



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente
de l'administration publique

Le jeudi 3 novembre 2016 — Vol. 44 N° 37

Audition de la Société des alcools du Québec concernant le
chapitre 6 du rapport du Vérificateur général du printemps 2016
intitulé *Société des alcools du Québec : achat et vente
de boissons alcooliques et performance*

Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec (Québec)
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le jeudi 3 novembre 2016 — Vol. 44 N° 37

Table des matières

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Exposé du président-directeur général de la Société des alcools du Québec, M. Alain Brunet	2
Discussion générale	4

Autres intervenants

M. Sylvain Gaudreault, président

M. Jean-Denis Girard
M. Nicolas Marceau
M. Ghislain Bolduc
M. François Bonnardel
M. André Drolet
M. Martin Ouellet
M. Pierre Reid
M. Pierre Giguère

* M. Raymond Paré, Société des alcools du Québec

* Témoin interrogé par les membres de la commission

Le jeudi 3 novembre 2016 — Vol. 44 N° 37

**Audition de la Société des alcools du Québec concernant le chapitre 6
du rapport du Vérificateur général du printemps 2016 intitulé
*Société des alcools du Québec : achat et vente de
boissons alcooliques et performance***

(Quinze heures onze minutes)

Le Président (M. Gaudreault) : Alors, je constate le quorum. Je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs téléphones cellulaires.

La commission est réunie afin de procéder à l'audition de la Société des alcools du Québec concernant le chapitre 6 du rapport du Vérificateur général du printemps 2016 intitulé *Société des alcools du Québec : achat et vente de boissons alcooliques et performance*.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui, M. le Président, deux remplacements : M. Villeneuve (Berthier) est remplacé par M. Marceau (Rousseau) et M. Caire (La Peltrie) est remplacé par M. Bonnardel (Granby).

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on va débiter, comme d'habitude, par l'exposé de la Vérificatrice générale du Québec puis on va entendre l'exposé du président-directeur général de la Société des alcools du Québec. Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Le temps sera partagé entre les groupes parlementaires qui forment le gouvernement et les deux oppositions.

Malgré le petit retard que nous avons, je vous informe qu'on va — à moins que vous souhaitiez autre chose, mais tout serait décalé, là — terminer quand même à 18 heures, donc on va répartir le temps en conséquence.

Alors, j'invite, sans plus attendre, Mme Leclerc, la Vérificatrice générale, à nous faire un résumé de ses observations qui sont dans son rapport. Merci.

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc

Mme Leclerc (Guylaine) : Merci. M. le Président, MM. les membres de la commission, M. le président et chef de la direction de la Société des alcools du Québec, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique.

Tout d'abord, permettez-moi de vous présenter les personnes qui m'accompagnent : M. Alain Fortin, directeur principal, Denis Lacroix, directeur de vérification, et Robert L'Écuyer, chargé de projet.

En 2013-2014, le marché de l'alcool au Canada était évalué à 20,5 milliards de dollars. Les ventes revenant au Québec étaient de 5,1 milliards de dollars. La Société des alcools du Québec occupait 57 % du marché québécois, soit des ventes de 2,9 milliards, dont 2,2 milliards étaient liés à la vente de vin. Le Canada est parmi les plus grands importateurs de vin en bouteille au monde. La SAQ en est le plus important vendeur. Cela lui confère une place importante dans le marché mondial du vin.

Nos travaux se sont articulés autour des axes suivants : l'achat des boissons alcooliques, le prix de vente, l'équilibre de l'assortiment, le nombre de produits, le rendement des produits, la rémunération ainsi que la performance.

Voici nos principaux constats. D'abord, nous nous sommes penchés sur la politique d'achat de la SAQ et son processus d'acquisition. Il ressort de nos travaux que les moyens qu'elle a mis en place pour favoriser l'obtention des meilleurs prix et des conditions les plus avantageuses peuvent être renforcés. À titre d'exemple, la politique d'achat précise que la SAQ négocie les conditions et les prix les plus avantageux possible sur ses produits. Cependant, celle-ci effectue essentiellement des contrôles pour l'obtention du meilleur prix départ chais, soit le prix demandé par le fournisseur pour son produit. D'autre part, contrairement à la politique d'achat de la Régie des alcools de l'Ontario, la LCBO, celle de la SAQ ne prévoit aucune compensation financière lorsque des modalités de la politique ne sont pas respectées. De plus, la SAQ pourrait intensifier ses efforts à l'égard de l'obtention de différents rabais comme les rabais volume et les revenus de positionnement en magasin.

Dans le secteur du commerce au détail, le prix de vente d'un produit est déterminé par l'offre et la demande. À la SAQ, le prix du fournisseur est le point de départ pour le calcul du prix de détail. Au cours des 10 dernières années, à l'exception de l'indexation de la portion fixe de la majoration, aucun changement significatif n'a été apporté. Bien que la structure de la majoration favorise la rentabilité de la SAQ, celle-ci devrait tenir compte de certains éléments si elle révisait cette structure. Parmi ceux-ci, notons les écarts de prix entre la SAQ et d'autres détaillants canadiens pour des produits identiques et la base du prix de détail, soit le prix départ chais. Par exemple, pour les vins d'entrée de gamme et ceux de milieu de gamme, il existe des écarts de prix de détail entre la SAQ et la LCBO. De fait, la SAQ estime perdre 90 millions de dollars annuellement en ventes brutes à cause des consommateurs québécois qui achètent des produits en Ontario.

Quant au prix de départ pour un produit, plus il descend, plus la rentabilité de la SAQ diminue. Pour le rendement des produits courants les moins performants, chaque fournisseur doit soumettre un plan de redressement s'il veut que son

produit demeure dans le répertoire des produits de la SAQ. Or, cette dernière aurait dû recevoir minimalement 180 plans de redressement pendant les années 2012-2013 à 2014-2015, mais elle n'en a obtenu que cinq.

Par ailleurs, la SAQ n'effectue pas de suivi structuré des ajouts et des retraits pour ses produits de spécialité. Un tel suivi est important. D'une part, le nombre de produits de spécialité par lot ne cesse d'augmenter. Et, d'autre part, le taux de rotation de ces produits est plus faible que celui des produits courants.

Un autre sujet, la rémunération, nous a amenés à constater qu'il y a un déséquilibre entre les heures travaillées dans les succursales et les ventes. En 2014-2015, les journées du lundi au mercredi représentaient 24 % de l'achalandage alors que les heures travaillées équivalaient à 37 %. Si l'achalandage était mieux pris en compte, cela pourrait diminuer les coûts et augmenter les ventes.

Enfin, la SAQ a établi des indicateurs de performance. Cependant, beaucoup d'entre eux nécessitent des ajustements complexes si elle veut comparer sa performance globale ou celle de ses réseaux à celle d'autres sociétés d'État. D'autre part, l'information rendue publique est incomplète relativement à l'atteinte des cibles financières qu'elle présente dans son plan stratégique.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des représentants de la SAQ. Je tiens à assurer les membres de la Commission de l'administration publique qu'ils peuvent compter sur mon entière collaboration.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Merci beaucoup, Mme Leclerc. Alors, M. le président et chef de la direction, M. Brunet, je vous invite à présenter aussi les gens qui vous accompagnent et faire votre présentation. Vous disposez d'environ 10 minutes.

Exposé du président-directeur général de la Société des alcools du Québec, M. Alain Brunet

M. Brunet (Alain) : Parfait, merci. Alors, merci, M. Gaudreault, le président, MM. les députés, Mme la Vérificatrice générale. Je vais vous présenter d'abord Raymond Paré, qui est notre chef de la direction financière à la SAQ.

Nous sommes bien heureux d'être ici parmi vous pour donner suite au rapport du Vérificateur général. Vous le savez, je l'ai dit, il y a quatre mois quand il y a eu publication du rapport, nous avons accueilli favorablement les recommandations du rapport qui visent à améliorer les pratiques d'affaires de la SAQ. Et, dans bien des cas, nous étions en marche et nous allons poursuivre le travail. Grâce à ce rapport, même, on améliore le travail.

Donc, nous, en effet, on a scruté à la loupe certains éléments du fonctionnement de la SAQ et travaillé en étroite collaboration avec le vérificateur, toute son équipe, qui est ici principalement et qui a été parmi nous pendant 18 mois. Donc, c'est un travail exhaustif qui a été fait. Le rapport qui en est ressorti est équilibré et traite autant des bonnes pratiques de la SAQ que des processus à améliorer et nous a d'ailleurs permis d'approfondir nos réflexions sur certains enjeux et pousser encore plus loin nos actions d'optimisation.

Cette démarche cadre très bien avec le processus d'amélioration continue dans lequel nous étions déjà engagés. Nous avons donc amélioré notre plan d'action ambitieux, qui est déjà en cours de réalisation, avec certains éléments liés aux huit recommandations du VGQ. Parmi les 37 actions que nous avons identifiées pour répondre aux recommandations, 18 actions sont déjà entamées. De plus, 12 actions auront été complétées pour le printemps qui vient, en 2017, et les autres seront déployées, là, tout au long du plan d'action, qui est sur une référence de trois ans. Donc, ça va se faire en continu.

• (15 h 20) •

Je vais maintenant vous parler un peu de ces initiatives. Premièrement, un des points qui a été souligné par la VGQ concerne des ajustements à apporter à nos indicateurs de performance afin que la SAQ puisse se comparer à d'autres sociétés de façon efficace. Et je dois vous dire d'emblée, là, que c'est tout un défi, puisque peu d'organisations sont exactement comme nous de par notre produit, sa qualité et l'approvisionnement de nombreux pays dans lesquels nous devons travailler. Notre balisage doit donc être excessivement précis, nous permettre de trouver des indicateurs qui sont pertinents et comparables et qui nous permettent, là, de nous amener plus loin en matière de performance. Nous travaillons actuellement à trouver ces meilleurs indicateurs afin de nous comparer aux meilleures pratiques dans le commerce de détail. De plus, nous nous engageons à bonifier notre reddition de comptes publique, notamment en ce qui concerne l'atteinte des cibles figurant dans notre plan stratégique, les initiatives qui touchent la clientèle et les tendances du marché. Nous avons d'ailleurs déjà modifié nos communiqués de presse trimestriels en ce sens. Et ce n'est que le début, là, on va poursuivre dans ce sens.

Une autre demande qui nous a été adressée concerne la possibilité de maximiser l'utilisation des effectifs dans les succursales tout en tenant compte de l'achalandage, et, depuis longtemps déjà, nous essayons d'arrimer les horaires en ce sens — les horaires des employés — avec les horaires des magasins. En fait, nous visons donc à nous assurer que nos employés de succursales soient disponibles quand le client... et quand l'achalandage est le plus important, donc d'avoir le maximum d'employés aux moments de pointe. Soulignons d'ailleurs que le taux de satisfaction qu'on obtient déjà en succursale est à hauteur de 93 %. Mais, en ce moment, la SAQ doit respecter une convention collective qui a été signée, il y a sept ans, et le commerce de détail, tout comme notre organisation, a beaucoup évolué au cours des sept dernières années. Donc, nous tiendrons compte de ces éléments lors du renouvellement de la convention collective des employés de succursales, dont la négociation débute en janvier 2017.

Donc, on a vraiment l'opportunité de le faire, et nous croyons que les représentants de nos employés de magasin auront la même motivation à trouver des solutions afin de mieux servir notre client. C'est un enjeu pour nous puis c'est vraiment une opportunité avec le renouvellement de la prochaine convention. Et pourquoi c'est principalement autour de

la convention que ça va se régler? Bien, c'est parce que l'adéquation entre le personnel et les heures de pointe, bien, ça passe par les horaires des employés, et ça, c'est régi par la convention collective.

Dans un autre ordre d'idées, comme l'a recommandé la VGQ, nous nous sommes penchés sur notre politique d'achat et de mise en marché. Bien que nous obtenions déjà le meilleur prix coûtant dans 85 % des cas, là — des tests ont été faits là-dessus — nous avons resserré nos conditions d'achat auprès de nos fournisseurs, et notre politique inclura donc notamment un engagement formel des fournisseurs sur l'obtention des meilleurs prix coûtants et des pénalités à nos fournisseurs dans le cas où nous n'aurions pas ces meilleurs prix coûtants. Et en plus nous déployons actuellement de nouvelles façons de faire en lien avec nos achats, dont les appels d'offres sur la base du meilleur prix coûtant. Avant, on mettait le prix de détail pour indiquer un peu ce qu'on recherchait dans les appels d'offres et on ne fait plus ça. Maintenant, on travaille vraiment à partir de la base de la négociation des coûtants.

Nous avons aussi travaillé sur l'assortiment de produits par tranches de prix. Comme la VGQ l'a exprimé, nous analysons constamment les parts de marché des ventes ainsi que les tendances et nous nous ajustons continuellement. Les goûts des consommateurs évoluent, et c'est notre rôle de bien répondre et, je dirais même, d'anticiper les besoins. D'ailleurs, depuis octobre 2014, nous avons fait une grande partie du rééquilibrage de la catégorie des petits prix, qui compte maintenant 155 produits. Nous avons même lancé en juillet dernier un appel d'offres pour introduire des vins autour de 8 \$, ce qui manquait aussi dans l'offre. Par ailleurs, nous travaillons actuellement à maximiser la performance de nos produits de spécialité, toujours en fonction de la demande du client.

En ce qui a trait aux produits courants, la SAQ a choisi des mesures visant à accélérer l'identification des nouveaux produits performants et la sortie beaucoup plus rapide des produits qui le sont moins pour éviter, justement, d'avoir à faire des plans de redressement. On veut plutôt agir à la source, les produits moins performants seront retirés très rapidement. Nous sommes d'ailleurs déjà en action dans 40 succursales, et ça fonctionne très bien. Donc, on va pouvoir déployer dès la prochaine année financière.

Pour compléter le survol de notre plan d'action, permettez-moi maintenant de mettre l'emphase sur un dernier élément. Il constitue, selon nous, un des points les plus importants de notre plan d'action, et c'est celui qui va demander le plus de travail. Je parle ici de la modification de la structure de majoration. Donc, la majoration ou les marges, là, dans un langage un peu plus courant, c'est le montant qu'on prélève à chaque bouteille qui nous permet d'opérer l'entreprise et de dégager un dividende qui est remis au gouvernement du Québec. C'est aussi une façon de fixer le juste prix pour que le prix de l'alcool vise aussi une consommation responsable. En fait, la majoration, c'est la pierre angulaire de notre structure de prix, qui a été revue de façon partielle au cours des dernières années. Exemple, en février 2014, on a diminué la majoration sur les champagnes, on a eu des bons résultats. On a aussi, en juillet 2015, fait la diminution des vins grand format, 1,5 litre, les magnums. Et finalement, là, on est à travailler à faire la diminution des majorations sur les produits qu'on appelle panachés ou souvent appelés, là, les «coolers».

Mais, comme vous le savez, le prix de nos vins est souvent ciblé, puis, dans certaines catégories, il y a un travail à faire. Le rapport était bien éloquent là-dessus, puis il s'agit d'une demande récurrente de la part de la clientèle. C'est pourquoi nous avons déjà entrepris de réviser l'ensemble de la structure de majoration pour faire un travail qui est beaucoup plus global, qui est beaucoup plus large, qui est assez fondamental et qui va toucher, dans un premier temps, le prix des vins pour nos consommateurs. Et le but, c'est de diminuer l'écart dans les marchés comparables et d'amener vraiment le prix à un juste prix et qu'il soit comparable au marché qui nous entoure.

Donc, par ailleurs, vous avez sûrement entendu la nouvelle la semaine dernière, nous souhaitons nous attaquer dès le départ au vin. Et, dès le début du mois de novembre, donc, pour être plus précis, le 9 novembre, nos clients vont pouvoir observer une baisse de 0,50 \$ du prix de vente sur les 1 600 vins. Ça touche les produits courants et les produits en approvisionnement continu. Ce que ça veut dire, ça, en fait, ça touche les vins qui sont en grande distribution. C'est 80 % de nos ventes. C'est une première étape, et puis on va poursuivre pour les prochaines années.

Donc, on a une feuille de route, un plan d'action qui dure sur plusieurs années. Et là ce qu'on fait dès le 9 novembre, c'est une première étape qui est quand même d'ampleur. Mais ce changement dans la structure financière profonde de la SAQ demande du temps parce que c'est justement au fondement de tout ce qui est financier pour la SAQ où on va aller travailler. C'est un projet...

