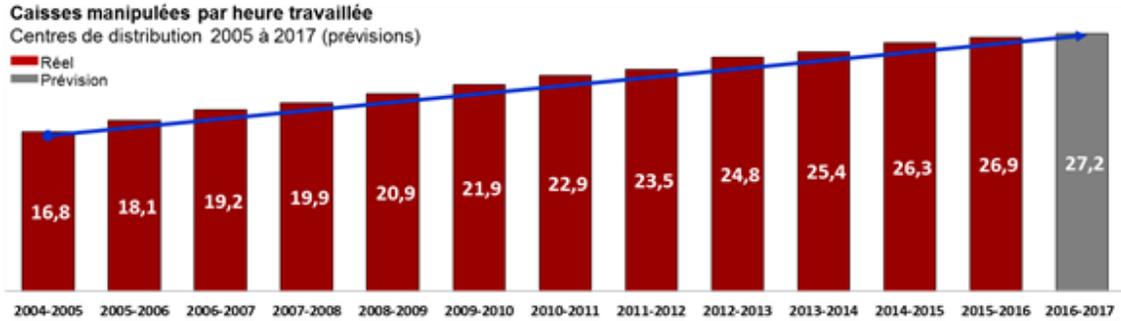
(<sup>1</sup>) Pour les exercices financiers 2011-2012 et 2012-2013, des provisions en matière d'équité salariale de 10,2 millions de dollars et de 9,8 millions de dollars respectivement ont été renversées. N'eût été ces éléments non récurrents, le ratio des charges nettes sur ventes pour ces exercices aurait été de 18,3 %.

<sup>2</sup> La SAQ verse, sous forme de dividendes, la totalité de son résultat net au gouvernement du Québec.

GRAPHIQUE 2

**Productivité des Centres de distribution – Nombre de caisses manipulées par heure travaillée**

---



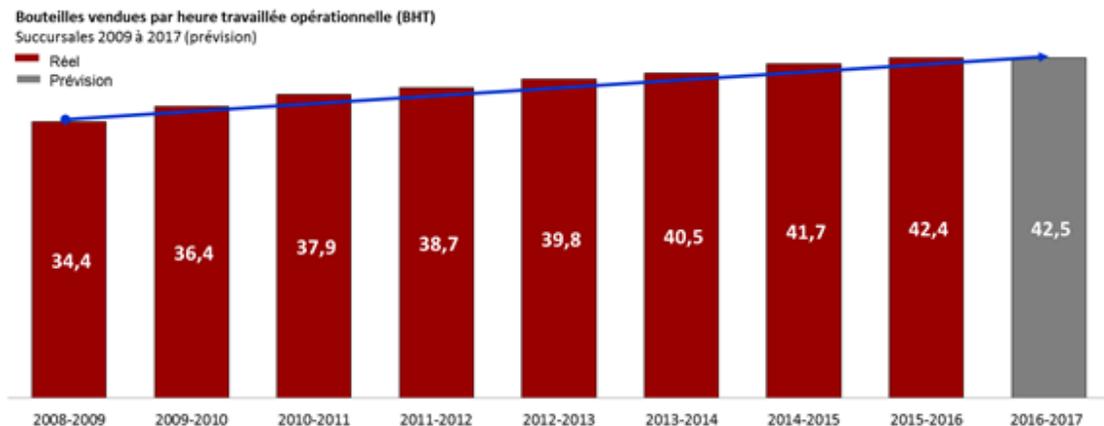
Pour les années comparatives 2005 et 2017 (prévision) :

- la productivité (caisses par heure travaillée) a augmenté de 61,3 %;
- la SAQ manipule 6,8 millions de caisses de plus (+46,2 %), alors que le temps travaillé a été réduit de près de 81 300 heures (-9,4 %);
- l'ensemble totalise 483 000 heures en gains de productivité, ce qui représente environ 240 postes en équivalent temps complet (ETC) et génère des économies de 14,5 millions de dollars en salaire.

