

PLAN STRATÉGIQUE 2018-2020

**INSPIRÉS
PAR NOS
CLIENTS.**

**OUVERTS
SUR LE
MONDE.**



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1
MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION	2
BILAN : LES RÉSULTATS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES	3
LA MISSION ET LES VALEURS	4
PRÉSENTATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉ	5
MISE EN CONTEXTE ET ENJEUX	6
ORIENTATION STRATÉGIQUE N°1	14
ORIENTATION STRATÉGIQUE N°2	15
LES RÉSULTATS ATTENDUS	16
LE TABLEAU SYNOPTIQUE	17



Au nom du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec, j'ai le plaisir de présenter ici le Plan stratégique 2018-2020 de l'entreprise.

Comme toute organisation, la SAQ évolue dans un environnement politique, économique, social, technologique, environnemental et légal en pleine mouvance. Au cours des dernières années, la société d'État a su s'adapter à la rapidité de cette évolution en plus de démontrer toute son agilité en proposant des produits et des services alignés sur les besoins de ses clients. Elle a ainsi fait de l'expérience client sa priorité tout en cherchant à améliorer sa performance et sa rentabilité au bénéfice de l'ensemble des Québécois. En plus d'atteindre un degré de satisfaction inégalé auprès de sa clientèle, la SAQ a amélioré ses performances en remettant le plus important dividende de son histoire, en réduisant ses charges d'exploitation et en diminuant le prix de ses vins les plus vendus de 1,40 \$. Ces résultats, dont la SAQ est on ne peut plus fière, ont été réalisés dans le respect des plus strictes balises en matière de développement durable et dans la plus grande considération pour ses partenaires de l'industrie. Ainsi, la Société des alcools du Québec a continué de porter une attention particulière à son éthique de vente, à faire des gestes réfléchis en matière environnementale, à contribuer à la vie collective et en assumant pleinement son rôle de leader auprès de ses nombreux partenaires au Québec et partout dans le monde.

Le Plan stratégique 2018-2020 que nous présentons aujourd'hui s'inscrit parfaitement dans la démarche de performance déjà entamée par la Société des alcools du Québec au cours des dernières années. Il fixe des objectifs réalistes qui permettront d'orienter les décisions de la direction afin que la SAQ atteigne des niveaux d'excellence inégalés en matière d'expérience client et de gestion. La réalisation de ces objectifs ambitieux permettra également à l'entreprise de faire face aux changements pouvant survenir dans les industries des boissons alcooliques et du commerce de détail.



Johanne Brunet
Présidente du conseil d'administration

INSPIRÉS
PAR NOS
CLIENTS.

OUVERTS
SUR LE
MONDE.

Au cours des deux dernières années, la SAQ a entrepris une transformation visant à répondre aux attentes évolutives de ses clients. Nous avons été sensibles à leurs souhaits et demandes en matière de prix et d'accès à nos produits, mais également à leur goût toujours plus prononcé pour la découverte, notamment de produits écoresponsables et de produits locaux. Le Plan stratégique 2018-2020 s'inscrit dans cette continuité tout en proposant une nouvelle vision.

À la SAQ, les clients sont notre raison d'être : ils influencent chacune de nos décisions et guident toutes nos actions. Leurs besoins, leurs attentes, leurs comportements et leurs commentaires sont source d'inspiration et de réflexion. C'est en mettant le client au cœur de notre commerce et en nous adaptant à l'évolution rapide de notre environnement d'affaires que nous réussissons à faire de la SAQ une entreprise dynamique et appréciée qui cherche, encore et toujours, à offrir la meilleure expérience d'achat qui soit. Bref, une destination de choix.

Pour la SAQ, être ouverts sur le monde, c'est s'inspirer des nouvelles tendances et des meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs pour se démarquer. C'est rechercher le dialogue et favoriser le partage pour avancer plus loin, ensemble. C'est initier le changement, défier le *statu quo* et bâtir l'avenir dans le but de compter parmi les meilleurs et les plus performants. Être ouverts sur le monde c'est aussi, et surtout, partager en toute simplicité notre passion pour les gens et les produits.

Le Plan stratégique 2018-2020 permettra à la SAQ d'établir de nouvelles balises pour accomplir des actions inspirées de sa vision. Ce Plan comporte deux orientations stratégiques et huit objectifs qui seront réalisés au long de trois exercices financiers¹. Il interpelle la direction, les employés ainsi que les partenaires de la SAQ afin que cette dernière continue d'être performante, de satisfaire sa clientèle et d'être un citoyen responsable inspirant.



Alain Brunet
Président et chef de la direction

(1) Chaque exercice financier se termine le dernier samedi du mois de mars.

BILAN

LES RÉSULTATS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES

La SAQ s'est dotée d'une planification stratégique couvrant les années financières 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018 qui mettait de l'avant trois orientations principales, soit l'expérience client, la saine gestion et le développement durable.

Compte tenu de l'évolution rapide du contexte d'affaires, de nouvelles stratégies ont émergé, incitant la direction de la SAQ à mettre fin à sa planification stratégique après deux ans et à déployer un nouveau Plan stratégique triennal à partir de l'année financière 2017-2018.