Le Président (M. Gaudreault) : Je vais vous demander de...

M. Brunet (Alain) : Oui, j'ai fini. J'ai presque fini, là, j'ai une page... en fait, j'achève.

Donc, je vais aller à ma conclusion. Ce qu'on a fait, c'est qu'on a travaillé avec un scénario qui est une première étape. Puis ce qu'on vise, c'est vraiment réduire la facture de notre client. Donc, la SAQ, elle peut se permettre de faire ça à ce moment-ci parce qu'elle est en santé, parce qu'on s'est dégagé une marge de manoeuvre puis, au niveau des finances de l'organisation, on a les moyens d'investir dans la structure de majoration. Donc, la SAQ, au cours des 10 dernières années, a vraiment fait progresser le dividende et sa santé financière, qui fait que le dividende a crû de 60 %. Et, depuis quatre ans, on remet plus de 1 milliard de dollars de dividendes à l'actionnaire.

Donc, améliorer l'expérience client, ça inclut aussi améliorer la question des prix. C'est pourquoi on a fait en premier ce travail. Comme on était déjà avec des programmes importants pour l'expérience client, nous, ce qu'on veut s'assurer grâce aussi... Avec la publication du rapport, c'est qu'on a pu vraiment s'arrimer et vous démontrer qu'on est une entreprise qui veut devenir plus performante, qui a pris action et qui s'est servi des occasions qui se sont présentées pour collaborer avec l'industrie et mettre de l'avant un plan d'action ambitieux qui allait toucher, oui, la santé financière de l'organisation, mais aussi le public sur la question des prix, et on va continuer à avoir beaucoup d'ambition pour la SAQ au bénéfice de tous les Québécois et de l'actionnaire. Merci beaucoup.

Discussion générale

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Merci beaucoup, M. Brunet. Alors, on va passer aux échanges. On a recalculé le temps, là. Peut-être, ça va recharger encore un petit peu d'ici la fin, mais le gouvernement aurait sept blocs pour 1 h 13 min, à peu près, l'opposition officielle, quatre blocs pour 44 minutes, et la deuxième opposition, trois blocs pour 29 min 30 s. Donc, on va commencer tout de suite avec le premier bloc du gouvernement. M. le député de Trois-Rivières.

• (15 h 30) •

M. Girard : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, bienvenue à nouveau, Mme Leclerc et votre équipe. Toujours un plaisir de travailler avec vous. M. Brunet, M. Paré, bienvenue.

D'entrée de jeu, je veux vous parler principalement des prix. Vous avez mentionné dans votre discours d'ouverture des nouveaux appels d'offres, des appels d'offres que vous allez faire différemment. Ce que j'ai compris du rapport du Vérificateur général par rapport à ce qu'on voit dans d'autres commerces, curieusement, si vous réussissez à négocier un meilleur prix chais, qu'on appelle, le meilleur prix directement du fournisseur, vous allez faire moins de profits, si vous payez plus cher au fournisseur, vous faites plus de profits de la façon que la structure est faite. Donc, ce n'est pas à l'avantage de la SAQ d'avoir un bon prix lorsqu'on demande une soumission. Selon moi, plus l'appel d'offres est bas, plus c'est intéressant. L'appel d'offres devrait nous amener des produits au meilleur prix, ce qui n'est pas le cas dans votre façon de fonctionner. Pour quelqu'un qui a travaillé toute sa vie en économie, bon, je comprends le système, comment il est fait, mais ce n'est pas selon la logique économique.

Vous avez dit tout à l'heure que, oui, il y a des choses qui vont changer. J'aimerais que vous me donniez un peu plus de détails sur comment ça fonctionne à l'heure actuelle parce que moi, je me dis : Si on réussit à payer 1 \$ de moins la bouteille chez le producteur, on peut soit la vendre 1 \$ de moins ou soit la vendre 0,50 \$ de moins et faire 0,50 \$ de plus de profit, bon, etc. Mais ce n'est pas le cas parce que, si on paie 1 \$ de moins, on fait moins de profit et on la vend presque plus cher. Donc, expliquez-moi un petit peu comment ça fonctionne, comment ça va fonctionner au bénéfice de la rentabilité, oui, pour le gouvernement du Québec parce qu'on sait que les profits, c'est des redevances au gouvernement du Québec, mais aussi et principalement au profit des consommateurs québécois, au profit des gens, au Québec, qui vont être en mesure d'avoir du vin de qualité à meilleur prix. Je ne crois pas qu'une baisse de prix va augmenter la consommation de vin, nécessairement, des Québécois — les gens, bon, pensent souvent en termes de consommation d'alcool — mais permettre aux gens d'acheter des vins de meilleure qualité à des prix raisonnables.

Le Président (M. Gaudreault) : M. Brunet.

M. Brunet (Alain) : Alors, en fait, la structure de majoration que vous venez d'expliquer avec les appels d'offres, c'est théorique parce que, dans les faits, le rapport l'a aussi constaté, on obtient, dans 85 % des cas, les meilleurs coûtsants quand on se compare à des marchés qui sont comparables. Donc, la job de négocier les coûtsants puis d'avoir les meilleurs coûtsants au bénéfice du consommateur, c'est un travail qui est en marche, qui est en cours parce qu'on a déployé un travail pour aller négocier puis gérer à travers les appels d'offres, malgré ce que vous venez d'expliquer, une situation où on va mettre en compétition... Il y a beaucoup de compétition dans les appels d'offres, et on obtient quand même les meilleurs coûtsants, on obtient des bons coûtsants.

Maintenant, la question : Est-ce qu'on peut améliorer ça? Effectivement. Alors, la structure de majoration, si elle permet d'avoir des meilleurs coûtsants puis aussi de faire des meilleurs prix de détail, et on peut stimuler le marché... parce que le bénéfice que le consommateur y trouve, bien, peut faire grandir aussi la demande. Et ça, c'est tout à fait en lien avec le commerce, n'importe quel commerce, et c'est dans cette voie-là qu'on veut se positionner et qu'on se positionne. Donc, première chose, le constat qui a été fait, c'est qu'on peut améliorer la structure de majoration, on peut améliorer nos pratiques de négociation. Mais, en partant, la base, ce n'était pas complètement négatif, là, il faut comprendre que les coûtsants, quand on les compare... puis les travaux qu'on fait pour aller chercher les meilleurs coûtsants rendent des résultats, amènent des résultats, et on a des bons coûtsants.

Maintenant, on peut améliorer les coûtsants, on va les améliorer. D'ailleurs, j'en parlais dans mon texte, un exemple, on a changé la pratique de telle sorte que, quand on va en appels d'offres maintenant, on identifie, dans les catégories de produits qu'on cherche, quelle devrait être la base à appuyer, à accoter, là, pour le fournisseur en termes de coûtant. Maintenant, on ne parle plus de prix de détail et on part de là pour avoir... on fait jouer la compétition. Ensuite, à partir des offres qu'on retient, on va négocier par-dessus ça pour encore faire baisser les coûtsants. Donc, la dynamique qu'on a mise, le focus qu'on a mis maintenant, c'est par rapport à l'obtention du meilleur coûtant, puis ensuite il y a la dynamique de la majoration qui vient se greffer à ça dans un deuxième temps.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci. Donc, si je me fie à ce que vous dites, donc, effectivement, maintenant, les appels d'offres vont nous permettre d'avoir un meilleur prix et d'avoir des marges qui vont respecter les besoins de profitabilité de la SAQ, mais également d'avoir possiblement une amélioration de prix pour les consommateurs québécois.

Vous avez parlé également, d'entrée de jeu, d'avoir une gamme de vins... Vous avez parlé de 8 \$ si je ne m'abuse, donc avoir une nouvelle catégorie de vins accessibles. À l'heure actuelle, est-ce qu'il n'y a pas des vins qui existent à la SAQ qu'en améliorant nos méthodes de négociation, en améliorant le prix coûtant on serait en mesure d'offrir des vins actuels dans cette catégorie-là au lieu d'amener des nouveaux vins? Parce qu'il y a déjà une gamme assez étendue. Déjà, on sait

qu'il y a certaines catégories de vins ou certaines marques de vins qui ont un roulement beaucoup moins important, qui se vendent beaucoup moins, donc on a parlé peut-être d'éliminer certains produits de la SAQ. Donc, avant d'en entrer des nouveaux, est-ce qu'il n'y pas lieu de revoir ceux qu'on a à l'intérieur? Et, dans les produits actuels, si on fait une bonne négociation, qu'on réussit à réduire le prix coûtant chez nos fournisseurs, est-ce qu'on n'est pas en mesure de prendre des vins actuels et les amener dans cette catégorie-là?

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, M. Brunet.

M. Brunet (Alain) : Alors, effectivement, puis ça, c'est un travail qu'on fait actuellement, qu'on faisait, qu'on fait en continu, et c'est la base de tout commerce. En fait, ça, on appelle... c'est la gestion par catégorie. En fait, c'est une matrice, et, par strates de prix, nous, on compare l'offre qu'on a dans la catégorie en fonction des prix puis on voit à négocier. Parce qu'il y a une compétition entre les produits à l'intérieur d'une strate de prix, exemple, dans une catégorie donnée. Donc, on fait jouer le processus de compétition à l'intérieur même de la catégorie entre les différents fournisseurs, et là, actuellement, on a prévu une étape où, pour le mois de janvier, là, on va accélérer ce processus-là. C'est-à-dire que, là où on voit qu'il y a des écarts puis qu'il y a des produits en santé dans la catégorie, bien, on va intervenir pour voir avec ces fournisseurs-là comment on peut travailler la question du prix. Nous, effectivement, on veut faire un travail sur la structure de majoration, mais on va inviter aussi le fournisseur à faire un travail de son côté, donc à réduire le coûtant. Ce travail-là, on le faisait, et là on l'accélère, on va le systématiser un peu plus puis on va continuer, on va même le faire beaucoup plus avec les prochaines opérations qu'on prévoit d'ici le mois de janvier.

Alors, oui, on fait ça, oui, on va continuer à le faire, mais je dois vous dire que, quand on gère aussi une catégorie puis on fait une bonne gestion des produits qui sont un peu le bois mort, là, qui tournent moins, puis on les sort rapidement — puis c'est un des points dont je parlais tantôt — puis qu'on accélère sur l'efficacité à mieux gérer la catégorie puis à enlever le bois mort, bien, on ajoute aussi une pression positive dans la catégorie, dans la compétition entre les produits pour que les joueurs qui sont un peu dans le milieu de peloton, bien, interviennent notamment sur le prix ou sur d'autres éléments pour accélérer la performance du produit. Donc, on va travailler avec ces deux éléments-là, et, oui, ça va toucher à la négociation des coûtants, ça va améliorer... et donc ça va s'ajouter au travail qu'on fait, nous, sur nos marges.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Trois-Rivières, il vous reste 1 min 50 s.

M. Girard : Donc, vous parlez de ce que vous avez qualifié de bois mort au niveau de certains produits qui sont peut-être des moins bons vendeurs. Il semblerait que, par le passé, on ne se soit pas débarrassé du bois mort. Pourquoi on le fait aujourd'hui? Qu'est-ce qui fait qu'on a pris tant de temps? N'importe quel commerce de détail au Québec qui a un produit qui ne se vend pas va le renouveler, va l'enlever de sur les tablettes, va bouger rapidement. Je sais que vous êtes un monopole, donc ça change un petit peu la façon de faire les affaires, mais qu'est-ce qui fait que, là, on en arrive à éliminer ces produits-là et qu'on ne l'a pas fait auparavant?

• (15 h 40) •

M. Brunet (Alain) : En fait, on l'a fait. Et ça, c'est aussi démontré dans le rapport, on ne peut pas dire qu'on ne l'a pas fait. Cette gestion, en fait, je peux vous donner ça à haut niveau, nous, on a à peu près 1 600 produits courants. Dans les 1 600 produits courants, là, on renouvelle l'offre annuellement à hauteur de 10 % — c'est bien décrit dans le rapport du VGQ, d'ailleurs — et ce 10 % là, c'est factuel, là, c'est des statistiques, c'est démontré, c'est là, ça a été fait année après année. Puis, quand on regarde dans l'industrie du commerce de détail, 10 % de renouvellement de répertoire, donc sortie de produits, entrée de nouveaux produits, ça fait partie des bonnes pratiques. Alors, on était tout à fait dans les bonnes pratiques.

Ce que le rapport amène, c'est comment on peut le faire mieux. Puis ce qui a été ciblé, c'est surtout comment on documentait puis on faisait la reddition sur les plans d'action, qu'on a moins bien faits. Mais les plans d'action, nous, on s'est dit : Ce n'est pas là qu'il faut intervenir, c'est sur les produits. Est-ce qu'on a les bons produits puis est-ce qu'on peut les sortir plus rapidement puis être encore plus efficaces dans la gestion du répertoire, pas à documenter des plans d'action? Et c'est plutôt cette approche-là qu'on va mettre de l'avant, qu'on va accélérer.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est ce qui met fin à ce premier bloc. On va aller du côté de l'opposition officielle avec le député de Rousseau.

M. Marceau : Oui, merci. Alors, bonjour, messieurs. Bonjour, madame et tous les gens qui vous accompagnent.

M. Brunet, pour commencer, quand vous faites un appel d'offres pour une catégorie de vins à l'intérieur d'une certaine fourchette, en général ça mène à des soumissions de combien de soumissionnaires? Combien de personnes participent à votre appel d'offres?

M. Brunet (Alain) : Alors, on a trois appels d'offres, bon an, mal an, là, en gros, mais c'est assez stable, puis, quand on fait un appel d'offres puis on recherche... Tu sais, si je dis qu'on renouvelle à 10 %, là, c'est à peu près 160 produits qu'on doit renouveler annuellement, puis un appel d'offres, il y en a trois, ça fait qu'on disait qu'on touche à 40, 50 nouveaux produits qu'on veut rentrer dans un appel d'offres, mais on peut avoir jusqu'à 6 000, 7 000 proposant pour, à la fin...

M. Marceau : ...

M. Brunet (Alain) : Exact. Alors, c'est ça, l'ampleur. Donc, oui, il y a beaucoup de compétition puis il y a beaucoup d'offres, il y a beaucoup de proposant.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Rousseau.

M. Marceau : O.K. Puis un appel d'offres, est-ce qu'il est décomposé... Parce que je regardais les paragraphes 33 et 34 du rapport de Mme la vérificatrice, je ne sais pas si vous l'avez sous la main, mais là vous n'êtes pas en train de me dire que, par exemple, pour un appel d'offres donné, et tel que celui qui est décrit au paragraphe 33, vous allez avoir 6 000 soumissionnaires, là, vous...

M. Brunet (Alain) : Je vous parlais d'un appel d'offres qui peut toucher plusieurs catégories.

M. Marceau : Il y a plusieurs catégories...

M. Brunet (Alain) : Exactement.

M. Marceau : ...voilà, puis plusieurs pays, puis ainsi de suite.

M. Brunet (Alain) : Ça fait que, dans une catégorie, là, c'est variable selon la performance de la catégorie puis le dynamisme de cette catégorie-là, là. Mais je vous donne un exemple, un peu une moyenne, là, une catégorie standard, là, si on cherche deux, trois produits, c'est, facile, 60, 100 offres qu'on reçoit.

M. Marceau : O.K. Donc, c'est très intense.

M. Brunet (Alain) : Très intense, oui.

M. Marceau : O.K. Puis la raison pour laquelle vous fonctionnez comme c'est décrit dans le paragraphe 33, pouvez-vous nous l'expliquer parce que je dois avouer que... Parce que, donc, nous en parlions entre nous plus tôt, dans le fond, ce que vous faites, c'est que vous fixez une fourchette de prix à laquelle vous voudriez vendre le vin, puis là, dans le fond, vous allez comparer des pommes et des oranges, là, des vins de qualité assez... dans une même catégorie, des vins de qualités assez différentes qui s'offrent à des prix qui sont assez différents aussi. Il peut y en avoir à... bien, on s'attend... En tout cas, si le prix a un sens, là, puis qu'il reflète quelque chose comme la qualité un peu, on s'attend à ce qu'il y ait des qualités variables entre 13,95 \$ et 17,45 \$, pour prendre l'exemple qui est là, et puis des qualités variables, puis là vous devez piger parmi 100, mettons, soumissionnaires pour trois paires, là, qui vous apparaissent plus avantageuses que d'autres. C'est bien comme ça que ça fonctionne?