GRAPHIQUE 3

**Productivité des succursales – Nombre de bouteilles vendues par heure travaillée opérationnelle**

---



Pour les années comparatives 2009 et 2017 (prévision) :

- la productivité (BHT) a augmenté de 23,2 %;
- le volume de bouteilles vendues a augmenté de 31,0 millions depuis 2008 (+19,1 %), tandis que le temps travaillé a été réduit de 156 000 heures au cours de la même période;
- l'ensemble totalise 1 055 000 heures en gain de productivité, ce qui représente plus de 500 postes en ETC et génère des économies de 26,4 millions de dollars en salaire.

La SAQ estime que le ralentissement structurel de la croissance des ventes de boissons alcooliques au Québec pour les prochaines années lui posera des défis de taille. Le contexte démographique des années à venir (décroissance de la population âgée de 18 à 64 ans) et la consommation de vin en litres par habitant qui tend vers un plafonnement expliquent principalement ce ralentissement. De plus, certaines charges de la SAQ sont en progression, notamment les frais d'occupation d'immeubles, la participation de l'employeur aux régimes de retraite, les coûts de la collecte sélective ainsi que l'utilisation accrue des cartes de crédit comme mode de paiement par ses clients. De nouveaux leviers de croissance et un contrôle rigoureux des coûts seront nécessaires pour maintenir et améliorer les niveaux de performance.

Également, la SAQ devra relever les défis qui l'attendent, tout en continuant de travailler à l'atteinte de l'objectif établi avec le ministre des Finances, soit d'améliorer le résultat net, tout en réduisant le ratio des charges nettes sur ventes. La SAQ devra notamment travailler sur son efficacité tout en continuant d'offrir aux Québécois des prix justes. Au cours de l'exercice 2015-2016, les efforts de performance ont permis à la SAQ d'atteindre un ratio de 18,6 %.

- En 2016-2017, la Société a mis en œuvre des initiatives qui lui permettront d'obtenir des gains d'efficacité et ainsi atteindre un ratio de 18,2 %, soit une amélioration comparativement à la cible de 18,6 % demandée par le gouvernement dans le Plan économique de mars 2016, et ce, tout en procédant à la réduction du prix de ses produits. Les plans et les ratios fixés pour les prochaines années devront tenir compte des caractéristiques propres à chacune des années financières (p. ex. : les investissements additionnels requis pour suivre l'évolution des technologies).
- En juin 2015, la Commission de révision permanente des programmes (CRPP) déposait à l'Assemblée nationale son rapport *Cap sur la performance*, dont l'un des chapitres porte sur le modèle d'affaires de la SAQ. Dans ce rapport, la CRPP remet notamment en question l'efficacité et l'efficacité de la Société. Or, au cours des dix dernières années, la SAQ s'est engagée dans un processus d'amélioration continue, et plusieurs mesures ont été mises en place afin de poursuivre l'amélioration de sa performance. Ainsi, elle a cumulé plusieurs gains de productivité et a connu une croissance soutenue. Les recommandations de ce rapport continueront d'être analysées dans un souci d'amélioration de la performance et du modèle d'affaires de l'entreprise.

#### 4.1.1 Étalonnage avec des entreprises similaires

L'article 15.5 de la LGSE prévoit que le conseil d'administration doit adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société, y compris l'étalonnage avec des entreprises similaires. Depuis 2008, trois exercices d'étalonnage ont été réalisés en collaboration avec des firmes externes et des entreprises similaires dans d'autres juridictions canadiennes et américaines.

La Société a participé en 2015-2016 à un exercice d'étalonnage réalisé par une firme indépendante. Parmi les douze participants, on pouvait compter :

- sept sociétés d'État canadiennes de distribution d'alcool;
- un détaillant privé canadien de distribution d'alcool;
- un épicier canadien;
- deux sociétés d'État américaines de distribution d'alcool;
- un épicier américain.

Le premier constat tiré de cet exercice est que chacune des sociétés des alcools a son propre modèle d'affaires lui permettant de desservir sa clientèle selon son contexte. Ainsi, les différences dans les modèles d'affaires limitent la capacité à tirer des conclusions concernant la performance des participants. Les stratégies mises de l'avant par les organisations étudiées, comme le choix des canaux de vente (p. ex. : vente dans les épiceries ou en ligne), l'éventail et la gamme de produits offerts en succursale, la majoration appliquée sur les produits et le niveau de services-conseils rendent difficile tout exercice de comparaison. Rappelons que la SAQ compte 406 succursales et 438 agences SAQ et qu'elle partage le marché de la vente de la bière et du cidre avec des épiciers et des dépanneurs qui offrent également des vins embouteillés au Québec.