EXPÉRIENCE CLIENT

L'offre d'une expérience client intégrée sur l'ensemble des canaux de vente a été réalisée, notamment grâce au lancement de *SAQ Inspire*, qui compte aujourd'hui 2 millions de membres, et au développement de l'achat en ligne avec *Cliquez, achetez, ramassez*. Les ventes des produits *Origine Québec* ont augmenté de 12,8 % au cours de ces 2 années. À cela, il faut ajouter les 3 baisses de prix successives sur 1 600 produits courants au bénéfice de sa clientèle. Ces efforts ont permis à la SAQ de faire progresser ses ventes de 3,9 % et de maintenir un haut degré de satisfaction au sein de sa clientèle.

SAINTE GESTION

La seconde orientation visant l'amélioration de la performance de la SAQ a aussi donné des résultats. Les nombreuses mesures de réduction des coûts ont permis d'atteindre un ratio de charges nettes sur ventes de 18,2 % comparativement à 18,8 % en 2014-2015. Ces efforts constants ont aussi permis de faire croître le résultat net de 5,1 % durant les 2 dernières années.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Une troisième orientation a été mise en œuvre renforçant l'engagement de la SAQ en matière de développement durable. Depuis plusieurs années, la société d'État accorde aux principes de développement durable une place de choix dans ses activités. Elle s'est d'ailleurs engagée à travailler à la valorisation du verre récupéré et elle a élaboré une gamme de vins issus de pratiques responsables.

Indicateurs de la planification stratégique pour la période 2015-2016 et 2016-2017⁽²⁾

	Cibles	Résultats
Taux de croissance des ventes au cours de la période 2015-2016 et 2016-2017	3,5 %	4,5 % ⁽⁴⁾
Taux de satisfaction des clients au cours de l'exercice 2016-2017	92,0 %	94,0 %
Taux de conversion des visites dans SAQ.com en achats au cours de l'exercice 2016-2017	0,4 %	0,3 %
Taux de croissance des ventes de produits <i>Origine Québec</i> ⁽³⁾ pour la période 2015-2016 et 2016-2017	10,3 %	12,8 %
Charges nettes sur ventes au cours de l'exercice 2016-2017	18,4 %	17,8 % ⁽⁵⁾
Variation en % de la rotation des stocks pour la période de 2015-2016 et 2016-2017	6,1 %	5,6 %

(2) La planification stratégique pour les années 2015-2016 et 2016-2017 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.

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

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

(5) Pour fins de présentation sur des bases comparables, les résultats excluent les effets des réductions de prix et des coûts de restructuration. En incluant ces facteurs, le ratio des charges nettes sur ventes serait de 18,2 %.

NOTRE MISSION

La SAQ a pour mandat de faire le commerce des boissons alcooliques.

La Société exploite son commerce dans une industrie réglementée. Les principales lois qui régissent le commerce des boissons alcooliques sont les suivantes :

- Loi sur la Société des alcools du Québec (L.R.Q., ch. S-13) ;
- Loi sur l'importation des boissons enivrantes (L.R.C., [1985], ch. I-3) ;
- Loi sur les permis d'alcool (L.R.Q., ch. P-9.1) ; et
- Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques (L.R.Q., ch. I-8.1).

La Société des alcools du Québec 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.

NOS VALEURS

Les trois valeurs suivantes guident la gestion des affaires de la SAQ. Elles inspirent la culture de l'entreprise et accompagnent les employés dans leur prise de décisions.

PASSION

La passion, c'est ce qui nous pousse à nous dépasser pour offrir toujours plus à nos clients. C'est l'enthousiasme que partagent les employés pour l'univers des vins et spiritueux, pour les services et les conseils prodigués à nos clients et pour le travail efficace que nous effectuons chaque jour, quel qu'il soit. La passion se démontre aussi par notre dynamisme et notre esprit entrepreneurial dans l'ensemble de nos pratiques d'affaires. C'est ce qui fait que nous sommes fiers de faire partie de la grande équipe SAQ.

COURAGE

Le courage est le fondement de notre réussite. Dans le courage réside notre engagement à nous réinventer, à faire preuve d'initiative, à sortir des sentiers battus pour offrir la meilleure expérience qui soit à nos clients. Le courage, c'est aussi la force de prendre des risques pour aller au-delà du connu, c'est nous donner les outils et la marge de manœuvre pour améliorer nos façons de faire. Le courage doit inspirer tous les employés de la SAQ afin que chacun se sente légitimé d'agir comme un initiateur ou un ambassadeur de changement.

RESPONSABILITÉ

La responsabilité, c'est assumer pleinement notre rôle professionnel, notamment en veillant à la saine gestion des fonds publics, en souscrivant aux objectifs de développement durable et en appliquant notre éthique de vente. La responsabilité engage chaque employé de la SAQ à assumer pleinement les conséquences de ses actes et des décisions qu'il prend et à contribuer à l'excellence de l'expérience client. La responsabilité nécessite un partage de l'information et un climat de confiance au sein de l'entreprise.

PRÉSENTATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉ

Tel que le stipule son mandat, la SAQ achète, entrepose, distribue, met en marché et vend une grande variété de boissons alcooliques de qualité. Elle a donc deux fonctions principales, soit celles de grossiste et de détaillant.

Les efforts conjugués de plus de 7 000 employés permettent chaque année à la SAQ de satisfaire sa clientèle en lui offrant une expérience d'achat conviviale où le plaisir de la découverte et un service-conseil de qualité se côtoient, tant en succursale que dans ses différents réseaux.