M. Brunet (Alain) : Non, mais je vais... Vous me permettez?

M. Marceau : Oui, allez-y.

M. Brunet (Alain) : O.K. Au paragraphe 33, je trouve que c'est bien détaillé, les «bullet points», là. En fait, on ne compare pas des pommes avec des oranges, on compare des pommes avec des pommes. C'est ça qu'on veut faire. Quand on va dans une catégorie... Puis ça le dit bien, supposons, on décide d'une provenance, un pays X ou une région Y. Je vais être plus spécifique, on va dire que c'est du Bordeaux qu'on cherche, rouge. Type de vin, repas, rouge, bon. Bordeaux rouge, 750 ml ou format 1 litre, c'est assez simple, d'un prix de détail... On va dire que ça peut varier, ça, c'est un écart normal qui pourrait dire entre 13,95 \$ et 17,45 \$. Tu sais, c'est un écart type d'une catégorie qui pourrait être très pertinent. Puis un objectif de vente, on va dire, dans cette catégorie-là, là, ça vaut 1 250 000 \$, tu sais, par an, en termes de ventes.

Là, on cherche un produit, alors là on dit : Dans ces produits-là, on va dire un Bordeaux rouge, etc., faites-nous des propositions. Et là, nous, ce qu'on faisait, c'est qu'on venait camper... Parce qu'en gestion de catégorie, qui est un processus qui est tout à fait usuel, ça, ça se compare bien dans le commerce de détail, ce que je viens de décrire là, là, ce genre de besoin, puis d'aller chercher des offres, c'est... le prix de détail, c'est vraiment le besoin du consommateur. Ça fait que nous, on range ça selon les besoins où on a des trous, où on veut remplacer des choses ou améliorer. Ça fait que, quand on a un besoin qui est spécifique sur une strate de prix, on le mettait. Ça partait d'une bonne intention, mais ce que le rapport dit, c'est que ça, ça amène un vice un peu, c'est-à-dire que ça détermine tout de suite le prix que vous voulez payer parce qu'à rebours vous pouvez arriver au coûtant. Dans notre monde, c'est comme ça que ça marche un peu. Vrai, c'est pour ça qu'on change. On a arrêté déjà cette pratique-là. O.K.?

Alors, ce qu'on va faire maintenant, on va dire : Nous, on cherche un produit, on va le déterminer selon le besoin, selon ce qu'on est capables d'évaluer du consommateur, puis on ne mettra plus le prix de détail, même si c'est bien important, mais on va le gérer autrement dans notre processus. Alors, ce qu'on va mettre plutôt pour aider à la négociation des coûtants, un peu ce que j'expliquais tantôt, c'est qu'on va mettre le prix de départ, le coûtant, ce qui est la bonne référence parce qu'on challenge les offres entre elles sur un prix de départ qui est le plus avantageux pour nous. Puis on a une masse critique importante, alors on va jouer ça dès le départ. Ensuite, on va retenir les deux, trois offres finales sur 100 propositions. Il y a toute une grille d'analyse, là, et les deux ou trois meilleures, avant de les... Supposons qu'on en cherche deux, bien, on va négocier encore le coûtant puis, des fois, on a des choses à négocier sur l'habillage, etc.

M. Marceau : Donc, les 33 et 34 ne décrivent plus adéquatement ce vers quoi vous vous en allez?

M. Brunet (Alain) : Bien non, parce que ça, c'était le constat si on regardait dans le rétroviseur.

M. Marceau : O.K. Parfait.

M. Brunet (Alain) : Là, maintenant, je vous parle du pare-brise.

M. Marceau : On regarde dans le pare-brise. O.K. C'est bon, tant mieux. Puis donc vous vous attendez à ce que cette nouvelle façon de procéder baisse le prix coûtant?

M. Brunet (Alain) : Oui. Bien, on l'a déjà testé en passant. On a fait déjà un appel d'offres comme ça, puis là c'est pour ça qu'on a résolu de continuer, puis, oui, effectivement, ça change la dynamique.

M. Marceau : O.K. Bien, tant mieux, tant mieux. Et, pour en revenir à ce que vous avez fait la semaine dernière, là, sur l'annonce que vous avez faite, juste pour être certain de bien comprendre, vous avez, dans le fond, encore la même structure de majoration puis vous avez amputé le prix final auquel on arrive de 0,50 \$ pour l'instant en attendant de faire une étude plus complète puis une analyse plus complète des vrais changements qui devraient être apportés éventuellement. Parce que, là, c'est 0,50 \$ «across the board», là, pour chacun des 1 600 produits, c'est ça? Je n'ai pas bien compris ou j'ai compris?

M. Brunet (Alain) : Oui, vous avez très bien compris.

M. Marceau : Ah! parfait.

M. Brunet (Alain) : Alors, juste, peut-être, si je peux me permettre de commenter.

M. Marceau : Allez-y.

M. Brunet (Alain) : Oui? O.K. Alors, vous avez très, très bien compris, c'est exactement ça. Puis c'est vrai que c'est une première étape, puis on l'a faite assez large, et je vais appeler ça assez équitable pour tous parce qu'on ne voulait pas jouer tout de suite... Dans le commerce de détail, un des points importants, c'est gérer les niveaux de prix, hein? Il y a de la compétition entre les produits, puis ils se positionnent par rapport aux prix. Des fois, ça peut jouer juste de 0,05 \$, 0,10 \$. Alors, si on le fait pour tous les vins courants et en appro continu, de façon égale, à 0,50 \$, déjà on passe sur notre structure de majoration parce qu'on va vers la baisse, ce qu'on a besoin de faire. Mais on établit aussi dans le marché une première démarche qui fait que tous les compétiteurs, entre eux, ont bougé de la même façon, sachant que la deuxième étape qu'on est en train de préparer, c'est qu'on va aller jouer sur les plus gros écarts, et là on va positionner en négociation à partir de ce qu'on a besoin de faire, nous, pour réduire un peu l'écart, et, eux, ce qu'ils peuvent faire, mais dans un contexte où ils doivent aussi tenir compte d'une compétition dans la catégorie avec d'autres compétiteurs. Ça fait qu'on n'a pas voulu non plus bousculer, faire un bing-bang puis tout chambouler, on y va par étapes, et après — c'est pour ça qu'on se dit que c'est un plan sur plusieurs années — il y a des choses qui émergent, il y a des choses qu'on voit, qu'on va voir, qu'on voit déjà, et on va pouvoir commencer à dresser le fondement, le principe de la structure de majoration, puis ça va émerger, ça va arriver.

M. Marceau : O.K. Puis peut-être deux questions complémentaires. La première, donc, il est envisageable — puis je parle pour l'étape, là, pour le plus long terme — que vous passiez de la structure... Là, vous avez des taux marginaux qui baissent, là, dans la...

M. Brunet (Alain) : Dégressifs, oui.

M. Marceau : ...et qui sont régressifs, puis c'est envisageable que vous pensiez à une autre structure si je vous comprends bien.

M. Brunet (Alain) : Absolument.

M. Marceau : Ce n'est pas exclu, en tout cas.

M. Brunet (Alain) : Non, mais je peux aller un peu plus loin si vous voulez.

M. Marceau : Oui, oui, allez-y, oui.

M. Brunet (Alain) : En fait, vous avez un très bon point. C'est un peu technique, là, ce dont vous parlez, mais on a une structure qui est dégressive, là, qui, dans le fond, maximisait l'impact en pourcentage sur les petits prix, mais, comme le volume est là, ça rapportait des grosses sommes. Et ce qu'on veut, c'est réduire le pourcentage pour amener

une structure qui est beaucoup plus linéaire. Souvent, d'ailleurs, les joueurs avec qui on se compare — on a parlé de l'Ontario — bien, il y a une structure linéaire. Alors, nous, ce qu'on veut, c'est rendre notre structure linéaire, puis, en faisant le 0,50 \$, d'ailleurs, on a touché d'ailleurs plus fortement là où ça compte le plus. Je le sais, que 0,50 \$, c'est juste un début s'il y a un écart de 2 \$ ou 3 \$, mais 0,50 \$, c'est une bonne première étape et c'est quand même beaucoup sur 10 \$, on va dire.

Alors, on est en chemin pour rendre la structure plus linéaire, et, oui, c'est le... Comment on va le finaliser? Parce qu'il y a une certaine complexité, il y a d'autres éléments, il y a des éléments qui sont ad valorem, donc, d'autres, fixes, etc., là on va tout regarder, avec ce puzzle-là, comment on peut bien fixer le nouvel équilibre, mais la direction, c'est d'aller vers une structure qui est linéaire, qui est plus linéaire.

• (15 h 50) •

Le Président (M. Gaudreault) : Une minute.

M. Marceau : Une minute? Bien, en fait, dans cette révision de votre structure de majoration, vous avez évoqué, évidemment, les enjeux de rentabilité qui vont, évidemment, vous préoccuper, j'espère, mais il y a aussi les enjeux, donc, de comparaison des prix, enfin le voisinage, là, la concurrence immédiate de la SAQ autour. Y a-t-il autre chose? Y a-t-il d'autres éléments qui vont entrer dans votre réflexion?

M. Brunet (Alain) : En fait, qui sont déjà entrés, c'est les principaux. Nous, il faut qu'on travaille... En fait, fixer des marges pour un commerce de détail, ça détermine tout le restant. Parce que, si tu gères bien tes frais d'exploitation, ta performance, puis tu as les marges les plus petites, tu vas avoir les meilleurs prix en termes de détail. C'est de ça qu'on parle, là, en ce moment, tu gères les écarts, mais, en plus, bon, tu différencies avec le restant, là, le service, etc. Mais nous, ce qu'on a aussi considéré, c'est que, dans notre structure, il y a des choses qui sont un peu atypiques, hein? Exemple, on vient mettre le coût de la collecte sélective, on vient mettre le coût d'Éduc'alcool, et souvent on se faisait reprocher, exemple, d'amener ces — j'ai fini — coûts-là puis de faire de la marge par-dessus. Bien, ça, on va rétablir ça, on ne prendra plus de marge sur des frais fixes comme ça. Ça fait que c'est des choses qu'on va évaluer.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. Alors, je retourne du côté du gouvernement avec le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bonjour, messieurs. Bonjour, Mme Leclerc, encore.

Donc, moi, je voudrais comme reculer un peu pour repartir d'une distance un peu plus élevée. On parle du Canada, qui a un marché de 20,5 milliards, le Québec étant 5,1 milliards, 25 %. Donc, notre poids démographique... on ne boit pas plus que les autres. C'est ça que ça veut dire, oui, non?

M. Brunet (Alain) : Mais on boit plus de vin, par exemple, parce qu'on...

M. Bolduc : Plus de vin?

M. Brunet (Alain) : Presque 35 % du marché du vin du Canada, donc plus que notre poids démographique, mais, globalement...

M. Bolduc : Mais moins d'autres choses?

M. Brunet (Alain) : ...moins de spiritueux. Globalement, on est à peu près au poids.

M. Bolduc : O.K. Maintenant, vous dites que la Société des alcools occupait 57 % du marché québécois, dont 2,2 milliards liés aux vins. L'autre 2,2 milliards qui n'est pas sous...

M. Brunet (Alain) : Le 43 %?

M. Bolduc : Oui, qu'est-ce que c'est?

M. Brunet (Alain) : C'est la bière. O.K...

M. Bolduc : C'est la bière exclusivement?

M. Brunet (Alain) : Oui, oui, c'est la bière. En fait, la bière et les boissons à base de malt, là. Souvent, il y a des «coolers» en épicerie qui sont à base de malt, qui ne passent pas du tout par la SAQ. Mais, globalement, c'est le marché de la bière. Et vous savez que la bière, au Québec, c'est un marché totalement libre, là, c'est eux qui décident dans quels réseaux. Nous, on a un petit marché de bière qui est tout petit, mais le marché, au Québec, est vraiment ouvert, libre et se fait dans les épiceries, puis c'est le 43 %.

M. Bolduc : Maintenant, les spiritueux qui sont dans les épiceries passent chez vous?

M. Brunet (Alain) : Ça, c'est une bonne question parce que les spiritueux, ce qu'on appelle des spiritueux, en épicerie, c'est à base de malt, ce n'est pas des vrais spiritueux, là, vraiment issus de la distillation. Ça fait qu'il n'y en a pas, de spiritueux. Les spiritueux issus de la distillation ne sont vraiment vendus exclusivement qu'à la SAQ. Mais c'est vrai que ça peut porter à confusion. Des fois, vous allez voir des produits comme une vodka, ils vont l'appeler comme ça, «type vodka», mais c'est à base de malt, ce n'est pas un produit issu de la distillation.

Le Président (M. Gaudreault) : C'est comme les jus puis les boissons.

M. Brunet (Alain) : Exact. C'est ça, c'est vrai. C'est une complexité, mais c'est le marché. Et ça, c'est vendu librement en épicerie, puis ça ne passe pas par nous, mais les spiritueux issus de la distillation ne sont vraiment qu'exclusivement vendus à la SAQ.

M. Bolduc : Maintenant, vous nous parliez que vous achetez... Vous faites des demandes, des offres d'achat, là, des prix. Est-ce qu'il y a des fournisseurs où vous achetez la majorité de leurs produits?

M. Brunet (Alain) : Non, ça, c'est vraiment... ça tient à l'industrie, puis c'est mondial, là. C'est une industrie, le monde des vins et des spiritueux — mais surtout des vins, là — qui est très éclatée. Juste pour donner un exemple, nous, on a pratiquement, près de 3 000 fournisseurs. On travaille avec 3 000 fournisseurs puis on est une petite part du marché mondial, là, même si on est un joueur... tu sais, on achète des gros stocks.

M. Bolduc : Qu'est-ce que ça veut dire, une petite part?

M. Brunet (Alain) : Une petite part, c'est que la production mondiale est immense. Nous, on est importants, mais on prend une petite part, un petit pourcentage de cette production mondiale, et l'industrie des vins et des spiritueux, mais surtout des vins, c'est une industrie qui est vraiment issue d'une multitude de producteurs. Alors, juste pour donner l'exemple, nous, chez nous, on travaille avec 3 000 fournisseurs pour faire notre volume.

M. Bolduc : Combien il y a de fournisseurs au monde? Est-ce que vous le savez? Non, mais...

M. Brunet (Alain) : Au monde? Je ne pourrais pas vous dire, mais ça doit être plus de 200 000, 300 000, là. Mais là je m'avance un peu, je pense...

Une voix : Juste dans Napa Valley, c'est 800.

M. Brunet (Alain) : Oui, juste en Napa Valley, qui est une petite catégorie aux États-Unis, c'est 800. Mais donc c'est vraiment... il y a toutes sortes de fournisseurs. Puis, dans le monde des spiritueux, il y a une nuance à apporter, il y a quelques gros regroupements, il y a de la consolidation puis il y a des grandes multinationales comme Constellation, Diageo, tout ça, où là c'est plus regroupé. Mais, malgré ça, il y a quand même beaucoup, beaucoup aussi de petits fournisseurs.

M. Bolduc : Maintenant, pourquoi on ne retrouve que très peu de vins, par exemple — je vais dire comme ma perception, peut-être que je me trompe — du Nord-Ouest de l'Amérique du Nord, là, Oregon, Washington, Colombie-Britannique? Ce coin-là, là, à la Société des alcools, on n'en trouve pas beaucoup comparé à d'autres régions. Peut-être que je me trompe, là, mais je vous donne ma perception.

M. Brunet (Alain) : Eh bien, c'est une bonne perception. En fait, ça a beaucoup évolué. Jusqu'à l'année passée, les cinq dernières années, avant la Californie, on était le marché qui avait la plus forte croissance au Canada, puis même, des fois, comparé à certains États américains, alors, puis c'est devenu la Californie, pour exemple, parmi nos plus grosses catégories.

Mais, historiquement, c'est vrai qu'on a, dû à notre origine, beaucoup plus une consommation qui est européenne, hein, France, Italie, Espagne, Portugal. Puis les vins américains, c'est nouveau, mais ça a accéléré, c'est devenu important. Puis les vins de l'Oregon, tout ça, c'est des vins qui ont pris beaucoup plus de place et qui sont en forte croissance. Donc, eux prennent de plus en plus de place sur nos tablettes, d'espace même, physiquement, et ça fait partie des choses... Quand je vous parlais tantôt de gestion de catégorie, de nouvelles tendances à gérer, sortir des produits pour rentrer des nouveaux, bien, depuis quelques années, c'est ce qu'on a fait de façon importante, rentrer des nouveaux produits de ces États du Nord-Ouest.