L'exercice a toutefois permis de relever les indicateurs pour lesquels la performance de la SAQ était supérieure à la médiane du groupe, soit :

- la satisfaction des clients;
- la marge brute;
- les ventes par pied carré;
- le taux de rotation des employés.

D'autres indicateurs ont révélé des pistes d'amélioration pour la SAQ :

- les ventes par employé;
- les charges d'exploitation sur ventes;
- le taux d'absentéisme des employés.

La comparabilité des modèles d'affaires dans un exercice d'étalonnage est fortement influencée par le profil de consommation de chaque province canadienne. Les obligations et les choix des provinces diffèrent, tout comme les habitudes et les préférences de leurs clientèles respectives. La variété des produits offerts à la SAQ est l'une des plus importantes au Canada, particulièrement en matière de vins. La clientèle de la SAQ peut donc y trouver de nombreux produits intéressants et à bons prix qui sont uniques à son marché. À titre d'exemple, la Régie des alcools de l'Ontario vend plus de spiritueux, de vins domestiques et de bières. Son modèle diffère donc de celui de la SAQ, et de telles différences doivent être prises en compte lorsqu'on compare les indicateurs de performance. Comme le montre le tableau ci-dessous, le Québec se démarque en raison d'une consommation par personne plus importante de vins et moins importante de spiritueux comparativement aux autres provinces du Canada.

**Consommation canadienne par personne de 15 ans et plus**

Exercice 2015-2016

Province	Total (En litres d'alcool absolu)	Rang	Vins (En litres)	Rang	Bières (En litres)	Rang	Spiritueux (En litres)	Rang	Montant (En dollars)	Rang
Alberta	9,3	1	13,3	4	80,8	4	8,2	3	771,90 \$	2
Terre-Neuve-et-Labrador	8,9	2	9,8	9	90,9	1	8,5	1	997,20 \$	1
Saskatchewan	8,9	2	8,8	10	81,1	3	8,5	1	699,40 \$	7
Colombie-Britannique	8,9	2	17,6	2	73,0	8	6,4	6	787,10 \$	3
<b>Québec</b>	<b>8,5</b>	<b>5</b>	<b>23,3</b>	<b>1</b>	<b>85,3</b>	<b>2</b>	<b>3,3</b>	<b>10</b>	<b>764,60 \$</b>	<b>4</b>
Île-du-Prince-Édouard	8,1	6	11,8	9	75,9	5	6,8	4	593,60 \$	10
Manitoba	7,8	7	10,9	7	73,6	7	6,7	5	714,80 \$	6
Nouvelle-Écosse	7,8	8	12,0	5	74,0	6	6,1	7	750,00 \$	2
Ontario	7,5	9	15,1	3	69,6	9	5,1	8	683,40 \$	8
Nouveau-Brunswick	6,8	10	10,1	8	69,3	10	4,5	9	636,60 \$	9
<b>Canada</b>	<b>8,2</b>		<b>16,5</b>		<b>76,0</b>		<b>5,5</b>		<b>733,80 \$</b>	

Source : Statistique Canada

Note : Les données pour l'ensemble du Canada comprennent également celles du Yukon, du Nunavut et des Territoires-du-Nord-Ouest.

Bien que l'exercice de balisage comporte des limites, plusieurs initiatives ont été amorcées à la SAQ pour améliorer la performance globale de l'organisation, tout en maintenant un haut niveau de service aux clients.

De plus, le conseil d'administration a entrepris des travaux qui lui permettront d'adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société, dont l'étalonnage avec des entreprises similaires. Ces travaux assureront que l'exercice de balisage tient compte d'éléments précis et que les indicateurs de performance choisis nécessiteront peu ou pas d'ajustements afin que la SAQ puisse comparer sa performance globale à celle d'autres sociétés d'État. Ces exercices se poursuivront au cours des prochaines années.