Soutenues notamment par les équipes de la Direction financière, des Technologies de l'information et des Ressources humaines, les activités commerciales de la SAQ reposent sur une chaîne d'approvisionnement agile, des activités de commercialisation résolument tournées vers le client et un réseau de vente performant.

Secteurs d'activité à la fin de l'année financière 2016-2017

DÉTAILLANT

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

77
PAYS

1 464 400 pi²,
CENTRES DE DISTRIBUTION
ET ENTREPÔTS

21,4 MILLIONS
DE CAISSES

76 000
ÉCHANTILLONS
TRAITÉS ANNUELLEMENT
EN LABORATOIRE

COMMERCIALISATION

13 200
PRODUITS,
AUXQUELS S'AJOUTENT
LES 34 000 PRODUITS ISSUS
DE COMMANDES PRIVÉES

3 100
FOURNISSEURS

POLITIQUE D'ACHAT
ET DE MISE EN MARCHÉ

MISE EN VALEUR
DES PRODUITS,
DE LA DÉCOUVERTE
ET DES CONNAISSANCES

RÉSEAUX DE VENTE

405
SUCCURSALES

436
AGENCES

+/- 60 MILLIONS
DE TRANSACTIONS
ANNUELLEMENT

UN SITE TRANSACTIONNEL,
SAQ.COM,
RECEVANT
28 MILLIONS
DE VISITES ANNUELLEMENT

GROSSISTE

15
GROUPE
DE DISTRIBUTEURS AUTORISÉS

10 500
DÉTENTEURS
DE PERMIS

MISE EN CONTEXTE ET

ENJEUX



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

1 LE VOLET COMMERCIAL DE LA SAQ

RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE DU MARCHÉ DES BOISSONS ALCOOLIQUES

La vente de boissons alcooliques à l'échelle mondiale est en hausse, mais elle évolue moins rapidement qu'il y a quelques années⁽⁶⁾. Après avoir connu une croissance annuelle de 1 % durant plusieurs années, ce taux devrait se stabiliser autour de 0,6 % d'ici 2021. Le marché du vin ne devrait pas connaître d'augmentation en volume durant cette dernière période, mais les ventes de produits offerts dans des segments de prix plus élevés pourraient augmenter.

La croissance des ventes de boissons alcooliques au Québec est par ailleurs plus faible que la moyenne canadienne depuis 2011-2012. Cette croissance plus faible des dépenses des Québécois dédiées aux boissons alcooliques s'explique notamment par le profil démographique de la province. La population âgée de 18 à 64 ans, clientèle qui influence l'augmentation des ventes de la SAQ, stagne depuis quelques années.

L'économie du Québec a connu un léger rebond au courant de l'année 2016, avec un PIB réel qui a atteint 1,7 % comparativement à 1,2 % en 2015. Cette tendance devrait se maintenir pour les deux prochaines années et s'accompagner d'une croissance des ventes au détail⁽⁷⁾. Compte tenu de ces données, les ventes de la SAQ devraient continuer à croître modérément au cours des deux prochaines années.

ÉVOLUTION DES ATTENTES DES CLIENTS

Les attentes des consommateurs sont de plus en plus diversifiées et cela requiert des entreprises qu'elles soient agiles. Alors que les clients souhaitent maintenant être reconnus, il devient primordial pour les entreprises de miser sur la personnalisation de leur relation avec eux. Les Québécois s'intéressent davantage aux vins et aux spiritueux et se montrent toujours enthousiastes à faire de nouvelles découvertes. Lorsque interrogés à ce sujet, ils insistent sur l'importance qu'ils accordent à la qualité et à la diversité des produits qui leur sont offerts, à la compétence démontrée par les employés et à l'environnement de magasinage proposé.

Enfin, ils indiquent apprécier particulièrement les approches personnalisées, qui sont, selon eux, autant d'indices de la volonté de la SAQ de les satisfaire.

Plus précisément, les clients de la SAQ ont exprimé des besoins allant de l'achat en ligne à la quête d'information vinicole à partir de leur téléphone intelligent. Ils recherchent également la disponibilité des produits hors inventaire et l'instantanéité du service-conseil. Un client sur deux souhaite avoir accès aux produits de l'ensemble des succursales à l'aide d'un service de livraison pratique et rapide. Aussi, plus de 90 % des clients de la SAQ ont affirmé qu'ils verraient d'un très bon œil la mise sur pied de différentes avenues de découverte et de services personnalisés.

Les actions futures de la SAQ doivent renforcer sa position dans ces différentes sphères d'activité. En favorisant l'approche omnicanal, la SAQ communique avec le client au moment où ce dernier le désire : qu'il soit en magasin, sur le Web ou à son téléphone mobile. Aux yeux des clients, le réseau des succursales implanté sur tout le territoire du Québec est une force de la SAQ et il devra, plus que jamais, être appuyé par les différents canaux de distribution mis en place par l'organisation.

ÉVOLUTION DU COMMERCE DE DÉTAIL

Le commerce de détail a beaucoup changé ces dernières années. De plus en plus, les clients veulent être reconnus, découvrir et accéder facilement aux produits. Grâce aux technologies mobiles et aux réseaux sociaux, ils peuvent désormais faire leurs achats à l'endroit et au moment où ils le veulent. Avec son approche omnicanal, la SAQ est entièrement arrimée à cette tendance.