M. Bolduc : Comment vous faites pour prédire? Puis c'est tout le secret du marché de consommation, c'est un peu comme quel pain ils vont acheter, là. Pourquoi on ne va pas chercher, O.K., la vallée du Columbia, ou la vallée de l'Okanagan, ou, comme vous avez parlé, les vins de Californie? Comment vous faites pour prédire ou dire : Bien, l'an prochain, j'ai besoin de tant de telle région ou de telle région, puis par catégorie? Je suis un peu perplexe par rapport à... Parce que, si vous achetez les mauvaises choses, vous ne les vendrez pas, donc...

M. Brunet (Alain) : Exact, c'est vrai. Donc, il faut le faire, et on le fait, on a des analystes, hein, qui font de la gestion de catégorie, qui font de l'analyse prospective, donc qui sont... c'est leur métier. Alors, en partant, ici, on voit les

tendances. Tu sais, quand on a une tendance forte sur un produit, on va dire la Californie, s'il y a une croissance de 10 %, bien là on va accélérer sur l'offre, puis là on le voit, on peut décliner ça selon les strates de prix, selon les sous-catégories. Bon, là, on peut y donner beaucoup, beaucoup de nuances. Mais, en plus, on se positionne, on va dans des marchés, tu sais, internationaux, on regarde ce qui se passe, on lit beaucoup, on est dans ce monde-là.

Alors, nous, dans le fond, avec les producteurs, on est capables de voir ce qui émerge, les grandes tendances, puis on fait aussi des essais. Comme tout bon détaillant, bien, exemple, dans des produits plus saisonniers, bien, on peut se permettre de faire des essais, arriver avec des produits qu'on pense très tendance, mais qui sont juste au début, puis là, si on voit qu'on a un grand succès, bien là, pendant quelques années, on va accélérer l'offre. C'est essai-erreur. Au contraire, ça ne marche pas, on retire ça rapidement puis on passe à d'autres choses.

Autre point important, c'est que les producteurs, ils sont aussi dans cette industrie-là. Comment c'est structuré, il y a des agents, il y a des gens qui représentent, qui connaissent bien les portfolios des différents producteurs qui sont ici, puis eux sont en mesure de nous identifier aussi des tendances qui se vivent, exemple, dans d'autres marchés. Alors, si vous vendez puis vous avez une force dans tel produit... Je donne un exemple. Les mousseux, c'est en feu, ça s'est mis à se développer il y a quelques années. Bien, on a pu construire assez vite le réflexe de dire : Bien là, les champagnes, si on travaille ça différemment, peut-être que ça pourrait être beaucoup plus actif que c'est là. On l'a fait, puis ça a marché, là. Il y a une croissance, d'ailleurs, très forte dans les mousseux, champagnes.

Bien, c'est comme ça qu'on travaille, c'est notre métier. C'est de la recherche, c'est de l'analyse, c'est du travail avec les fournisseurs, avec les différents intervenants. C'est la restauration qui ouvre beaucoup de marchés, et puis c'est aussi les importations privées. Ça, c'est un peu comme un laboratoire, l'importation privée, c'est des petites quantités qui rentrent, puis, quand on analyse ça beaucoup, les résultats de la performance de ces produits, puis quand on voit que certains produits arrivent ici un peu comme par la porte d'en arrière, là, tranquillement, puis ça a un succès boeuf, bien, nous, on en rentre dans nos spécialités puis, ensuite, dans nos produits courants.

• (16 heures) •

M. Bolduc : Est-ce que ces éléments-là vous servent pour passer de vos 16 000 produits actuels à 20 000?

M. Brunet (Alain) : Oui, c'est ça.

M. Bolduc : Est-ce que c'est cette stratégie-là qui vous sert de fondation?

M. Brunet (Alain) : Exact. Exactement, ça nous sert de fondation. Puis pourquoi on dit qu'on se dirige vers 20 000, c'est parce que moi, j'ai commencé à la SAQ en 1981, je pense qu'on avait 2 000 produits, puis la courbe de vie des produits était assez lente, c'était assez conservateur comme marketing puis comme mise en marché, et ça s'est accéléré au fil des ans. Puis ce qu'on constate dans les dernières années, c'est que la découverte a pris beaucoup de place. L'accélération — c'est mondial, là, ce n'est pas juste au Québec — a pris encore plus d'importance, de telle sorte que, là, maintenant, on est rendus à autour de 16 000 produits, 13 000, 16 000 produits par année qui tournent, puis on s'en va sur du 20 000, 30 000 parce que c'est la bonne chose à faire. Puis, en plus, on a les outils pour gérer ça avec plus d'efficacité maintenant.

M. Bolduc : Plus vous avez de produits...

Le Président (M. Gaudreault) : 30 secondes, M. le député.

M. Bolduc : 30 secondes? Plus vous avez de produits, moins vous avez de rotation de ces dits produits là pour un chiffre d'affaires donné. Comment...

M. Brunet (Alain) : ...on a plus de rotation.

M. Bolduc : Expliquez.

M. Brunet (Alain) : O.K. Alors, quand vous regardez l'histoire de la SAQ, c'est les chiffres qui parlent, on a accéléré les tours de stocks. Globalement, nous autres, on tourne nos stocks un peu plus de quatre semaines... Oui, c'est 11 fois par année. Donc, on a un peu plus de quatre semaines. Costco, son modèle d'affaires, c'est de faire de l'argent avec les tours de stocks, puis il est un petit peu en bas de quatre semaines. Alors, ça vous donne une idée, nous autres, on est dans la diversité, puis on réussit à tourner 11 fois nos stocks.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. C'est ce qui met fin à ce bloc. On s'en va au bloc du deuxième groupe d'opposition avec le député de Granby.

M. Bonnardel : Merci, M. le Président. M. Brunet, Mme Leclerc, messieurs. M. Brunet, dans le budget du mois de mars dernier, vous aviez prévu des dividendes... un dividende de 1 070 000 000 \$, puis, pour 2017, 1 108 000 000 \$. Est-ce que ça a bougé, là?

M. Brunet (Alain) : Non, c'est 1 071 000 000 \$, là, oui.

M. Bonnardel : 1 071 000 000 \$? 1 070 000 000 \$ qui était marqué. Là, vous prévoyez 1 108 000 000 \$.

M. Brunet (Alain) : ...1 071 000 000 \$, c'est ça. On va...

M. Bonnardel : Pour 2017-2018?

M. Brunet (Alain) : Oui, oui, là, la fin de l'année financière, en mars 2017, on va livrer 1 071 000 000 \$.

M. Bonnardel : O.K. Puis je vais faire un peu de pouce à ce que mon collègue de l'opposition vous disait tantôt, là, est-ce que les exigences du gouvernement vous empêchent d'avoir une majoration unique?

M. Brunet (Alain) : Non. En fait, nous...

M. Bonnardel : Est-ce que vous vous en allez vers ça ou si les exigences vous empêcheraient de faire ça parce que vous auriez nécessairement, peut-être, un dividende moindre?

M. Brunet (Alain) : Non.

M. Bonnardel : Non?

M. Brunet (Alain) : En fait, ce qu'on a travaillé, c'est qu'on s'en va vers ça, comme j'expliquais, parce qu'on a les moyens de s'en aller vers ça, alors... Mais on s'est donné les moyens. Et, dans le fond, là, ce qu'il faut bien comprendre, que j'ai un peu passé plus vite tantôt, c'est qu'on a dû travailler sur la performance de l'organisation puis se dégager une marge de manoeuvre. Mais ça, ça ne s'improvise pas, on n'a pas fait ça dans le dernier mois pour arriver avec un plan. On a dû compter sur un exercice qui est là depuis plusieurs années, on en parle à chaque fois qu'on se voit dans les études de crédits, donc... Mais je pourrais vous dire que, depuis cinq ans, on a accéléré, depuis deux ans on a encore plus accéléré.

Cette marge de manoeuvre qu'on s'est donnée, bien, c'est ce qui nous permet de financer la structure de prix vers où on veut aller. C'est-à-dire tantôt je disais qu'on va la rendre linéaire, oui, il y a des coûts associés à ça. Mais, comme la performance de la SAQ était au niveau de pouvoir faire ce travail, on va le faire, on l'a fait, et c'est ce qu'on a commencé à faire maintenant. C'est ce qui nous permet de le faire cette année, pour la fin de l'année, et de livrer quand même 1 071 000 000 \$.

M. Bonnardel : ...là-dedans.

M. Brunet (Alain) : Ah! bien, tant mieux s'il y en a, mais il y a les bonnes pratiques de l'industrie.

M. Bonnardel : Je fais un beau clin d'oeil, je le sais, on a eu une bonne rencontre.

M. Brunet (Alain) : Oui, c'est parfait, on le prend bien.

M. Bonnardel : Mais on peut-u considérer, donc, que, dans les prochains mois, prochaines années... On a déjà eu cette discussion, puis il y a déjà eu des écrits là-dessus, vous le savez, on a vu de moins en moins de bouteilles entre 10 \$ et 15 \$ sur les tablettes.

M. Brunet (Alain) : Ça, ça a changé.

M. Bonnardel : Bien là, c'est reparti peut-être d'un...

M. Brunet (Alain) : Je peux l'expliquer.

M. Bonnardel : Allez-y, je vous laisse. O.K.

M. Brunet (Alain) : C'est parce que j'ai des chiffres, puis ils sont dans le rapport aussi. Puis j'ai fait allusion à ces chiffres-là tantôt, je vous disais, on est à 155 produits. Les petits prix, pour nous, c'est en bas de 12 \$. Effectivement, on avait parlé de ça la dernière fois, puis le tableau a continué d'évoluer. La dernière fois, au mois d'avril, quand je suis venu à l'étude des crédits, la situation, c'est qu'on était en chemin, hein, on avait accéléré puis entré, il y a eu un... D'ailleurs, le rapport est très clair là-dessus, il y a eu un déséquilibre entre l'attente du consommateur puis l'offre parce que, oui, c'était une part de marché, en bas de 12 \$, qui n'était pas en supercroissance, puis on a eu un peu moins de produits qu'on aurait dû avoir, compte tenu du marché que ça représente.

Nous, on s'est vite mis en marche pour accélérer. Puis ça, c'est une question d'équilibre, hein? Alors, l'équilibre à 155 produits, comme c'est le cas actuellement, est trouvé. Maintenant, c'est de l'entretien qu'on fait. Alors, ce qu'on fait, c'est qu'on rentre les produits qu'on a besoin d'entrer puis on sort les produits qui sont moins performants dans les vins à petit prix, à moins de 12 \$. Et, avec 155, 160 produits, c'est un équilibre par rapport à la masse critique que ça représente puis à l'attente du consommateur. Le dernier mouvement qu'on a fait puis qui restait à faire, les gens nous disaient : Les vins autour de 8 \$, il n'y en a pas, est-ce qu'on peut en avoir? Ça fait que, là, on dit : On va tester le marché, c'est-u une nouvelle tendance, on a-tu un besoin là-dessus. On en rentre cinq nouveaux en janvier.

M. Bonnardel : Juste en passant, je veux vous remercier d'avoir accompagné les vignobles québécois. Le projet de loi n° 88, vous avez vu les règlements, là, ça a été une belle bataille qu'on a tous gagnée pour les produits du terroir. Maintenant, une bonne nouvelle dans une certaine mesure, baisse des prix cette semaine. La VG disait que vous perdiez à peu près 90 millions de dollars...

M. Brunet (Alain) : Dans les marchés.

M. Bonnardel : ...dans le marché ontarien, on va le dire, là, la LCBO. Vous dites que c'est un combat qui va durer trois ans. Mais, juste avant d'arriver à cette question spécifique, l'ARQ, l'association des restaurateurs, vous dites : On baisse le prix pour le consommateur. L'ARQ est un client à hauteur de 17 %, si je ne me trompe pas, de vos ventes globales, à peu près 500 millions de dollars. Pourquoi ne pas leur avoir donné un petit élan, à eux aussi, pour être capable de... bien, de faire profiter en réalité le consommateur qui va au restaurant aussi, là?

M. Brunet (Alain) : Exactement. Alors, l'ARQ, moi, je travaille beaucoup avec eux, là, c'est des partenaires, on s'entend. Et là on a un plan sur plusieurs années qui va toucher l'ensemble de la structure de la majoration, donc de la structure de prix, et ça va toucher les partenaires comme les restaurateurs. Le seul point qui est en cause à ce moment-ci, c'est une gestion de priorités. Ce qu'on a dit aux restaurateurs, ce n'est pas qu'on ne s'occupait pas d'eux. C'est qu'on a dit : La première étape, le 9 novembre, c'est pour les consommateurs parce qu'il y a une urgence d'agir. Après, on a gardé la porte ouverte. D'ailleurs, on était déjà en marche avec eux, et le travail qu'on veut... Eux, ce sont des revendeurs, comme vous le savez, ils se prennent des marges là-dessus. Puis ce qu'on veut, c'est faire un travail où on va trouver notre compte, nous, eux et le consommateur. Vous l'avez dit vous-même dans votre question, oui, il faut que ça soit au bénéfice du consommateur. Pas exclusivement, mais aussi pour les restaurateurs, et ce travail-là, on est en train de le faire avec eux.

Mais là on s'est donné un plan, on va faire des activités au cours des prochaines années, puis on a priorisé... Mais on n'a pas fermé la porte pour les restaurateurs, ils le savent très bien. D'ailleurs, ils m'ont écrit une lettre en même temps, puis le couloir est tout à fait ouvert, on travaille avec eux, on va travailler avec eux. Ça va prendre combien de temps? Mais c'est aussi au bénéfice du consommateur. Alors, ce qu'on va faire, c'est une réponse adaptée à cette industrie-là. Mais on n'a jamais dit qu'on ne ferait rien pour eux, ils le savent aussi.

M. Bonnardel : Écoutez, je ne parle pas nécessairement pour eux, mais, en quelque part, j'ai compris qu'eux aussi étaient déçus de voir que...

M. Brunet (Alain) : Oui, absolument, mais...

M. Bonnardel : ...explicitement, présentement... Puis là, bien, vous leur dites quoi en réalité? Vous dites : Écoutez, là, six mois, un an, puis on va avoir...

M. Brunet (Alain) : Bien, je n'ai pas donné de délai, mais je les ai invités à travailler. Parce qu'on avait des choses en marche là-dessus, ça fait qu'on va accélérer. Ça fait qu'avec eux on a fait ce travail-là. Avant même qu'ils sortent, là, on s'était parlé. Ça fait qu'on n'est pas en chicane.

M. Bonnardel : J'espère. J'espère. J'espère. Je sais que vous êtes un acteur important. Si on revient, donc, sur l'aspect perte vis-à-vis la LCBO et le 90 millions, vous dites : Bon, bien, là, on va essayer de compenser. Pensez-vous, avec ce 0,50 \$, premièrement, être capable d'aller chercher globalement ce 90 millions ou c'est sur une période de trois ans, comme vous l'avez mentionné, à hauteur de 1 \$ ou 2 \$? Peut-être répondre à ça aussi.

Puis expliquez-moi aussi l'aspect dollar, la dévaluation, exemple, ou le fait que notre dollar pourrait gagner 10 %, exemple, vis-à-vis l'euro dans six mois, un an, même chose du côté du dollar américain. Est-ce que le consommateur... Rapidement, là, comment vous êtes capable d'amener votre structure de prix à être modifiée si le dollar y gagne vis-à-vis les devises avec lesquelles vous négociez la plupart du temps, les deux principales, là?