#### 4.1.2 Autres gestes à moyen et à long terme pour les années 2017-2018 et les suivantes

De mai 2015 à mai 2016, le Vérificateur général du Québec (VGQ) a procédé à une vérification de l'optimisation des ressources de la SAQ. Ces travaux visaient à vérifier que la SAQ :

- acquiert ses boissons alcooliques de manière économique, conformément à sa réglementation et aux saines habitudes de gestion;
- établit ses prix de manière à favoriser sa rentabilité et une consommation responsable;
- évalue sa performance, apporte les correctifs nécessaires et fait une reddition de comptes appropriée.

Dans son rapport publié le 25 mai 2016, le VGQ a formulé huit recommandations à l'égard de la SAQ. Ces recommandations, visant à améliorer certaines pratiques d'affaires, ont été accueillies favorablement par la SAQ et font déjà l'objet de travaux. Voici les recommandations qui lui ont été formulées :

1. Examiner périodiquement la Politique d'achat et de mise en marché pour y inclure les meilleures pratiques en matière d'acquisition et mettre en place des moyens pour favoriser l'obtention des conditions d'achat les plus avantageuses.
2. Établir un mécanisme de révision de sa structure de majoration.
3. S'assurer que l'assortiment des produits, par tranches de prix, est en lien avec l'importance des ventes et les tendances du marché afin de bien servir sa clientèle.
4. Effectuer le suivi des produits de spécialité de façon à maximiser sa performance en fonction de ses stratégies de commercialisation.
5. Revoir et optimiser le mécanisme pour s'assurer de faire un suivi approprié des produits nécessitant un plan de redressement.
6. Évaluer la possibilité de maximiser l'utilisation de ses effectifs dans les succursales en tenant compte de l'achalandage.
7. Évaluer sa performance et celle de ses réseaux au moyen de l'étalonnage prévu dans la LGSE, en utilisant des indicateurs de performance demandant peu ou pas d'ajustements afin de faciliter l'exercice et d'effectuer un suivi approprié des résultats.
8. Bonifier la reddition de comptes publics, notamment quant à l'atteinte des cibles figurant dans le plan stratégique.

Afin de répondre à ces recommandations, la SAQ procédera notamment à la révision de sa Politique d'achat et de mise en marché afin de revoir le processus d'appel d'offres et de s'assurer d'obtenir les meilleurs prix au Canada. Elle a également commencé les travaux portant sur la révision de sa structure de majoration. D'ailleurs, elle a récemment annoncé des baisses sur le prix de vente d'approximativement 1 600 vins en approvisionnement continu en succursale, dans SAQ.com et dans les agences SAQ. Notons que, dans les dernières années, les consommateurs ont pu bénéficier d'une baisse de la majoration sur les champagnes ainsi que sur les vins de grand format (1,5 litre).

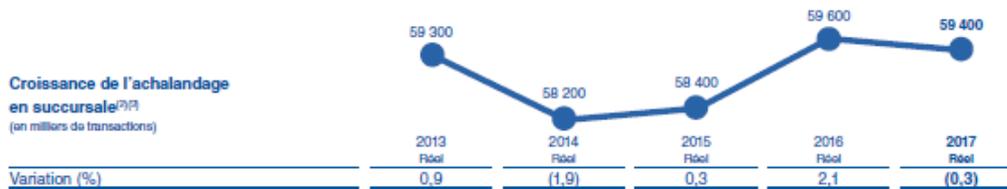
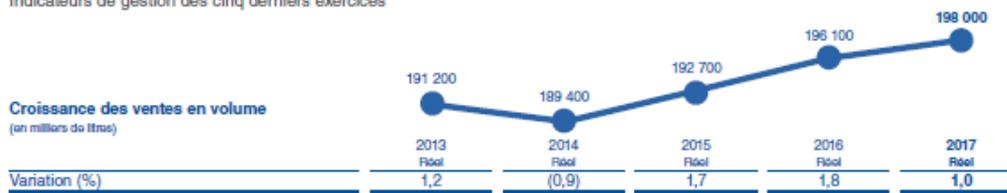
De plus, la SAQ souhaite s'assurer de l'arrimage entre les horaires des employés et l'achalandage en succursale. Cet élément sera pris en compte lors de la négociation de la prochaine convention collective avec le Syndicat des employés de magasin et de bureau.