Selon le Centre favorisant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIQ), l'achat en ligne au Québec était estimé à 8,5 milliards de dollars en 2016⁽⁸⁾. D'ailleurs, 57 % des adultes québécois ont fait au moins un achat en ligne au cours de la dernière année. L'étude stipule également que 9 adultes québécois sur 10 s'informent en ligne avant de faire des achats. Du côté des vins et spiritueux, les ventes de SAQ.com ont augmenté de 31 % en 2016-2017 par rapport à la même période l'année précédente.

Les attentes des consommateurs évoluent rapidement, la technologie également. La SAQ devra démontrer sa capacité de s'adapter rapidement aux changements et à l'évolution du marché si elle veut tirer son épingle du jeu.

(6) Selon la firme britannique IWSR, le taux de croissance annuel moyen du marché mondial des boissons alcooliques, qui était de 1 % entre 2010-2015, devrait passer à 0,6 % entre 2015-2021.

(7) Les prévisions du ministère des Finances du Québec pour 2017 et 2018 se chiffrent respectivement à 1,7 % et 1,6 %. Une croissance des ventes au détail avoisinant 4 % est également prévue en 2017 par les principales institutions financières.

(8) CEFRIQ. 2016. Enquête NET TENDANCE 2016 <http://www.cefrio.qc.ca/netendances/le-commerce-electronique-reaffirme-sa-popularite-au-quebec/>

I LE VOLET COMMERCIAL DE LA SAQ (SUITE)

SATISFACTION DES CLIENTS

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 rendus en succursale. Durant l'année financière 2016-2017, plus de 250 000 clients de la SAQ ont répondu au sondage de satisfaction et 94 % d'entre eux se sont dits satisfaits de leur expérience d'achat. Cette satisfaction s'explique, entre autres, par l'accompagnement fort apprécié des clients par les employés. Ce sont d'ailleurs trois clients sur cinq qui se font accompagner par un conseiller lors de leurs visites en succursale.

Par ailleurs, depuis 2010, la firme Léger évalue le service et l'expérience client offerts par les détaillants québécois grâce à l'Indice Wow. En 2016, la SAQ a atteint le 9^e rang sur 173 entreprises sondées, haussant son résultat de 4,2 points par rapport à 2015 grâce à des améliorations en matière de dynamisme et d'innovation, de compétitivité des prix et d'activités promotionnelles.

Ces excellents résultats ne sont pas étrangers au fait que la SAQ s'assure de toujours rester branchée sur les besoins de ses clients en les sondant régulièrement. En 2015, une vaste étude lui a permis d'inventorier les principales attentes des Québécois à l'égard de leur société d'État. Elle a regroupé les résultats autour de quatre grands attributs, soit la découverte (variété des produits, conseils, dégustation et reconnaissance), l'accessibilité (proximité, heures d'ouverture), l'offre de prix concurrentiels (plus de produits à petits prix) et un engagement en développement durable (produits locaux, recyclage, produits bios et aménagement responsable).



94 %



2 LE VOLET FINANCIER DE LA SAQ

AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

L'amélioration continue de la performance de la SAQ demeure une priorité. Les résultats démontrent d'ailleurs 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 par l'entreprise afin d'assurer une évaluation constante et rigoureuse de sa performance ainsi que des occasions d'amélioration.

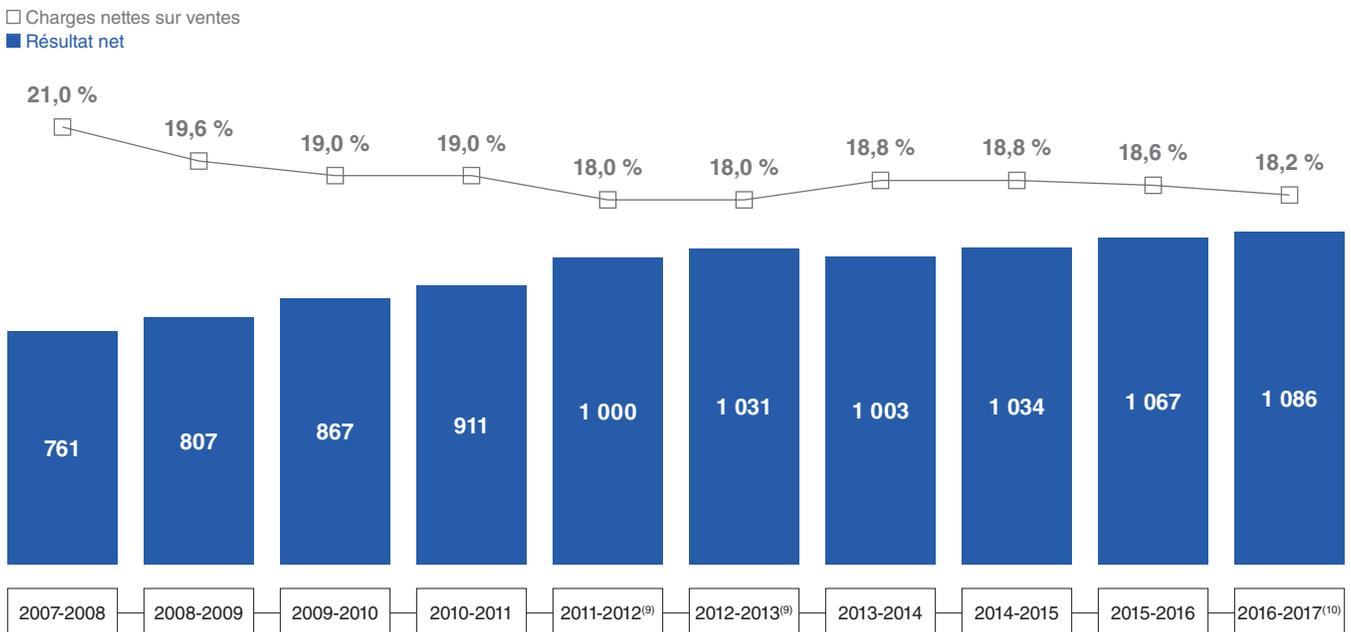
L'amélioration de la performance se traduit également par l'amélioration des pratiques en matière d'acquisition de produits. À cet égard, la SAQ révisera sa Politique d'achat et de mise en marché pour y inclure les meilleures pratiques en matière d'acquisition et elle mettra en place des moyens pour favoriser l'obtention des conditions d'achat les plus avantageuses. Elle procédera également à la révision de sa structure de majoration.