• (16 h 10) •

M. Brunet (Alain) : Donc, en deux temps. Je vais commencer avec la destination qu'on se donne, c'est... Oui, moi, je pense qu'on peut réduire l'écart de vente, là. Je parle de 90 millions qui est cité dans le rapport sur, exemple, l'Ontario. Parce que c'est une fuite de marché, hein? Puis, s'il y a un écart de prix, c'est «basic», là, les gens, puis surtout ceux qui sont proches de l'Ontario, bien, ils vont bénéficier de ce qu'il y a en Ontario. Ça fait que, oui, on va réduire. Puis nous, si on travaille le juste prix puis on est dans le marché, bien, c'est clair qu'avec... ou si on peut... on se différencie avec des choses, hein, le service, l'offre est beaucoup plus large, tout ça, on peut gagner. Donc, on va gagner en termes de volume. Puis, principalement, c'est très plausible. Puis on voit très clairement que, ça, on pourrait réduire ça assez rapidement. À quelle vitesse ça va se faire? Comment ça va se faire? On verra ça parce qu'effectivement, là, on commence avec un 0,50 \$, si on parle de un ou deux dollars, bien, évidemment, ça va arriver plus tard, mais ça va arriver. Ça, c'est un premier point.

Et le deuxième point, la question des prix de détail, c'est aussi une question de volume. Parce que, là, on a fait nos évaluations à peu près à volume égal, avec une légère croissance de volume, comme on a depuis quelques années, autour de 1 %, 1,5 %, mais, si on fait plus parce que c'est intéressant, bien, on peut accélérer le mouvement. Puis là on verra ça, on fait des premières prévisions plus conservatrices, puis on s'ajustera au fur et à mesure. Comme je disais, c'est un plan par étapes, justement pour faire arriver ça.

Dernier aspect de la question, c'est la question des dollars. En fait, les dollars dans lesquels on achète nos produits des fournisseurs, c'est 90 % du temps dans la devise canadienne. Tout le monde, au Canada, travaille comme ça, on a une

pratique qui fait que le fournisseur décide dans quelle devise il veut transiger avec nous. Puis pourquoi cette pratique-là? Parce que les fournisseurs aiment bien gérer le prix final, le prix de détail, ça fait qu'ils veulent gérer la devise pour garder un contrôle sur leurs prix. Ça fait que la beauté de l'affaire, c'est que, là où ça a de l'impact, la devise, ce n'est pas sur le changement de la devise comme sur la négociation des coûtants, c'est là qu'on règle ça. Parce que c'est sûr qu'eux, s'ils se font frapper par des augmentations à cause de la devise, ils vont vouloir nous les refiler en négociation de coûtant.

Le Président (M. Gaudreault) : ...ça met fin à votre bloc. Désolé, M. le député, on retourne du côté du gouvernement avec le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. Merci à l'équipe, naturellement, de la Vérificatrice générale. Bienvenue, monsieur. Moi, je reviendrais sur mon collègue de Granby, qui vient de vous poser des questions concernant les restaurateurs. Parce que moi-même, être adjoint parlementaire de la ministre des petites, moyennes entreprises, vous comprendrez bien... puis de plus que je viens de cette industrie-là, ça aussi, je suis très sollicité par rapport à ça. Et vous avez répondu, oui, vous avez, naturellement, une attente puis des relations avec eux, mais j'aimerais quand même préciser qu'il faut qu'il y en ait une aussi, il faut qu'il y ait un respect de la part de l'industrie de la restauration. Il faut quand même que ça ne se fasse pas toujours à coups de journaux pour qu'on puisse en arriver à des belles relations. C'est un joueur important, alors je veux quand même...

M. Brunet (Alain) : Mais nous, on n'a rien fait dans les journaux, là.

M. Drolet : Je comprends, je comprends, mais c'est peut-être parce que, des fois, il y a quand même des choses qui ne se font pas autrement. Alors, c'est sûr que je veux que les gens soient... parce qu'on veut quand même avoir un certain respect de la part de cette industrie-là, qui est très florissante ici, au Québec, puis qui mérite d'avoir une certaine relation... Venant moi-même de ce milieu-là, sans parti pris, il y a quand même un respect à y avoir.

M. Brunet (Alain) : On s'entend là-dessus, on travaille ça comme ça.

M. Drolet : J'espère, en tout cas, du moins, que ce soit une vision parce que, finalement... Peut-être que c'est en étant... Vous êtes quand même, tout en gardant votre indépendance... C'est au volume que la SAQ a qu'elle génère des retombées d'achat importantes, peut-être un des plus gros au monde. On en a parlé tout à l'heure un petit peu — pas à cette table-ci, mais à l'autre table — on se compare avec la LCBO, mais pourrait-il y avoir un partenariat d'affaires avec eux, dépendamment des marchés, qui sont un peu différents avec, naturellement, la LCBO et la SAQ? La SAQ est un très gros joueur dans le domaine des vins, et eux, peut-être un peu plus dans le domaine des spiritueux. Mais, avec les accords qu'on connaît aujourd'hui, avec tout ce qu'il en est, est-ce que ça pourrait peut-être être un avantage éventuel? Parce qu'il y a quand même des accords Québec-Ontario que souvent... Y aurait-il des choses à bénéficier de ça par rapport au volume des deux?

M. Brunet (Alain) : Bien, on travaille là-dessus avec eux. Historiquement, là, nous, on a des liens assez fréquents et étroits avec la LCBO. Ce n'est pas nouveau non plus, ça fait une longue période qu'on a ces échanges-là. On a des forums aussi, même, pour toutes les provinces où on échange plusieurs fois par année, on se rencontre. Mais, avec la LCBO, comme c'est notre voisin, puis, effectivement, on a un marché qui est très proche puis qui est assez complémentaire, eux, ils sont beaucoup plus solides sur les spiritueux, puis nous sur les vins, on a commencé à faire du travail avec eux. Évidemment, on a notre réalité commerciale, on a chacun nos marchés. Historiquement aussi, on n'a pas su peut-être développer autant qu'on aurait pu. Ce n'est pas faute de vouloir, mais ce n'est pas arrivé.

Mais ce qui est arrivé de nouveau dans les dernières années dans ce sens-là qui est vraiment, moi, je pense, prometteur, c'est au niveau de la logistique puis de la distribution, du transport des produits. Comme vous le savez, les produits — on va dire les vins français puis les vins européens — bien, ils arrivent au port de Montréal, même pour l'Ontario, hein? Alors, ils passent par ici, et on a tous à peu près les mêmes facilités de logistique, puis on travaille avec les mêmes transporteurs. Ça fait que, depuis quelques années, on a commencé à se parler puis à échanger là-dessus, puis on a dit : Comment on pourrait travailler ensemble pour être beaucoup plus efficaces en termes de logistique? Puis on a des gros gains qu'on a faits dans les dernières années en termes de logistique.

Ça fait que, là, pour aller plus loin à la prochaine étape, bien, il faut faire des choses qu'on n'avait pas faites. Puis, dans les deux cas, moi, je pense qu'on avait bien travaillé. Puis de mettre ensemble ces choses-là, bien, ça nous permet d'aller beaucoup plus loin, puis on l'a fait concrètement. Le dernier appel d'offres sur les transporteurs maritimes, bien, on s'est parlés. Puis la prochaine étape, ce serait peut-être de... Là, on a testé ça, on voit qu'on peut y gagner. Bien, ce serait peut-être de faire l'appel d'offres ensemble, puis etc.

Donc, c'est en marche. Ça se fait tranquillement, mais ça se fait. Et de l'ouverture pour ça, nous, on en a, même sur les produits, comme vous disiez. Alors, comment on pourrait être un acheteur qui travaille ensemble globalement puis qui maximise son impact? C'est sûr qu'on pourrait avoir beaucoup de poids si on se mettait les deux ensemble. Mais ça, c'est à moyen, long terme, hein, parce que c'est de rapprocher des cultures différentes, puis etc.

M. Drolet : ...peut-être, dans ce sens-là, ça a été très populaire cette semaine, l'accord de l'Union européenne. Tant qu'à parler d'entente comme ça ou de relation d'affaires avec les accords, est-ce que ça pourrait être un avantage à venir? On sait que ce n'est pas encore tout réglé, mais c'est quand même... les signatures sont là pour que ça aille de l'avant. Ça

pourrait-il être un avantage aussi éventuellement? Parce que c'est sûr que vous avez déjà beaucoup de produits, mais, pour ce qui est des produits additionnels... Peut-être qu'on sait que, la Suisse, on ne boit pas de produits de la Suisse ici, par exemple...

M. Brunet (Alain) : C'est parce qu'ils exportent peu.

M. Drolet : Ils exportent peu, c'est ça, mais on peut-u avoir éventuellement cette possibilité-là? Est-ce que les prix pourraient être aussi, en conséquence, améliorés avec ça? Puis est-ce que nous, nos producteurs aussi, pourraient y bénéficier, nos vigneron, éventuellement, de ça? J'aimerais juste...

M. Brunet (Alain) : O.K. En fait, la première partie de la question, c'est que, globalement, là, sur le commerce international puis l'entente avec l'Union européenne, là, c'est à peu près... nous, on a regardé ça. Mais on est là-dedans depuis plusieurs années parce qu'il y avait quand même une entente, puis ce n'est pas là, ce n'est pas dans notre domaine où il y a des nuances qui vont faire des différences. Ça fait que ça ne changera pas vraiment la dynamique du marché, mais on est bien positionnés, puis ça va bien, là, ça fait qu'il n'y a pas d'enjeux. Mais ce n'est pas chez nous que ça bouge le plus, tu sais, c'est dans d'autres domaines de l'économie. Puis on a vraiment fait le tour de part et d'autre.

Deuxième aspect de la question, par contre, sur la possibilité, pour les producteurs d'ici, d'aller exporter, vous savez que, dans les cinq dernières années, il y a une part d'exportation des produits d'ici qui est partie de 14 % à 50 %. Elle a beaucoup augmenté dans les dernières années. Encore, c'est des petits chiffres, là. Là, je parle de pourcentages, il y a une grosse augmentation, mais c'est des petits volumes. Mais la bonne nouvelle, c'est que ça bouge tout le temps, puis, effectivement, nous, on travaille de concert avec eux. D'ailleurs, là, les viticulteurs québécois partent cette semaine ou la semaine prochaine avec un groupe en mission, avec un groupe de la SAQ et des viticulteurs québécois. On fait ça, des missions commerciales, à chaque année avec nos producteurs d'ici pour aller, justement, explorer d'autres marchés et voir comment on peut exposer nos produits puis accélérer ça, puis on s'implique là-dedans.

M. Drolet : Bien, vous les aidez, finalement. Vous les aidez avec ça.

M. Brunet (Alain) : Oui.

M. Drolet : Je vous amène sur une question qui est peut-être un petit peu plus particulière, les conditions de travail des employés. Vous le dites dans votre texte d'ouverture, que vous allez avoir à négocier en 2017 cette situation-là. Ça fait que, si je comprends bien, sept ans que la convention collective a été établie, et, bon, on comprend que, quand on voit le marché, on sait... On entend sur le terrain, nous autres, souvent cette comparaison-là du marché du détail régulier... Vous connaissez ça pas mal plus que moi aussi, mais vous savez que les conditions de travail sont très favorables au sein de la SAQ versus le privé, et là, bien, on sait qu'il y a un enjeu à venir, en fait, de la rentabilité, vous en faites état, puis la Vérificatrice générale en a parlé aussi par rapport aux heures d'ouverture, et les heures moins rentables, et tout ça. Eux, de leur côté, revendiquent le fait que la mise en marché que vous êtes obligés de faire, vous autres, vous ne le faites pas la nuit, vous le faites durant les heures d'opération, si je comprends bien, dans les succursales quand il y a des mises de... caisses à mettre ou tout ça parce que...

M. Brunet (Alain) : On a des chiffres de soir et de nuit, là, mais ce n'est pas encore très large.

M. Drolet : En fait, je sais que je vous pose une question qui n'est peut-être pas... mais voyez-vous d'un bon oeil cette évolution-là? Parce que vous le dites vous-même dans votre... que ça devrait être revu. Parce que ça fait quand même sept ans, il y a des nouvelles pratiques, des nouvelles façons de faire, autant dans le commerce au détail, il y a des grosses améliorations de raffinement sur plein de mises en marché différentes, alors est-ce que, de votre côté, il va y avoir une évolution aussi là-dessus? Puis est-ce que le personnel va accepter? Ce personnel, naturellement, est syndiqué, mais va-t-il accepter ces choses-là?

M. Brunet (Alain) : Ça, c'est la partie difficile de votre question, présumer de si ça va être... ils vont accepter.

M. Drolet : Non, non, mais je sais que ce n'est pas facile à répondre, mais...

• (16 h 20) •

M. Brunet (Alain) : Mais la première portion de la question, là, je vais répondre très clairement. De notre point de vue, en fait, nous, on dit: Le commerce de détail puis la SAQ ont tellement évolué depuis sept ans, mais les gens qui travaillent dans les magasins, ils comprennent ça, ils le vivent. Alors, on comprend, c'était une bonne nouvelle d'avoir une convention de sept ans, il y a sept ans, parce que c'est la paix syndicale, c'est de la stabilité, tout ça. Mais il y a toujours deux côtés à une médaille, puis là, bien, c'est vrai qu'après sept ans c'est déphasé. Puis on a des conditions pour gérer les horaires des employés qui sont bien moins faciles maintenant qu'elles étaient, ces conditions, il y a sept ans, parce que, là, ça a bougé, je suis obligé d'ouvrir plus de magasins le dimanche, les soirs, etc. Alors, il faut rétablir ça, le message est clair.

Et, oui, on le sait, qu'on a un travail à faire puis qu'on est conviés à un changement important. La nouvelle, ce n'est pas là, c'est comment on va le faire, est-ce qu'on peut bien faire ça? Moi, je pense que ça part très positivement. De part et d'autre, il y a du respect puis il y a une volonté. On le sait, que le consommateur, nos clients... Nos employés, ils pensent à nos clients, ils vivent avec nos clients. Ça fait que, là, ça, ce contact-là, il est déjà bien établi. Alors, les gens

prennent ça au sérieux, puis moi, je pense qu'on a les bonnes conditions pour faire une bonne négociation puis faire le passage qu'on a besoin de faire pour rétablir... Puis, si on gagne en efficacité puis en agilité sur toute la dimension des horaires, d'être vraiment le bon personnel au bon moment, on va gagner beaucoup en efficacité et en argent, là.

Et, juste pour finir sur les conditions de salaire, vous savez que nos salaires, ils se comparent quand même. C'est vrai qu'on est haut dans le marché, mais on se compare à Costco. Puis, quand on regarde...

Une voix : ...

M. Brunet (Alain) : ... — oui — le maximum de l'échelle, il n'y a pas d'enjeu. Là où on a un enjeu, c'est quand les employés entrent, est-ce qu'on peut avoir des échelles? Bien, c'est ça qu'on va regarder.

Le Président (M. Gaudreault) : ...ça met fin à votre bloc. On retourne du côté de l'opposition officielle avec le député de René-Lévesque. Allez-y.

M. Ouellet : Merci beaucoup, M. le Président. Alors, avant d'entrer dans le bloc que je voulais aborder avec vous, j'aimerais juste une précision que mon collègue député de Rousseau vous a demandée concernant les appels d'offres. On voit, dans le rapport du VG — puis c'est peut-être minime, là, mais j'aimerais avoir certaines précisions — on voit que six vins et six spiritueux ont été acquis de gré à gré. Pour quelle raison c'est acquis... Puis est-ce que c'est des gros volumes? Est-ce que c'est une pratique répandue?

M. Brunet (Alain) : Bien là ça va être de plus en plus répandu. En fait, le gré à gré, ce n'est pas un mal, là, c'est bien. On a une pratique, nous, dans notre politique d'achat, mise en marché — c'est un peu notre bible, là, c'est ce qui définit les règles pour acheter les produits puis transiger avec les producteurs — donc, dans cette politique-là, on prévoit la notion de gré à gré. Donc, tout le gros volume puis ce dont on se parlait tantôt, ça se fait par appels d'offres. Et, par contre, depuis plusieurs années, avec l'industrie, puis de façon très saine, on a changé les règles pour amener cette capacité à gérer le répertoire de façon beaucoup plus souple et beaucoup plus efficace, puis ça, c'est du gré à gré. Puis les chiffres que vous avez vus dans le rapport, c'est des chiffres du passé, puis ça tend à augmenter, mais c'est sain et c'est de l'efficacité aussi, c'est de la rapidité qu'on se donne avec l'industrie. On est en phase avec l'industrie là-dedans, il n'y a pas de chicane, il n'y a pas rien, et ça a été voulu puis monté comme ça dans les nouvelles procédures avec l'industrie.