Finalement, et comme mentionné précédemment, la SAQ a commencé ses travaux afin de déterminer les indicateurs de performance les plus pertinents qui lui permettront de comparer ses pratiques aux meilleures pratiques du commerce de détail.

Le tableau ci-après présente des indicateurs de gestion de la Société sur les cinq dernières années. Conformément à l'article 56 de la Loi, l'année financière de la Société se termine le dernier samedi de mars de chaque année.

# DONNÉES COMMERCIALES

Indicateurs de gestion des cinq derniers exercices



(1) Déboursé moyen par les consommateurs (Incluant les taxes de vente)

(2) Consommateurs

(3) La réduction est attribuable à l'absence de la fête de Pâques au cours de l'année financière 2017.

(4) Excluant les taxes de vente

Certains chiffres comparatifs ont été redressés en fonction de la présentation adoptée au cours de l'exercice.

## 4.2 Satisfaction de la clientèle

Depuis 2010, la firme Léger évalue le service et l'expérience client offerts par les détaillants québécois grâce à l'indice WOW. En 2016, 173 détaillants du Québec ont été évalués par 18 000 Québécois grâce à un sondage Internet portant sur les éléments suivants : les produits, le prix, le service, le magasin, la personnalisation du service et la proximité.

En 2016, la SAQ a atteint le 9<sup>e</sup> rang, en haussant son pointage de 4,2 points par rapport à 2015, grâce à des améliorations en matière de dynamisme et d'innovation, de compétitivité des prix, d'activités promotionnelles et de mesures de fidélisation. De plus, l'indicateur de fidélité (*Net Promoter Score*) de la SAQ a également connu une hausse de quatorze points par rapport à 2015.

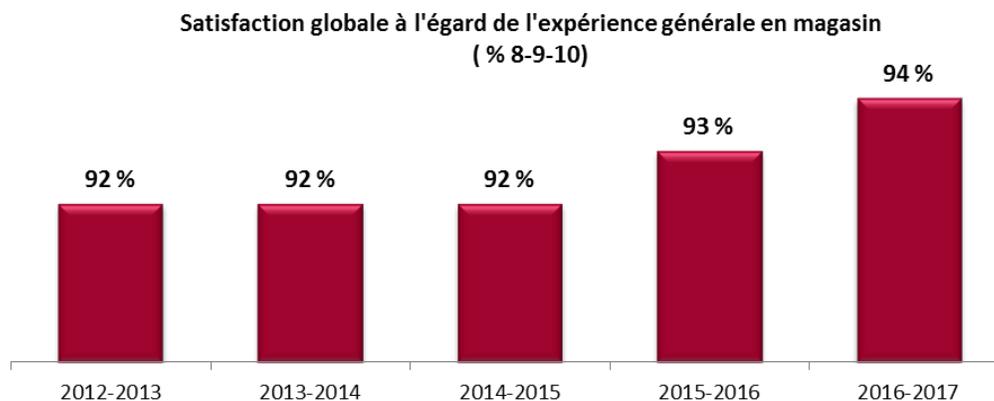
La SAQ s'assure de satisfaire sa clientèle en déployant des efforts constants pour lui offrir une expérience d'achat unique et adaptée à ses besoins. Sondés en continu, ses clients peuvent se prononcer à tout moment sur l'appréciation des services qui leur sont offerts en succursale. Entre le 8 novembre 2015 et le 5 novembre 2016, plus de 230 000 clients de la SAQ ont répondu au sondage de satisfaction et 93,7 % d'entre eux se sont dits satisfaits de leur expérience d'achat. Cette satisfaction s'explique, entre autres, par l'aide reçue en magasin, fort appréciée des clients. Ce sont d'ailleurs trois clients sur cinq qui se font aider par un conseiller lors de l'achat.