La croissance des ventes tend vers les 2 % depuis 2013-2014. Au terme de l'exercice 2016-2017, la SAQ affichait des ventes nettes de 3,123 milliards de dollars, une hausse de plus de 49 millions de dollars ou de 1,6 % par rapport à l'année précédente. Elle dégagait ainsi un résultat net de 1,086 milliard de dollars – une progression de 1,8 % –, entièrement versé sous forme d'un dividende au gouvernement du Québec. Au total, en ajoutant les sommes perçues en taxes de vente et en taxe spécifique, la SAQ lui a versé 1,715 milliard de dollars à la fin de l'exercice 2016-2017.

Le ratio des charges nettes sur ventes a été considérablement réduit depuis le milieu des années 2000. Entre 2011 et 2017, le taux de croissance des ventes à la SAQ était supérieur au taux de croissance de ses charges. En effet, au cours de ces 7 années, les ventes ont connu une croissance de 17,5 % comparativement à une hausse des coûts de 12,2 %.

Résultat net et ratio des charges nettes sur ventes de la SAQ – 2008 à 2017

(en millions de dollars et en pourcentages)



(9) Pour les exercices financiers 2011-2012 et 2012-2013, des provisions en matière d'équité salariale de 10,2 M\$ et de 9,8 M\$ respectivement ont été renversées. N'eussent été ces éléments non récurrents, le ratio des charges nettes sur ventes pour ces exercices aurait été de 18,3 %.

(10) Pour l'exercice financier 2016-2017, en excluant les baisses de prix et les coûts de restructuration, le ratio des charges nettes sur ventes aurait été de 17,8 %.

Source : Société des alcools du Québec

2 LE VOLET FINANCIER DE LA SAQ (SUITE)

PRODUCTIVITÉ DU RÉSEAU DES SUCCURSALES

La productivité dans le réseau des succursales de la SAQ a augmenté de 8,6 % depuis 2011-2012. Cette progression s'explique notamment par une meilleure adaptation des heures de travail aux habitudes des clients. Dans les prochaines années, il sera important de poursuivre sur cette voie en s'assurant que les horaires de travail tiennent compte de l'achalandage en succursale.

La convention collective des employés de succursale, qui venait à échéance au mois de mars 2017, représente une occasion de simplifier nos façons de faire, d'augmenter notre efficacité opérationnelle, d'accroître notre agilité et d'alléger notre structure de coûts.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : LES DÉFIS DE L'OMNISCANAL

Les récentes initiatives touchant la chaîne d'approvisionnement de la SAQ ont donné des résultats : la productivité évaluée par le ratio des caisses par heure travaillée a augmenté de 16 % entre 2011-2012 et 2016-2017 et la rotation des inventaires s'est appréciée de 26 % durant la même période. Dans un contexte de personnalisation et d'instantanéité, la flexibilité permettant de répondre aux attentes des clients (livraison rapide) ainsi qu'une augmentation de la productivité (augmentation des commandes personnalisées) seront des enjeux importants concernant la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

LES PRIX DES VINS

La perception des prix de nos produits constitue un enjeu majeur pour la SAQ depuis plusieurs années. La marge de manœuvre récemment dégagée par la Société grâce à ses efforts d'optimisation lui a permis de faire des gestes importants pour répondre à cet irritant. En 2016-2017, la SAQ annonçait ainsi 3 baisses de prix en 3 mois, portant à 1,40 \$ la baisse appliquée sur 1 600 vins courants de format 750 ml et en approvisionnement continu qui représentaient 80 % de ses ventes totales de vins. Le travail sur le prix de ses produits avait d'ailleurs été entamé par des diminutions de prix sur les champagnes et les vins vendus en format de 1,5 litre en 2014 et 2015. Ces baisses de prix s'inscrivent dans une démarche visant à bonifier l'expérience client et à répondre à un irritant récurrent et elles ont été rendues possibles grâce aux efforts de réduction des charges d'exploitation. Depuis le 9 novembre, le prix d'un vin courant se vendant 15 \$ a été réduit de plus de 9 %. La question des prix demeure néanmoins un enjeu de taille pour la SAQ.