Alors, oui, on a du gré à gré. C'est surtout pour les produits de spécialité. Ça, il y a un gros volume. Mais c'est un petit volume en soi, les spécialités, c'est 20 %, tu sais, du marché. Mais oui, on fait du gré à gré dans les spiritueux. Dans le vin, principalement, c'est la spécialité. Et un peu de produits courants, mais c'est plus minime.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de René-Lévesque.

M. Ouellet : Oui. Vous nous avez entretenus tout à l'heure sur votre plan par étapes pour modifier un peu la structure de prix. J'aimerais avoir certains détails pour la suite quant à votre structure de coûts. J'aimerais vous amener au paragraphe 26 du rapport du VG. Le paragraphe 26 nous dit que «les produits courants ont généré environ 80 % de l'ensemble des ventes brutes des succursales; toutefois, ils représentent moins de 10 % de l'ensemble de ses produits. Pour leur part, les produits de spécialité donnent lieu à 20 % des ventes, mais constituent plus de [80 %] des produits». Allez-vous tenter de rééquilibrer ça, considérant ce que vous avez dit tout à l'heure, là, de rentrer dans la fourchette des petits prix?

M. Brunet (Alain) : Non. Là, ça, c'est tout à fait en ligne avec la bonne pratique du marché. Je vous donne un exemple. Si je suis dans une épicerie puis je magasine, bien, dans les allées métalliques, là, c'est 80 % du volume, puis il y a à peu près 20 % des produits. C'est la fameuse règle du 20-80, là, on ne l'a pas inventée, là, puis c'est normal que ce soit comme ça. Puis ça, c'est de l'efficacité puis c'est de la performance. Mais après tu viens te différencier puis compléter ton offre avec des produits, puis là c'est l'inverse, il y en a beaucoup pour peu de volume. Puis tu peux gérer ça très bien pour être efficace — et je peux vous en parler — mais ça fait partie de la dynamique du marché, ça complète le répertoire, puis ça, c'est ce qui te permet d'aller chercher de la croissance, de gérer les nouvelles tendances, comme on expliquait tantôt, puis d'accélérer sur la dynamique du marché. Alors, ça, c'est capital.

Puis, d'ailleurs, ce qu'on constate dans le marché en général, je reviens avec mon exemple de l'épicerie, c'est que ces produits-là de spécialité — ils s'appellent aussi souvent comme ça dans l'épicerie — bien, ils sont de plus en plus présents puis ils prennent de plus en plus de place. Puis pourquoi, les parts de marché, on est portés à les développer sur ces produits-là? C'est parce que c'est de la croissance, c'est là qu'elle est, la croissance. Alors, l'exemple, pourquoi c'est efficace. Maintenant, est-ce qu'on peut gérer puis améliorer l'efficacité de tout ça? La réponse, c'est oui. Mais ce n'est pas parce que ça va mal puis ce n'est pas parce que c'est une mauvaise pratique, c'est parce qu'on veut continuer de s'améliorer.

Puis, là où je vous donne un exemple qui peut donner un peu l'image de ça, c'est que nos produits de spécialité, en ce moment, ils représentent 8 % de croissance des ventes, alors que notre... on est actuellement autour de 2,4 % de croissance après les sept premiers mois de l'année. Mais la croissance, là, globale de 2,4 % est «drivée» par quoi? Par des nouvelles tendances puis des nouveaux produits, comme on parlait tantôt. Alors, c'est, exemple, la spécialité, ce dont on parle, à 8 %, c'est les spiritueux à 6 %. Bon. Puis là je pourrais vous donner plein d'exemples si je vais plus pointu, les champagnes à 10 %... Alors, si on était «off» là-dessus puis on ne faisait pas ce travail-là, on pourrait être peut-être «flat» ou en décroissance, puis on ferait un mauvais travail. Le but après, c'est de réconcilier ce travail à faire pour développer

notre business puis aller loin dans le marché, toujours avec le besoin du client, là. Puis la spécialité, c'est un besoin de plus en plus.

D'ailleurs, on a ouvert beaucoup le nombre de produits à petit prix, on est rendu à 155. Depuis deux ans, on a fait une grosse avancée en termes de nombres de produits. Mais ce n'est pas ça qui «drive» la croissance, ce n'est pas là que ça se passe. C'est un besoin de base, c'est correct, on veut l'offrir puis on va le rendre disponible, mais ça n'a pas tout dérangé notre scénario de croissance. Notre scénario de croissance, il se fait avec des produits qualitatifs et avec des produits comme la spécialité, des produits un peu plus pointus, différents, innovants, et c'est là qu'il faut investir.

À cette heure, le point final pour la performance sur les spécialités, c'est que, quand on regarde globalement le niveau de stocks en argent des produits de spécialité, on dit : Oui, il y en a beaucoup, mais, en argent, ça représente telle valeur. Puis, dans le répertoire global de la SAQ, c'est fondu à l'ensemble de la valeur des stocks. Puis le chiffre final, pour nous, sur la performance, c'est de dire ce que je disais tantôt : Si on tourne 11 fois nos stocks, puis on s'en va vers 11,5 l'année prochaine, puis on accélère, peu importe que, dans des vases communicants, on investisse un peu plus en stocks dans certaines gammes de produits, si ça fait le bon travail pour développer les ventes, puis on gère bien nos inventaires... Ce qu'on fait, hein, les chiffres sont éloquentes, sur 10 ans, je vous le dis, je pourrais vous présenter tous les tableaux, tous les chiffres, la croissance de l'accélération des tours de stocks est là, elle est démontrée, puis on continue d'améliorer ça.

D'ailleurs, on améliore nos tours de stocks d'environ 5 % encore cette année. Alors, c'est ça qui fait la performance, on gère bien les stocks puis on se donne une marge de manoeuvre dans le répertoire pour aller gérer la croissance avec des produits à côté qui sont un peu plus particuliers. Mais on les gère différemment. Ce qu'on a dit, par exemple, où on veut s'améliorer, c'est comment on documente ça, comment on gère ça pour être encore plus spécifiques sur les produits de spécialité parce qu'on était un peu moins... tu sais, on était plus... c'était plus large, c'était moins encadré, systématique comme gestion, puis là on est rendus là.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député.

M. Ouellet : Je voulais vous amener là-dessus, puis vous me corrigerez si j'ai mal entendu, mais, dans votre plan aussi pour arriver... Parce que vous allez offrir 0,50 \$ et vous allez offrir peut-être d'autres baisses sur le prix et vous donner un plan pour améliorer la structure pour la suite, et une des façons, c'est l'optimisation de vos ressources et donc, si j'ai bien compris, dans une entrevue à Radio-Canada, les pieds carrés aussi utilisés. Alors, ma question était : Nous avons beaucoup de volume qui... Là, le dernier tableau que j'avais, la rotation des stocks était... dans le cas des produits de spécialité, achats par lot étaient à cinq, alors que, dans le produit courant, vous êtes à 12. Alors, la prétention que j'avais, c'est qu'on a beaucoup de stocks, 80 %, qui sont sur les tablettes, qui ne roulent peut-être pas assez. Et donc, si on avait une place où est-ce qu'on pourrait optimiser et même réduire les pieds carrés, est-ce que ce serait à cet endroit-là qu'on le ferait?
• (16 h 30) •

M. Brunet (Alain) : C'est à cet endroit-là, mais ce n'est pas en réduisant l'offre. Puis ça, on est vraiment en marche, là, ça, on a lancé, depuis deux ans, des programmes comme Cliquez, achetez, ramassez, le Web, la mobilité transactionnelle. Ce qu'on a amené, c'est que tous ces produits-là de spécialité, ils sont difficiles à distribuer. Et vous avez raison, s'ils prennent de la poussière sur les tablettes, ils prennent de l'espace, c'est du pied carré. Il ne faut plus qu'ils soient sur les tablettes à prendre de la poussière. Alors, maintenant, on garde dans l'entrepôt de la SAQ.com, puis, quand on les pousse en magasin, c'est parce qu'ils sont vendus, parce qu'ils ont été tirés par le Web. Dans notre jargon du commerce de détail, on appelle ça le «long tail». Tu gardes l'inventaire virtuel en entrepôt, tu deviens beaucoup plus efficace en matière de gestion des stocks et tu peux accélérer sur l'offre de produits. Donc, on gagne sur les deux tableaux. On accélère l'offre puis on distribue quand c'est vendu, donc on peut gérer le pied carré puis réduire le pied carré.

Soit dit en passant, cette année, au cours de l'année, là, après sept mois, c'est plus de 6 % de réduction de pieds carrés. Puis on vise 10 %, mais on y va au gré des baux, hein? Ça, c'est à plus long terme, ce travail-là, parce qu'il faut y aller au fur et à mesure qu'on renouvelle les baux de magasins. Mais le travail, c'est vraiment à partir de l'offre Web, de la mobilité, et ça, ça répond très bien. C'est une attente aussi du consommateur. Alors, ce qu'on fait, c'est de gérer le répertoire avec plus de disponibilité, mais une meilleure efficacité en termes de logistique puis de distribution. Et puis là on n'a pas inventé non plus le bouton à quatre trous, on a adapté des pratiques de commerce à notre industrie.

Une voix : ...

M. Brunet (Alain) : Non, mais je pense que je l'ai dit correctement.

Une voix : Oui, oui, c'était ça.

M. Ouellet : Combien de temps, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste 1 min 12 s.

M. Ouellet : Bon, les pieds carrés, vous avez dit que vous avez réduit de 6 %, votre objectif est de 10 %, et vous y allez avec le renouvellement des baux. C'est ce que j'ai cru comprendre. Et l'intensité là-dessus, là, pour le 10 %, est-ce que c'est dans les trois prochaines années, ou ce sera quinquennal, ou...

M. Brunet (Alain) : C'est au fur et à mesure des renouvellements, ça fait que ça dépend. Pourquoi ça dépend? C'est parce que nous, on signe des baux, puis il y a eu des phases. Comme en 2000, on a élargi le réseau. Ça fait que, là, 10 ans après, en 2010, là, on a eu des grosses vagues de renouvellements. Ça fait qu'il y a des années où on a 30, 40, 50 projets, puis il y a des années où on peut en avoir 20. Ça fait qu'on peut le mapper à travers ça. Concrètement, le chiffre, là, je ne l'ai pas en tête, je ne peux pas vous le dire, mais il y a une dynamique. Ce n'est pas linéaire, cette affaire-là, c'est selon les baux, la fin des baux puis le nombre de baux qu'on a à gérer.

M. Ouellet : Est-ce que vous avez un horizon final?

Le Président (M. Gaudreault) : 15 secondes.

M. Ouellet : Mais, quand on les aura toutes faites, là, selon vous, c'est dans cinq ans, dans sept ans, dans 10 ans?

M. Brunet (Alain) : Là, je ne l'ai pas en tête, ce chiffre-là. Je ne sais pas si toi, tu te rappelles la cible pour le pied carré dans... Je n'ai pas ça final, je n'ai pas ça.

M. Ouellet : Oui, final, on aura fait le tour de tous les baux.

M. Brunet (Alain) : Je n'ai pas ça.

M. Ouellet : Non?

M. Brunet (Alain) : Je n'ai pas ça. Je ne l'ai pas, là, en tête.

Le Président (M. Gaudreault) : On pourra peut-être y revenir dans le prochain bloc. Ou si vous l'avez, nous le fournir éventuellement, là, à la commission.

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui. O.K. Alors, on retourne du côté du gouvernement avec le député d'Orford.

M. Reid : Merci, M. le Président. J'aimerais d'abord, M. Brunet, vous souligner, vous dire — et je ne suis pas le seul, je suis certain — qu'on apprécie beaucoup la qualité de vos réponses et la franchise, la transparence que vous avez.

Et je vais vous demander d'être transparent aussi, là, parce que, moi, ma question, ça touche les producteurs québécois. Je suis de ces députés qui ont des producteurs dans leur comté et qui ont vu évoluer tout ça, et qui sont contents de voir que ça va arriver. La question, c'est que, quand on vous écoute parler de la gestion des produits, des catégories, des améliorations que la vérificatrice demande, et tout ça, bien, on pense à l'Australie, on pense à la Colombie-Britannique, les États-Unis, en Europe, et tout ça, et on se dit : Bien, là-bas, c'est des gros producteurs puis, ici, c'est des petits producteurs. Bien, ma foi, si ça les met dans la poubelle, ce n'est pas notre problème, là, ils s'arrangeront. Mais, si c'est des petits producteurs qui sont plus vulnérables et qui sont squeezés ici, au Québec, dans nos comtés, ça nous touche pas mal plus, et là c'est sûr qu'on est plus préoccupés. Donc, c'est cette préoccupation-là pour laquelle j'aimerais que vous me donniez un peu de réponses. Est-ce que vous aurez un traitement, disons, différencié pour nos producteurs québécois? De quelle façon est-ce qu'on peut s'assurer qu'ils deviendront, un jour, capables d'être squeezés? Là, ils ne sont pas capables parce qu'ils ne sont pas assez gros, alors il faut les aider. Alors, dans quelle mesure, est-ce que vous avez un traitement différencié?

M. Brunet (Alain) : Oui. On a un programme qui a été déployé au cours des dernières années, puis la dernière version de ce programme-là, c'était un plan de trois ans dans lequel plan on est à la dernière année, puis on prépare déjà le prochain plan pour adapter puis faire évoluer tout le travail qu'on fait avec eux de manière à, justement, les protéger, je vais le dire entre guillemets... ou plutôt les préparer à la prochaine étape.

Et ça a bien fonctionné jusqu'ici, mais, en fait, oui, ça, ça prend la forme de mesures qui sont vraiment adaptées. Tous ces plans-là, d'ailleurs, qu'on a faits dans le passé puis qu'on va faire, ça, on les fait avec les gens de l'industrie locale, hein, on est très proches, ça prend la forme des associations. Tu sais, si on regarde l'association des viticulteurs québécois, bien, ils sont assis à la table avec nous. On fait ce travail de planification pour, vraiment, adapter les règles de mise en marché de telle sorte que nos produits d'ici, là, ils soient vraiment en mode accéléré puis ils puissent se battre dans une compétition, comme vous l'avez bien décrite, qui est aussi vaste.

Un exemple que je pourrais vous donner, souvent on dit : Ah! c'est dur, rentrer à la SAQ, il y a beaucoup de compétition, puis on en parlait tantôt. Mais vous savez qu'un produit québécois, à partir du moment où il a fait son travail, il a son produit, il le présente au laboratoire, si, au niveau des normes de base de qualité qu'on a établies avec l'industrie aussi, puis qui sont quand même universelles, c'est passé, il est automatiquement inscrit au répertoire. Ça, il n'a pas à se battre dans un appel d'offres. Puis ça, c'est depuis des années qu'on fait ça, ce n'est pas nouveau, mais on garde ces pratiques-là. Pourquoi on veut ça? C'est parce qu'on veut leur donner une chance.

M. Reid : Oui. J'ai entendu, des fois, des gens qui, pour donner une chance, disent : Les conseillers de la SAQ devraient pousser les produits du Québec. Mais, en même temps, j'ai entendu — puis il y a des collègues qui parlent

de ça — ceux qui sont habitués dans le détail dire que c'est une bonne chose dans un commerce de détail — et généralement ça se fait — que les produits, soit particuliers comme celui-là... mais que, les produits, par exemple, qui ne tournent pas assez vite, on les fasse pousser par les conseillers pour que les gens les achètent plus. Or, je ne suis pas le...

Une voix : ...

M. Reid : Bien, dans le détail, souvent pour des produits que ça fait...

M. Brunet (Alain) : ...la bonne pratique, c'est qu'on pousse ce que le client veut, pas ce qui ne marche pas.

M. Reid : On dit ça, mais on sait très bien que, dans le détail, il y a beaucoup de ça.

M. Brunet (Alain) : ...on n'a pas ces pratiques-là.

M. Reid : Non, mais c'est ça, je comprends. Mais moi, ce que je vous dis, c'est que, donc, la plupart des Québécois — et c'est mon cas — on aime aller à la Société des alcools puis écouter nos conseillers parce qu'on a toujours l'impression que nos conseillers ne sont pas là pour nous pousser quelque chose, contrairement à tout ce qu'on a à la télévision puis tout ce qu'on... Donc, ça, c'est un plus.