### Satisfaction de la clientèle

(calcul basé sur 231 605 répondants entre le 8 novembre 2015 et le 5 novembre 2016)

	Réel (% 8-9-10)
De novembre 2015 à novembre 2016	
Satisfaction globale à l'égard de l' <u>expérience générale</u> en magasin	93,7 %
Satisfaction globale à l'égard de l' <u>aide</u> reçue en magasin	94,6 %
Proportion de clients ayant obtenu de l'aide en succursale	60,8 %

Au cours des cinq dernières années, la satisfaction des clients de la SAQ, mesurée à la suite d'une expérience d'achat en succursale, s'est maintenue à un niveau supérieur à 92 %.



Le sondage en continu effectué depuis 2015-2016 démontre que la satisfaction des clients n'a cessé de progresser.

## 5. CONCLUSION

L'environnement d'affaires de la SAQ doit constamment évoluer pour s'adapter aux habitudes de consommation changeantes de ses clients et à la mutation de l'industrie du commerce de détail d'un réseau physique et virtuel. La SAQ prend soin d'ajuster son modèle d'affaires en concentrant ses efforts sur la connaissance du client, la personnalisation de l'expérience client, la gestion logistique, l'offre de livraison en succursale et les réductions des prix de détail pour les consommateurs. D'autres travaux seront envisagés si le contexte le justifie, toujours dans le but de continuer à offrir les meilleurs services au meilleur coût.

Dans le cadre du présent mandat, les objectifs étaient :

- d'analyser les dispositions actuelles de la Loi et, le cas échéant, de soumettre des recommandations afin d'en actualiser certaines dispositions;
- d'analyser la mission de la SAQ afin de s'assurer que son mandat demeure en adéquation avec les priorités du gouvernement;
- d'apprécier sa performance globale, notamment au moyen de l'étalonnage;
- de fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de la SAQ.

La Loi a été actualisée en juin 2011 afin de permettre à la SAQ de constituer des filiales et de tenir compte de l'évolution du marché. Dans ce contexte, le gouvernement du Québec a procédé à l'adoption de lois et de règlements afin de soutenir l'industrie des boissons alcooliques. En effet, il a adopté la Loi sur le développement de l'industrie des boissons alcooliques artisanales et procédé à la modification de plusieurs règlements, dont le Règlement sur les droits et frais exigibles en vertu de la Loi, le Règlement sur les modalités de vente des boissons alcooliques par les titulaires de permis d'épicerie et le Règlement sur la vente de bière pour consommation dans un autre endroit.

La mission de la SAQ continue à contribuer aux priorités du gouvernement grâce à son rôle commercial, financier et social.

- Grâce à son vaste réseau de 406 succursales, de 438 agences SAQ et de nombreux distributeurs autorisés et grâce au site Internet SAQ.com, la SAQ permet aux Québécois d'avoir accès à plus de 13 500 produits partout dans la province, et ce, au même prix.
- Au terme de l'exercice 2015-2016, le dividende et les différentes taxes que le gouvernement du Québec a reçus de la SAQ se sont élevés à 1,688 milliard de dollars. La somme qu'a reçue le gouvernement du Canada s'est quant à elle élevée à 405,5 millions de dollars.
- La SAQ est un employeur de choix au Québec et comptait 7 537 employés au 26 mars 2016. De plus, la SAQ s'approvisionne principalement en biens et services québécois, autres que des boissons alcooliques, pour une somme annuelle de l'ordre de 200 millions de dollars.
- Exerçant son rôle social, la Société des alcools du Québec assure le contrôle de la vente de boissons alcooliques aux mineurs et garantit la qualité des produits au moyen de ses expertises de laboratoire. La SAQ contribue à la vie collective avec son Programme de dons et de commandites, dont le montant se chiffre à 6,5 millions de dollars, en apportant son soutien à 451 organismes et événements au Québec. Par ailleurs, l'entreprise déploie des actions concrètes pour atteindre ses objectifs en matière d'environnement et accorde une grande importance à la sensibilisation des Québécois afin qu'ils développent des comportements réfléchis au sujet de la consommation d'alcool. À cet égard, elle a confié au Fonds Éduc'alcool le développement et le maintien de programmes et d'activités d'ordre éducatif.