3 LE VOLET SOCIAL DE LA SAQ

ÉTHIQUE DE VENTE

Les boissons alcooliques ne sont pas des produits comme les autres. C'est pourquoi le commerce d'alcool est régi par des lois et règlements. La Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques stipule qu'un mineur ne peut acheter de l'alcool pour lui-même ou pour autrui et qu'un majeur ne peut acheter de l'alcool pour un mineur. Afin de faire respecter ce cadre juridique, la SAQ applique une éthique de vente qui fait partie intégrante du travail et des responsabilités de ses employés. C'est pourquoi la société d'État s'assure de bien former son personnel sur son éthique de vente et d'en informer la population par des campagnes de promotion.

Et parce que « *La modération a bien meilleur goût* », la SAQ contribue au Fonds Éduc'alcool depuis sa création, en 1989. En 2016-2017, l'entreprise a perçu et versé 3,3 millions de dollars à cet organisme qui élabore et met sur pied des programmes de prévention, d'éducation et d'information pour aider les jeunes et les adultes à prendre des décisions éclairées et responsables en matière de consommation d'alcool.

AU CENTRE D'UN ÉCOSYSTÈME QUI BÉNÉFICIE À TOUS

L'écosystème dans lequel évolue la Société depuis la création de la Commission des liqueurs de Québec il y a 96 ans s'est beaucoup transformé. Aujourd'hui, l'industrie des boissons alcooliques, industrie d'envergure et structurante, fournit au Québec 5 000 emplois, en plus de ceux de la SAQ, et engendre des retombées de 900 millions de dollars par année. À cela s'ajoute le dividende qu'elle génère et les sommes perçues en taxes de vente et en taxe spécifique. C'est 1,715 milliard de dollars que la SAQ a versé à l'État québécois en 2016-2017. La somme qu'a reçue le gouvernement du Canada s'est élevée quant à elle à 417 millions de dollars. Aujourd'hui au centre d'une industrie structurée et porteuse pour l'économie, la SAQ travaille de concert avec ses partenaires, dont les fournisseurs de vins et de spiritueux, les agents qui les représentent et les producteurs québécois, pour offrir à la clientèle une gamme de produits sans cesse renouvelée.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

En mars 2016, la SAQ déposait son Plan d'action de développement durable 2016-2018. Guidée par sa volonté de maintenir son leadership en matière de responsabilité sociétale, elle s'engageait à poursuivre ses actions porteuses pour la communauté tout en accordant une attention particulière à son efficacité énergétique et à la diminution de ses émissions de gaz à effet de serre. La SAQ s'assurait également d'intégrer sa démarche à celle du gouvernement du Québec en déployant des actions qui concordent avec les enjeux et les objectifs de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020.

Un sondage sur le développement durable effectué en janvier 2016 auprès de sa clientèle⁽¹¹⁾ permettait à la SAQ de constater que ses initiatives trouvent un écho favorable chez les Québécois. Plus de 90 % des clients considèrent important que la SAQ s'investisse dans le développement durable et 96 % s'attendent à ce qu'elle poursuive ou augmente ses efforts en la matière. Les initiatives les plus appréciées dans lesquelles la SAQ est engagée sont la diminution des matières envoyées à l'enfouissement, l'investissement en recherche et développement pour trouver des débouchés au verre récupéré, le retrait des sacs à usage unique, la réduction des gaz à effet de serre en transport et dans l'aménagement de ses bâtiments, le code de conduite de ses fournisseurs et la mise en valeur des produits *Origine Québec*.

La SAQ a également mis en place plusieurs mesures lui permettant de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, notamment dans ses bâtiments administratifs et ses succursales (amélioration de l'isolation, des systèmes d'alimentation, du chauffage, de la climatisation et de l'éclairage) ou encore dans ses activités de transport (camions hybrides, équipement écoénergétique, trajets plus efficaces).

Pour la SAQ, réduire, récupérer, recycler et valoriser le verre constituent un enjeu et un devoir. Les producteurs de contenants en verre, dont la SAQ fait partie, se doivent de trouver de nouveaux débouchés au verre, que ce soit dans les produits de consommation ou dans les matériaux de construction. C'est pourquoi l'entreprise participe à plusieurs initiatives en ce sens, par exemple en testant l'intégration du verre concassé dans l'asphalte en remplacement du gravier habituel dans son stationnement du Centre de distribution de Montréal.

(11) Sondage interne SAQ sur le développement durable en 2016

3 LE VOLET SOCIAL DE LA SAQ (SUITE)

ORIGINE QUÉBEC ET PRODUITS DU CANADA

Parce que les clients de la SAQ développent leur goût pour les produits québécois et leur intérêt à acheter localement, les ventes de produits d'ici ont connu une belle progression. Durant l'exercice 2016-2017, les ventes de vins québécois ont enregistré une hausse de 6 % pour atteindre plus de 400 000 litres, alors que celles de cidres ont connu une progression de 11 % pour un total de plus de 460 000 litres. Les ventes de spiritueux, quant à elles, ont enregistré une hausse de 20 % pour s'établir à 755 000 litres. Au total, la catégorie *Origine Québec* a enregistré des ventes de près de 1,8 million de litres.

En 2016-2017, la Société des alcools du Québec a continué de travailler en étroite collaboration avec les viticulteurs québécois afin d'assurer la croissance et la pérennité de la catégorie *Origine Québec*, tout en mettant de l'avant les vins certifiés du Québec et la nouvelle Indication géographique protégée (IGP) pour les vins de glace. La SAQ offre à ses clients un éventail de vins québécois dont ils sont friands et des conseils judicieux pour alimenter leurs découvertes. Les vins certifiés du Québec occupent désormais une place de choix dans ses succursales.