Maintenant, je me dis, moi, par rapport à des possibilités où les conseillers peuvent aider à faire sortir du stock qui est du bois mort, ça coûte quelque chose d'avoir des conseillers qui sont indépendants, en quelque sorte, dans leur pensée. Est-ce que ça, ça a fait partie d'une décision de gestion? Est-ce qu'on sait ces choses-là? Parce qu'on se prive, donc, d'un outil pour faire sortir le bois mort, par exemple, ce qui existe dans d'autres commerces.

M. Brunet (Alain) : Non. Bien, le bois mort, on le gère comme on gère nos stocks. Avec la vitesse du roulement des stocks qu'on a, le bois mort, là, inquiétez-vous pas avec ça, on n'a pas trop d'enjeux là-dessus.

Mais on a des moyens pour gérer ça, puis ce n'est pas à travers les conseillers, c'est à travers, exemple, les... Il y a une section un peu pêle-mêle dans les SAQ Dépôt qui est un peu les dernières chances. Là, on met un escompte, puis on envoie ça là. Puis, bien souvent, c'est le producteur qui paie l'escompte, là, mais ça tourne les stocks. Ça fait que nous, on ne s'enfarge pas trop là-dedans. Je ne dis pas que ce n'est pas des choses qu'on doit gérer, on les gère, on a les règles.

Mais la base de la SAQ, c'est son conseil, c'est son expertise produit puis la relation qu'on a personne à personne avec les clients à travers nos conseillers. Et ça, c'est une stratégie. Jamais on ne va demander à des gens de faire des choses qui vont aller contre le client, exemple, comme vous décrivez. Alors, on ne fait pas ça.

M. Reid : Mais ça existe dans beaucoup de commerces.

M. Brunet (Alain) : Oui, oui, mais on ne fait pas ça du tout, du tout. L'autre...

M. Reid : Oui. C'est bon. Bien, c'est rassurant.

M. Brunet (Alain) : Oui. Bien, tant mieux. L'autre point que je voudrais dire, je vais faire un lien avec les produits du Québec parce que le début de la question était là-dessus. En fait, nous, ce qu'on a fait qui a eu un grand succès, c'est qu'on a dû... Nos conseillers, c'est comme n'importe quelle personne, s'ils ont des perceptions, puis c'est un peu négatif, exemple, par rapport aux vins du Québec... Puis je n'ai pas peur de le dire, il y a quelques années, il y avait de ça. Bien, quand on est arrivés avec notre plan, la première étape qu'on a faite, c'est qu'on a formé, impliqué nos employés pour que... Nos premiers ambassadeurs pour les produits d'ici, c'est nos employés, et ça marche. Et c'est d'ailleurs une partie du succès qu'on a eu avec les vignerons puis les cidriculteurs.

M. Reid : Ce que vous me dites, dans le fond, c'est que ce n'est pas une stratégie, comme on voit dans certains commerces, de pousser des produits, il n'y a pas d'escompte pour vendre des produits québécois.

M. Brunet (Alain) : Non, c'est dans le conseil, nous autres.

M. Reid : C'est dans le conseil. Vous avez donné plutôt une formation plutôt que de commencer à jouer avec...

M. Brunet (Alain) : Exact.

M. Reid : Parce qu'on sent que, dans certains commerces, par exemple, s'ils te vendent une assurance, le petit gars ou la petite fille, ils doivent faire une commission ou quelque chose parce qu'ils sont achalants des fois. Et donc, là, c'est rassurant, ce que vous dites.

Moi, j'ai une autre question qui touche un petit peu à ça aussi, c'est que, quand vous dites qu'on a une politique de consommation responsable, bon, il y a beaucoup de monde qui ont des politiques comme ça dans le détail, mais ils ne mettent pas toujours ça en application. Je pense que la SAQ fait un effort là-dessus, mais qu'est-ce que ça veut dire en termes de décisions, de politiques, de coût, parce que ça coûte quelque chose éventuellement aussi, de faire attention à la façon de faire les prix pour ne pas que... puis la publicité... Est-ce qu'il y a un coût relié à ça ou est-ce que simplement

on dit : Voici, on va le faire, et vous le faites aussi avec de l'aide de différents groupes, des communautaires, etc., des groupes sans but lucratif? C'est ça?

• (16 h 40) •

M. Brunet (Alain) : En fait, c'est intégré. Il y a un coût, mais ce n'est pas un coût qu'on gère, ce n'est pas une chose qu'on voit comme une dépense. Ce qu'on voit là-dedans puis ce qu'on fait, c'est que ça fait partie de notre mission, puis c'est une contribution. Donc, nous, on est fiers de ça, puis ça fait partie de notre mission, de notre rôle. On est quand même, oui, une société commerciale, mais on est une société d'État, on a des responsabilités puis on les assume totalement, pas à contrecœur. Alors, c'est intégré.

Je vous donne un exemple. Tu sais, quand on fait du marketing, nous autres, puis on parle, supposons, d'une baisse de prix, bien, on pourrait décider de faire ça à outrance, comme certains font. Mais, dans notre domaine, c'est un produit qui est délicat, on ne peut pas se permettre de faire ça. Ça fait qu'un exemple très concret que je pourrais vous donner, à un moment donné, dans le monde — là, je parle, en général, des vins et spiritueux, que ce soient les bars, les restaurants, nous, etc., la bière — il y avait une pratique qui s'était établie en marketing qui était de donner de l'alcool. Tu sais, tu étais dans un bar, les jeunes étaient là, tu buvais une bière puis, après deux bières, tu avais un petit «shooter» puis...

Une voix : ...

M. Brunet (Alain) : Dans les universités. Ça fait que ça, c'est vite devenu comme un problème, ça a été décrié. Nous, on n'a pas attendu... Nous, on ne donnait pas de l'alcool, évidemment, on n'opère pas des bars, mais ça va jusque-là. Nous, exemple, pour faire découvrir un produit, bien, on faisait le genre d'approche suivante. Avec une vodka, on pouvait mettre une petite bouteille de Grand Marnier, une once et demie, pour faire découvrir le produit. Bien, depuis quatre ans, vous savez qu'on a arrêté de faire ça parce qu'on a dit : C'est un message, puis on ne veut pas être dans ce message-là. Oui, ce n'était pas excessif, puis oui, on aurait pu expliquer tout ça, puis dire : On continue parce qu'on n'est pas comme dans les bars, mais on a arrêté d'emblée, on a pris sur nous d'arrêter.

M. Reid : La vérificatrice ne parlait pas de ça dans son rapport, mais ce que vous nous dites, c'est que cette question-là, à aucun moment, et pour vous et pour la SAQ, ce n'est pas une question financière, c'est une question de mission, c'est une question qui va passer devant toute considération financière.

M. Brunet (Alain) : Exactement.

M. Reid : Excellent. Est-ce qu'il y a encore du temps, M. le Président?

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste une minute.

M. Reid : Écoutez, je vais commencer, mais je suis sûr qu'il y en a d'autres qui vont en parler plus, la vente par Internet, c'est une transformation qui est... Je vais juste démarrer parce que je suis sûr qu'il va y avoir d'autres questions, c'est quelque chose qui est... les Anglais appellent ça «disruptive», c'est-à-dire c'est quelque chose qui crée des ruptures dans les organisations par rapport à tout. On parle de planchers, on parle de conventions collectives, on parle d'un ensemble de choses. Comment est-ce que vous regardez cet aspect-là? Vous le regardez comme un changement majeur, j'imagine, là. Est-ce que vous pouvez commencer à parler un peu de ça? Parce que je pense que les autres collègues de la commission vont en parler.

Le Président (M. Gaudreault) : En 30 secondes.

M. Brunet (Alain) : Bien, je vais commencer, moi aussi. En fait, ce n'est pas destructeur pour nous autres. Puis nous, on a vraiment une démarche intégrée. Puis le pilier numéro un, c'est le conseil puis la relation avec les clients, ça fait qu'on... Mais le numérique, sans prétention, on peut se qualifier de leaders dans le numérique, mais c'est au service de la relation, puis je pourrai expliquer ça.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Alors, on retourne du côté de la deuxième opposition avec le député de Granby.

M. Bonnardel : Merci, M. le Président. M. Brunet, on va revenir sur notre discussion qu'on avait tantôt, là, les achats, là. J'ai de la misère à saisir. Vous êtes un des plus importants acheteurs de vin dans le monde — quatrième, si je ne me trompe pas, troisième ou quatrième — puis je comprends mal comment vous n'êtes pas capables d'imposer vous-mêmes votre propre devise. Puis vous me corrigez si je me trompe, là, je suis un producteur en France, je paie ma bouteille 2 \$ euro «cost», 2 \$ euro, je la vends à Carrefour 6 €

Avec la structure de prix que vous avez, vous ne recherchez pas le meilleur prix chez nous, vous recherchez un prix.

Une voix : ...

M. Bonnardel : Bien, vous recherchez un prix de détail, dans une certaine mesure. Vous me corrigerez après, là. Donc, quel avantage vous avez à travailler puis à dire au producteur : Moi, je vais t'acheter ça... Tu sais, vous nous dites : Moi,

là, j'aime mieux acheter en euros... en devise canadienne, je pense, que vous m'avez dit tantôt, et de ne pas profiter d'un avantage qui pourrait vous amener... Exemple, comme je vous posais la question tantôt, si le dollar gagne 10 %, 15 %, on n'y voit pas davantage concret. Est-ce que je me trompe sur...

M. Brunet (Alain) : Bien, ça va dans les deux sens. En fait, là, ce que je veux vous expliquer, c'est que la devise, là, ce n'est pas avec ça qu'on va faire la plus grande partie de notre cash puis de notre négociation. Alors, nous, ce qu'on dit, c'est qu'on la met de côté puis on fait l'inverse, c'est-à-dire qu'on va la jouer de façon vraiment à la marge. Exemple, si la devise, là, elle va dans le mauvais sens pour le producteur — ce que vous dites, c'est dans l'autre sens, mais moi, je vais commencer par celui-là — si on la gère, nous autres, on va tout de suite la refiler, on va... Tant qu'à y être, on va dire : Les prix montent parce que la devise, elle nous coûte plus cher.

Mais, dans le cas que je vous explique, c'est l'inverse. C'est que, là, la devise, c'est le producteur qui la gère. Lui, son seul moyen pour nous refiler ça, c'est qu'il faut qu'il nous appelle puis qu'il dise : Là, je veux monter mes prix parce que ça me coûte plus cher en devise. Nous, on dit : Non, ton prix, là, il est là, il est sur les tablettes, puis on va négocier ça, on n'accepte pas ça. Ça fait qu'on a beaucoup temporisé. Toute la question de la devise, au niveau de la gestion des prix de détail, en finale, est beaucoup plus solide dans ce système-là, on y trouve notre compte.

À cette heure, est-ce que c'est parfait? Oui, ça va dans les deux sens, mais on est capables de négocier dans les deux sens, tu sais. Alors, ce qu'on dit, c'est qu'on évacue une problématique de la devise, qui est marginale dans notre métier, pour vraiment s'attaquer à la négociation. Puis la négociation des coûts, c'est une partie de la business, hein? Il y a les programmes commerciaux, il y a plein de choses qui entrent en ligne de compte qui sont bien importantes.

M. Bonnardel : Puis vous faites la même chose du côté U.S.?

M. Brunet (Alain) : «Yes.» C'est pareil partout.

M. Bonnardel : O.K. À la page 23 du document, là, on parle, bon, de performance, des équivalents à temps complet, nombre de succursales, mes collègues en ont... puis on a déjà eu cette discussion, là, à savoir que, bon, de plus en plus de clients utilisent le téléphone, bon, ils vont sur Internet, la commande arrive directement à la succursale de leur choix. Je vois que, dans les six dernières années, il y a 12 succursales de moins au Québec.

M. Brunet (Alain) : Globalement, oui, ça se peut.

M. Bonnardel : On est passé de 414 à 402.

M. Brunet (Alain) : Oui, c'est ça.

M. Bonnardel : J'imagine, bien, avec la discussion que vous avez eue, au nombre de baux qu'il faut renégocier, et tout ça, on risque d'avoir un nombre de succursales peut-être à la baisse dans les... Non?

M. Brunet (Alain) : Ça, c'est un bon point. Voulez-vous que je réponde à ça? Avez-vous fini?

M. Bonnardel : Bien, allez-y là-dessus, puis je vais... oui, j'ai une autre sous-question après.

M. Brunet (Alain) : O.K. Parfait. En fait, ça...

M. Bonnardel : On arrive-tu à un top, là?

M. Brunet (Alain) : Oui. Dans notre jargon, on appelle ça le nombre de portes, hein, le nombre de magasins. Nous, on sait très bien, avec... Ça, on travaille beaucoup, toute la localisation, la pénétration des marchés, tout ça, on a beaucoup de données puis, de plus en plus, avec SAQ Inspire, maintenant, on a encore plus de données de qualité. Alors, nous, on sait qu'au niveau du nombre de magasins globalement, là, que ce soit 405, 410, 412, 404, là, ça peut varier, mais on est à la bonne place. On ne veut pas réduire le nombre de magasins. Ça, c'est un choix. C'est stratégique dans notre travail et c'est un choix qu'on a fait de façon éclairée. Alors, ça, je peux être très clair là-dessus, non, on ne réduira pas. C'est le pied carré, c'est là qu'on a une opportunité, puis c'est un peu ce que j'expliquais tantôt.

M. Bonnardel : O.K. Sous-question. Donc là, on risque de rester à 400, 402 pour les prochaines années, mais il y a 200 personnes de plus dans les succursales comparativement à 2008-2009. On parle d'optimisation, et tout ça. Expliquez-moi jusqu'à quel point...

M. Brunet (Alain) : En fait, en heures travaillées, ça ne se compte pas de la... C'est parce qu'il y a beaucoup de temps partiel dans les magasins. Ça fait que c'est vrai qu'en nombre, là... Je ne sais pas où vous prenez votre chiffre, là.

M. Bonnardel : Bien, c'est dans le rapport du VG, là. Écoutez, on dit : 3 420 ETC dans les succursales en 2008-2009. On parle de 3 635 en... donc, 215 de plus.

M. Brunet (Alain) : O.K. Parfait. Mais ça, là...

M. Bonnardel : Comment on explique ça si on...

M. Brunet (Alain) : Comment on explique ça? Premièrement, le volume. En six ans, là, ou à peu près, là, le volume, nous, on fait... Puis surtout, dans les années 2009, on faisait du 4 %, 5 %, 6 % de croissance. Donc, le volume a grossi, premier point.

Mais, deux, au niveau de l'efficacité, nous, on gère ça, les heures travaillées par bouteilles vendues. Le BHT, dans notre jargon, là, c'est ça, l'indice de productivité qu'on gère dans les magasins, donc combien de bouteilles on a vendues par heure travaillée. Puis il n'y a pas d'inflation là-dedans, il n'y a pas rien. Et ça, on a amélioré ça beaucoup. En termes de... vous l'avez, je pense...

M. Bonnardel : 34 % à 42 %, oui.

M. Brunet (Alain) : O.K. Bon, c'est parfait. Ça fait que c'est ça qui est important. Alors, qu'on ait du monde puis qu'on ait des têtes de pipe de plus, ce n'est pas grave si on gère notre ratio de productivité, un, et, deux, si on accote le service en fonction du volume. Parce qu'on sait très bien qu'une vente conseillée, donc, avec quelqu'un qui nous dit bonjour, qui nous accueille, c'est une vente qui grossit. En fait, ça peut être jusqu'à 30 % de croissance. Ça fait que, si on voulait gérer ça comme une shop, là, puis dire : Il n'y a pas de monde... Je caricature puis je sais que vous n'allez pas là, mais on perdrait en termes de croissance, il y a de la... Donc, c'est générateur de croissance, ça crée de la valeur. Le bon mixte, bien, c'est beaucoup au niveau des horaires, comme je disais tantôt, pour être efficaces. Mais d'avoir du monde, si c'est payant, on n'a rien contre ça.

M. Bonnardel : O.K. Je veux juste que vous me confirmiez par oui ou non, là. Vous avez dit tantôt : On a eu une discussion sur la majoration, peut-être, unique. Vous avez dit : On se dirige peut-être...

M. Brunet (Alain) : Linéaire.

M. Bonnardel : ...oui, vers ça, donc le dividende ne sera jamais touché, là.

M. Brunet (Alain) : Non, il va même croître.

M. Bonnardel : Il va même croître. Ça, c'est écrit noir sur blanc. Parfait. La vérificatrice dit, là, à la page 4 quand elle a fait son... Donc, elle a lu tantôt son texte, elle a dit : De plus, «la SAQ pourrait intensifier ses efforts à l'égard de l'obtention de différents rabais, [comme] les rabais volume et les revenus de positionnement en magasin».