L'amélioration continue de la performance de la SAQ demeure une priorité, et les résultats démontrent une diminution importante des charges nettes, une augmentation de la productivité par heure travaillée et l'optimisation du réseau des succursales. De nombreux mécanismes ont été mis en place afin d'assurer une évaluation constante et rigoureuse de la performance de la société d'État ainsi que des possibilités d'amélioration.

L'analyse de l'organisation, de la gestion et de la performance de la SAQ, combinée aux recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec dans son rapport intitulé *Société des alcools du Québec : achat et vente de boissons alcooliques et performance* publié le 25 mai 2016, permet à la SAQ de définir de nouvelles façons de faire visant l'optimisation et la réalisation de ses activités. Afin de remplir pleinement sa mission et son mandat, la SAQ est constamment à la recherche de pistes d'amélioration afin de s'assurer qu'elle offre aux Québécois, aujourd'hui et dans l'avenir, le meilleur modèle en matière de commerce et de distribution de boissons alcooliques.

# ANNEXE

## Évolution des données financières – dix derniers exercices

	2017 <sup>(1)</sup>	2016 <sup>(1)</sup>	2015 <sup>(1)</sup>	2014 <sup>(1)</sup>	2013 <sup>(1)(2)</sup>	2012 <sup>(1)(3)</sup>	2011 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(1)</sup>	2008
Ventes <sup>(4)</sup>	3 122,6	3 073,6	3 006,3	2 934,9	2 907,0	2 837,1	2 657,8	2 549,1	2 424,5	2 300,3
Bénéfice brut <sup>(4)</sup>	1 654,1	1 637,8	1 600,3	1 554,5	1 552,8	1 509,3	1 417,1	1 350,9	1 282,6	1 245,5
Charges nettes <sup>(4)(5)</sup>	568,4	570,8	566,6	551,5	522,0	509,6	506,6	483,7	475,9	484,6
Résultat net	1 085,7	1 067,0	1 033,7	1 003,0	1 030,8	999,7	910,5	867,2	806,7	760,9
Résultat global	1 085,4	1 067,1	1 032,7	1 002,0	1 030,3	999,7	910,5	867,2	s. o.	s. o.

### RATIOS D'EXPLOITATION

(en pourcentages des ventes)

Bénéfice brut <sup>(4)</sup>	53,0%	53,3%	53,2%	53,0%	53,4%	53,2%	53,3%	53,0%	52,9%	54,1%
Résultat net	34,8%	34,7%	34,4%	34,2%	35,4%	35,2%	34,3%	34,0%	33,3%	33,1%
Charges nettes <sup>(4)(5)</sup>	18,2%	18,6%	18,8%	18,8%	18,0%	18,0%	19,0%	19,0%	19,6%	21,0%

(1) En raison de l'adoption d'une nouvelle norme comptable sur les stocks en 2009, les frais directs de livraison sont déduits des charges nettes et imputés au coût des produits vendus. En 2017, les frais directs de livraison s'élevaient à 19,5 millions de dollars comparativement à 18,8 millions de dollars pour l'exercice précédent.

(2) Les résultats de l'exercice 2013 ont été retraités afin d'appliquer rétroactivement les changements de la norme IAS 19 traitant des avantages du personnel conformément aux dispositions transitoires. Ces changements ont eu un impact favorable de près de 0,4 million de dollars sur le résultat net et un impact défavorable de plus de 0,1 million de dollars sur le résultat global consolidé de l'exercice 2013.

(3) Exercice financier de 53 semaines

(4) En raison de l'adoption d'une nouvelle présentation en 2011, les coûts relatifs aux contributions à Éducalcool et à Éco Entreprises Québec sont inclus dans les charges nettes. En 2017, ces coûts s'élevaient à 23,2 millions de dollars comparativement à 18,4 millions de dollars pour l'exercice précédent.

(5) Les charges nettes représentent les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration, desquels sont déduits les revenus publicitaires, promotionnels et divers. Elles incluent également la charge de financement nette des produits de financement, la dévaluation d'une participation dans une coentreprise ainsi que la quote-part du résultat net d'une participation comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence.