Par ailleurs, désireuse de répondre à la soif de découvertes de ses clients et convaincue de l'importance de promouvoir les produits locaux, la SAQ a lancé sur SAQ.com une toute nouvelle section dédiée aux vins du Canada. Les clients peuvent maintenant y trouver facilement une grande diversité de produits de qualité en provenance du Québec, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique.

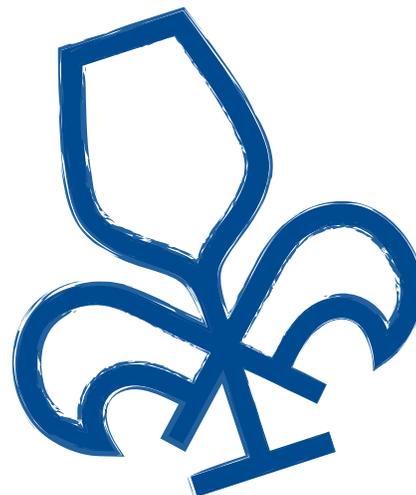
AIDE ALIMENTAIRE

La SAQ est au cœur des plaisirs de la table mais, avant de parler d'accords mets et vins, il faut d'abord pouvoir manger à sa faim. C'est pour cette raison que la société d'État soutient la cause de l'aide alimentaire en s'impliquant auprès des organismes Banques alimentaires du Québec et La Table des Chefs. Depuis 2009, la SAQ a remis un montant de près de 3,5 millions de dollars à Banques alimentaires du Québec, lui permettant de soutenir le travail des 19 Moissons auprès des citoyens dans le besoin, dans toutes les régions du Québec.

CONCLUSION

À la lumière du contexte commercial, financier et social dans lequel évolue la Société des alcools du Québec, deux principaux enjeux émergent, desquels découlent les orientations stratégiques. L'atteinte de l'excellence dans l'expérience client est prioritaire afin de répondre aux attentes élevées de la clientèle, qui cherche la découverte, l'accessibilité, des prix concurrentiels et une entreprise responsable.

Afin de permettre à la SAQ de demeurer pertinente dans un contexte de marché en constante évolution, les efforts d'efficacité et de productivité seront accélérés en visant l'excellence opérationnelle, en optimisant les processus et en renforçant la culture d'engagement.



PLAN STRATÉGIQUE 2018-2020

ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La SAQ vise une croissance de ses ventes de 6,1 % au cours de la période couverte par son Plan stratégique 2018-2020.

Pour y arriver, l'entreprise devra trouver les moyens de satisfaire toujours davantage ses clients en développant des outils répondant aux plus hauts standards du commerce de détail en matière d'expérience d'achat et répondant à leurs attentes de plus en plus diversifiées.

Ainsi, la SAQ cherchera à reconnaître ses clients sur les différents canaux qu'ils utilisent et à les conseiller afin de favoriser la découverte de produits offerts au juste prix. Elle favorisera une approche omnicanal en misant sur l'exploitation d'outils numériques et mobiles permettant d'accroître l'accessibilité aux produits. Elle mettra également sur la force de son réseau tout en poursuivant son engagement responsable.

En somme, elle continuera de satisfaire sa clientèle de façon exemplaire.



VISER L'EXCELLENCE DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT

ENJEU I	INDICATEURS GLOBAUX	CIBLE 2017-2018	CIBLE 2018-2019	CIBLE 2019-2020
ATTENTES ÉLEVÉES DE NOTRE CLIENTÈLE	% de croissance des ventes	3,1 %	0,6 %	2,3 %
	Taux de satisfaction de la clientèle	94 %	94 %	94 %
OBJECTIFS	INDICATEURS			
1.1 Reconnaître et conseiller le client pour favoriser la découverte	Taux de satisfaction de la promesse client sur la découverte et le conseil	74 %	74 %	75 %
1.2 Accroître l'accessibilité des produits sur l'ensemble des canaux	Taux de satisfaction de la promesse client sur l'accès aux produits	83 %	84 %	85 %
1.3 Améliorer le positionnement des prix et la perception des clients	Taux de satisfaction de la promesse client sur les prix justes	51 %	53 %	55 %
1.4 Poursuivre l'engagement responsable à travers le réseau	Taux de satisfaction de la promesse client sur la mise en valeur du développement durable	57 %	59 %	60 %

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La SAQ vise un taux de croissance de 5,0 % de son résultat net au cours de la période couverte par son Plan stratégique 2018-2020.

Pour y arriver, la société d'État entend miser sur une gestion efficace et sur les meilleures pratiques du commerce de détail pour accroître son agilité et sa flexibilité.

Elle le fera en favorisant l'innovation et la mobilisation chez l'ensemble de ses employés et en poursuivant la refonte de ses processus et l'amélioration de sa chaîne d'approvisionnement ainsi qu'en modernisant ses systèmes informatiques. Elle insistera également sur l'importance d'agir comme une entreprise responsable, notamment en ce qui concerne l'application de son éthique de vente et la réalisation de ses actions en matière de développement durable.

ORIENTATION

2

ATTEINDRE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET POURSUIVRE LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

ENJEU 2	INDICATEURS GLOBAUX	CIBLE 2017-2018	CIBLE 2018-2019	CIBLE 2019-2020
PERFORMANCE DE LA SAQ	Ratio du résultat net sur ventes	34,1 %	34,2 %	34,4 %
	Taux d'engagement des employés (/10)	7,3	7,4	7,5
OBJECTIFS	INDICATEURS			
2.1 Renforcer la culture d'engagement et la présence au travail	Réduction du taux d'absentéisme (%)	(5,0)%	(7,0)%	(8,0)%
2.2 Optimiser nos processus et l'utilisation de nos technologies	Charges nettes sur ventes (%)	17,2 %	16,8 %	16,4 %
2.3 S'assurer de la vente responsable des produits alcooliques	Éthique de vente – client mystère (%)	95 %	95 %	95 %
2.4 Mettre le développement durable au cœur de nos activités	% de réalisation des actions du Plan de développement durable	90 %	90 %	90 %
	Réduction des kilogrammes de CO ₂ équivalent sur litre par rapport au niveau de 2015-2016 (%)	(0,5)%	(1,5)%	(2,5)%

LES RÉSULTATS ATTENDUS

La SAQ vise une croissance de ses ventes de 6,1 % pour la période 2017-2018 à 2019-2020.

La SAQ cible également une croissance de 5,0 % de son résultat net, représentant 54 millions de dollars de plus en dividende au cours de la période couverte par son Plan stratégique 2018-2020.

	Objectifs 2017-2018	Variation en %	Objectifs 2018-2019	Variation en %	Objectifs 2019-2020	Variation en %
Ventes nettes	3 219	3,1 %	3 239	0,6 %	3 313	2,3 %
Bénéfice brut	1 652	(0,1)%	1 652	0,0 %	1 683	1,9 %
Charges nettes	555	(2,4)%	544	(2,0)%	544	0,0 %
Résultat net	1 097	1,0 %	1 108	1,0 %	1 140	2,9 %
Ratios						
Marge brute	51,3 %		51,0 %		50,8 %	
Charges d'exploitation sur ventes nettes	17,2 %		16,8 %		16,4 %	
Résultat net sur ventes nettes	34,1 %		34,2 %		34,4 %	

LE TABLEAU SYNOPTIQUE

MISSION		VISION		VALEURS		
FAIRE LE COMMERCE DES BOISSONS ALCOOLIQUES		INSPIRÉS PAR NOS CLIENTS. OUVERTS SUR LE MONDE.		PASSION COURAGE RESPONSABILITÉ		
1						
ENJEU 1	ORIENTATION 1	INDICATEURS GLOBAUX	CIBLE 2017-2018	CIBLE 2018-2019	CIBLE 2019-2020	
ATTENTES ÉLEVÉES DE NOTRE CLIENTÈLE	VISER L'EXCELLENCE DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT	% de croissance des ventes	3,1 %	0,6 %	2,3 %	
		Taux de satisfaction de la clientèle	94 %	94 %	94 %	
OBJECTIFS	INDICATEURS					
1.1 Reconnaître et conseiller le client pour favoriser la découverte	Taux de satisfaction de la promesse client sur la découverte et le conseil		74 %	74 %	75 %	
1.2 Accroître l'accessibilité des produits sur l'ensemble des canaux	Taux de satisfaction de la promesse client sur l'accès aux produits		83 %	84 %	85 %	
1.3 Améliorer le positionnement des prix et la perception des clients	Taux de satisfaction de la promesse client sur les prix justes		51 %	53 %	55 %	
1.4 Poursuivre l'engagement responsable à travers le réseau	Taux de satisfaction de la promesse client sur la mise en valeur du développement durable		57 %	59 %	60 %	
2						
ENJEU 2	ORIENTATION 2	INDICATEURS GLOBAUX	CIBLE 2017-2018	CIBLE 2018-2019	CIBLE 2019-2020	
PERFORMANCE DE LA SAQ	ATTEINDRE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET POURSUIVRE LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE	Ratio du résultat net sur ventes	34,1 %	34,2 %	34,4 %	
		Taux d'engagement des employés (/10)	7,3	7,4	7,5	
OBJECTIFS	INDICATEURS					
2.1 Renforcer la culture d'engagement et la présence au travail	Réduction du taux d'absentéisme (%)		(5,0)%	(7,0)%	(8,0)%	
2.2 Optimiser les processus et l'utilisation des technologies	Charges nettes sur ventes (%)		17,2 %	16,8 %	16,4 %	
2.3 S'assurer de la vente responsable des produits alcooliques	Éthique de vente – client mystère (%)		95 %	95 %	95 %	
2.4 Mettre le développement durable au cœur des activités de l'entreprise	% de réalisation des actions du Plan d'action de développement durable		90 %	90 %	90 %	
	Réduction des kilogrammes de CO ₂ équivalent sur litre par rapport au niveau de 2015-2016 (%)		(0,5)%	(1,5)%	(2,5)%	

**CE PLAN STRATÉGIQUE EST LE FRUIT D'UNE VASTE
CONSULTATION MENÉE AUPRÈS DE GESTIONNAIRES,
D'EMPLOYÉS ET DE PARTENAIRES.**

ISSN 978-2-550-56242-9
ISBN 978-2-550-79773-9
(version imprimée)
ISBN 978-2-550-79763-0
(version PDF)