C'est un peu particulier de dire ça, dans le sens où vous êtes un commerce de détail. On le sait que, dans un IGA, Metro, bien, plus souvent qu'autrement, Pepsi va payer pour être un peu plus haut, Coke, là... Puis vous le savez, là — pas besoin de vous réinventer tout ça — jusqu'à quel point vous n'allez pas chercher de revenus additionnels...

M. Brunet (Alain) : On y va.

M. Bonnardel : On y va, mais...

M. Brunet (Alain) : En fait, ça le dit, intensifier. C'est augmenter, intensifier. Donc, on va en faire plus, puis c'étaient des exemples.

M. Bonnardel : Bien, donnez-moi un peu, là, jusqu'à... en dollars, là, vous allez chercher x. Êtes-vous capable de me le dire, «first»?

M. Brunet (Alain) : Oui, je suis capable, mais je ne suis pas sûr que ça me tente de le dire, là.

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Bonnardel : O.K. Bien, attendez, c'est...

• (16 h 50) •

M. Brunet (Alain) : Mais oui, je peux donner... C'est un ordre de grandeur, c'est plusieurs dizaines de millions de dollars.

M. Bonnardel : Bien, j'imagine, là. C'est ça, ça va de soi, là.

M. Brunet (Alain) : Bien oui. Bien, même, je peux vous dire, je vais vous donner un chiffre que je suis bien à l'aise de vous dire parce que je ne veux pas, c'est assez... Pourquoi je ne veux pas vous le dire, ce n'est pas parce que je vous fais des cachettes, c'est parce qu'au niveau de la gestion de la négociation des coûts, quand je parle de ces chiffres-là, moi, j'ai un fournisseur à gérer, hein? Ça fait que, là, on se met dans une position plus difficile.

Mais il y a un chiffre que je vais vous donner. Dans le commerce de détail, là, dans les pratiques, là, il y a sept, huit ans, ça a peut-être évolué, on disait : Quand tu as 70 % de tes revenus qui... en fait, quand tes revenus comptent

70 % de tes coûts de marketing, tu es bon, hein? C'est clair, ça veut dire tu paies tant en marketing, là... Supposons, tu paies 10 millions, bien, si tu as 7 millions qui rentrent en revenus, tu es bon. Tu sais, c'est une bonne norme. Nous, c'est plus de 130 %. Ça fait que nous, on fait plus. On ne fait pas juste accoter, mais on a des revenus supplémentaires à nos coûts de marketing.

M. Bonnardel : O.K. Le «intensifier», là, ça veut dire quoi en pourcentage?

Le Président (M. Gaudreault) : Vous avez 30 secondes pour l'expliquer.

M. Brunet (Alain) : Oui. Bien, je vais faire ça rapidement. Intensifier, c'est de continuer à aller sur des nouvelles pratiques qui se développent de plus en plus puis qui ont été identifiées, puis c'est d'aller explorer des nouvelles avenues. C'est un plus.

Le Président (M. Gaudreault) : Très bien. Merci. Alors, ça met fin à votre bloc. Il va vous rester un bloc. On retourne du côté du gouvernement avec le député de Trois-Rivières.

M. Girard : Merci, M. le Président. Donc, je vais continuer un petit peu sur la même lignée que mon collègue député d'Orford était tout à l'heure. On parlait de commerce électronique, on sait que ça se fait de plus en plus. On a tous nos petites applications maintenant, comme vous disiez. On a tous notre carte Inspire, on peut commander en ligne, se faire livrer. On peut commander en ligne, et avoir notre caisse prête, et aller la chercher. C'est sûr qu'éventuellement il va y avoir moins de clientèle en magasin, donc on va peut-être avoir besoin de moins de pieds carrés, on va peut-être avoir besoin de moins d'employés aussi.

Je sais qu'en termes d'applications mobiles, applications Internet, et tout, vous êtes vraiment, je pense, une longueur d'avance sur plusieurs commerces de détail que l'on a au Québec. Vous avez des applications qui sont très, très, très faciles d'utilisation, très, très efficaces, mais je vous dirais, j'aurais le goût de dire : Êtes-vous prêts? Parce que ça bouge rapidement. Il va se passer quoi? Et quel est votre plan stratégique pour les prochaines années? S'il y a une augmentation importante de l'achat en ligne, automatiquement il y a une diminution de l'achat en magasin. Donc, quels vont être les impacts? Et comment vous voyez ça pour les années à venir?

M. Brunet (Alain) : O.K. Moi, ce que je veux... En fait, l'évolution de l'expérience client par le numérique, là, ça ne veut pas nécessairement dire que c'est une diminution dans le canal des magasins briques et mortier, là, d'achalandage. Parce que vous partez un peu de là, puis je ne veux pas vous corriger, là, mais je veux juste exposer notre stratégie là-dessus.

Notre stratégie, nous autres, c'est générateur d'achalandage. Alors, je vais vous expliquer comment puis pourquoi. Puis c'est un peu le sens de votre question, c'est quoi, les prochaines étapes, et tout ça. En fait, nous, on a livré, dans l'expérience client — ça paraît bien théorique, mais c'est très concret — trois affaires depuis deux ans. La première initiative, ça a été Cliquez, achetez, ramassez. Vous l'avez dit, c'est aller chercher sa commande achetée sur le Web au magasin. En fait, ça, là, nous, ça fait 15 ans qu'on est sur le Web transactionnel, hein? L'Ontario vient d'annoncer ça, mais on était déjà là-dedans depuis les années 2000 puis on livrait par Postes Canada. Puis, quand on a fait le changement, il y a un an, puis on peut aller chercher au magasin, 80 % des commandes Web sont allées... ils veulent la prendre au magasin. Et ça, ça a fait doubler les ventes du Web. Alors, c'était attendu.

Deuxième chose, c'est la mobilité transactionnelle. C'est ce que vous avez dit, l'application, maintenant, est transactionnelle. Vous pouvez acheter, vous avez une alerte. Vous pouvez confirmer, vous faites livrer au magasin puis vous allez chercher votre stock. Et la troisième affaire, vous l'avez dit aussi, c'est SAQ Inspire. Ça fait qu'on vous connaît, puis, selon votre profil, vos goûts, on vous envoie des choses ciblées, pertinentes, puis là vous pouvez décider de l'acheter, etc.

Puis, encore une fois, souvent, ça peut se faire à travers le Web, c'est d'exposer le client, selon ses goûts, ses attentes, à des choses dans son quotidien, puis c'est lui qui décide. C'est de la proximité, et ça, ça fait de la croissance, ça génère de la croissance, de la passion pour le produit, puis ça multiplie les occasions sagement, là, toujours. Alors, ce que ça permet de faire, en fait — puis là on l'a réalisé depuis deux ans, nous, c'est concret, c'est exécuté, ça se fait puis ça évolue — ce que ça amène, en fait, c'est plus d'achalandage. Ça fait que nous, on a eu des problèmes en termes d'augmentation d'achalandage, il y a deux, trois ans. C'était difficile, c'était presque constant, légère augmentation, puis, cette année, là, on récolte le fruit de notre investissement, on est à 2 % ou 3 % de croissance d'achalandage. Puis, dans le commerce de détail, là, faire plus de clients, puis tout ça, là, c'est vraiment un avantage important, c'est ce qui est le plus difficile à aller chercher, puis on construit. Donc, il y a plus de clients dans nos magasins.

M. Girard : Oui, mais, quand je vais chercher ma commande, ma caisse est prête, je rentre, je prends ma caisse et je m'en retourne. Je ne fais pas le tour des allées. Peut-être pas besoin d'avoir autant de... tu sais, ça fait que...

M. Brunet (Alain) : Ce qui se passe, c'est que le client parle au conseiller, il y a une petite dégustation, puis, dans 30 % des cas, le client, il rachète.

M. Girard : Donc, vous avez des stratégies pour essayer de garder le client quand même en magasin et d'avoir une expérience différente.

M. Brunet (Alain) : Exactement, des stratégies de conseil.

M. Girard : O.K. Je vous amène maintenant avec la loi n° 88. Tantôt, on a parlé de vins québécois, on a parlé des vins en vente en SAQ, mais on a des vins qui vont se vendre de plus en plus dans les épiceries, dans les dépanneurs. Donc, ça amène une compétition supplémentaire.

Comment vous voyez ça? Est-ce que vous allez faire en sorte d'avoir plus de vins québécois à la SAQ? Est-ce que vous allez faire plus de place aux vins québécois? Comment vous voyez cette avenue-là? Beaucoup de gens ont critiqué qu'on ne les voyait pas assez, les vins québécois, dans le passé. Je sais qu'il y a eu des choses qui se sont faites, il y a eu des choses qui se sont faites dans les dernières années, mais est-ce que la loi n° 88 va avoir un impact sur vos pratiques, vos façons de faire?

M. Brunet (Alain) : En fait, puis je l'ai déjà dit, là, j'étais allé à la commission qui regardait le projet de loi au début de l'année, puis notre message est clair, on va...

M. Girard : J'étais présent cette fois-là.

M. Brunet (Alain) : Ah oui? Bon. Bien, on était favorables, on est encore très favorables. Nous, on a travaillé à développer ça dans ce sens-là. Pourquoi? Parce qu'on ne voit pas ça comme une compétition, ce n'est pas un enjeu. Les vins du Québec, on l'a dit tantôt, ça fait partie de notre contribution de travailler avec eux, de leur faciliter la vie puis de les exposer au rythme de la production puis à la capacité qu'ils peuvent faire. Mais les vins vendus en épicerie, dans le contexte du projet de loi n° 88, c'est vraiment très ciblé pour ceux qui veulent le faire en région, qui n'ont peut-être pas la capacité ou la volonté d'aller à la SAQ, etc. Donc, c'est vraiment un outil de plus pour mettre en valeur les produits d'ici. Tous les outils qu'on peut mettre en place pour aider les produits d'ici, c'est bénéfique parce qu'à la fin de la journée, si ça se passe bien, c'est nous qui vendons la grosse part de marché de ces produits-là, bien, ça va finir chez nous. On n'a pas peur de cette compétition-là, on ne voit pas ça du tout comme de la compétition puis on a besoin de ça pour installer ces produits-là, ça donne plus de souplesse.

Ça fait que, là, je disais tantôt qu'on va faire un prochain plan pour appuyer, là. On avait un plan de trois ans qui se termine, puis le nouveau plan, qu'on fait avec l'industrie aussi, bien, on va le faire dans le contexte de la nouvelle réalité. Ça fait que, là, on va s'attaquer à ça de bonne façon.

M. Girard : Donc, si je ne me trompe pas, ça vous amène à réinventer les choses, à voir différemment. Donc, ça vous pousse à faire des choses.

M. Brunet (Alain) : Bien oui, puis c'est un plus.

M. Girard : Je vous amène sur un aspect théorique. Demain matin, la LCBO peut vendre au Québec, des commerçants peuvent vendre du vin qu'ils vont importer, etc., c'est, comme on dirait, excusez l'anglicisme, mais «at large» au Québec. La SAQ fait quoi? C'est quoi, les défis de la SAQ? Et comment la SAQ se comporterait dans une situation comme celle-là?

M. Brunet (Alain) : Bien, les défis de la SAQ, c'est les mêmes qu'on vient de discuter depuis le début de la commission ici, là, c'est de bien répondre aux besoins du client puis d'être capable d'être en lien, en phase avec le client, d'être d'abord une entreprise efficace qui est capable d'assumer ce qui se fait dans le marché si ça bouge, d'être capable, parce qu'elle est efficace, d'investir, supposons, dans une structure de prix qui est comparable à son environnement si ça bouge, puis je pense qu'on se dirige déjà vers ça.

On n'a pas besoin d'avoir une ouverture de marché pour ça, on comprend ça. Mais, à la base, la finalité, c'est le client. Puis, si on se différencie par des valeurs fortes comme ce qu'on fait avec le Web, le numérique, le conseil, l'offre de produits, qui est tellement appréciée au Québec, qui est tellement différente de ce qu'on peut trouver en Amérique, bien, moi, je pense qu'on a ce qu'il faut pour être pérenne, là, tu sais, peu importe ce qui se passe autour de nous.

M. Girard : J'ai senti un point plus sensible au niveau de la structure de prix. Donc, ça serait vraiment là, si je comprends bien, le point qui serait à améliorer...

M. Brunet (Alain) : On est en marche.

M. Girard : ...en ayant une libre concurrence au niveau du vin. Vous êtes déjà en marche, mais il y a encore de l'amélioration à aller chercher.

M. Brunet (Alain) : Bien, on le dit, c'est pour ça qu'on se donne un plan sur plusieurs années.

Le Président (M. Gaudreault) : M. le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci. Dans le cadre de la continuité, un peu, on a entendu des producteurs de vin québécois critiquer que la marge de la SAQ est telle que c'est très difficile pour les vins québécois de pénétrer via votre canal, qui est très fort mais qui est très coûteux. C'est quoi, votre réponse à ça?

• (17 heures) •

M. Brunet (Alain) : C'est votre programme d'appui financier. C'est là qu'il fallait que ça se règle. Mais ça, ce n'est pas une question de la SAQ, là. En fait, est-ce qu'on peut investir puis est-ce qu'on doit investir dans une jeune industrie comme la production des vins d'ici? Bien, la réponse a été donnée, puis je souscris à ça, c'est oui. Pourquoi on doit investir? Parce que c'est une jeune industrie puis c'est énergivore. C'est planter de la vigne, ça ne produit pas avant cinq ans. C'est de la qualité de produits, c'est se différencier avec le terroir. Ça, ça ne se fait pas sur quelques mois, c'est un savoir-faire qui est propre au Québec, il faut l'inventer ici.

Alors, tous les pays producteurs ont eu des programmes. Ça ne passait pas par le détail, ça passait par des programmes d'appui à la mise en avant d'une production locale. Puis c'est exactement ce que le gouvernement a fait, il a mis en avant un programme qui est tout à fait respectueux du commerce international et qui répond à ce besoin d'aider notre jeune industrie à aller plus loin. Après, nous, la balle, elle tombe dans notre camp quand il s'agit de faire de la mise en marché, du conseil, de la mise en avant au niveau du marketing, etc., puis ça, on le fait. Je sais qu'on peut toujours faire mieux, puis on va faire mieux.

M. Bolduc : Dans le même ordre d'idées...

Le Président (M. Gaudreault) : Dans 20 secondes.

M. Bolduc : Ça va être bref et sincère.

Le Président (M. Gaudreault) : Ou on peut le reporter à votre prochain bloc.

M. Bolduc : Oui, au prochain bloc.

Le Président (M. Gaudreault) : O.K. Le député de Rousseau.

M. Marceau : Merci, M. le Président. Quelques questions. J'en ai plusieurs, je vais essayer d'aller vite. Je reviens à la question de la majoration. Vous avez dit que vous envisagez d'aller vers quelque chose de linéaire, est-ce que c'est envisageable que vous alliez vers quelque chose de progressif, c'est-à-dire avec des taux marginaux de majoration plus élevés pour des gammes de prix très élevés sur la base que, par exemple, la sensibilité aux prix ou ce qu'on appelle l'élasticité, là, est beaucoup plus faible à des niveaux de prix plus élevés? Est-ce que c'est envisageable que vous alliez vers ça?

M. Brunet (Alain) : Mais oui, puis tous les modèles, on va les envisager, c'est ce qu'on... Donc, on ne ferme pas de portes, puis, oui, effectivement... D'ailleurs, on est conscients de ce que vous dites au niveau de l'élasticité, hein, puis c'est pourquoi, là, des spécialités par lots, on n'a pas touché à ça dans la première baisse, parce qu'on sait que ce n'est pas là qu'il y a une...

M. Marceau : ...

M. Brunet (Alain) : C'est ça, exactement. Alors, comment le modèle final va être fait, là? Bien là...

M. Marceau : Vous êtes ouverts, en tout cas. C'est ce que je...

M. Brunet (Alain) : Exact. On est très ouverts.

M. Marceau : Bon. Deuxième question, puis celle-là, elle est beaucoup plus... je prends plus de recul par rapport à la question de la majoration. Mais, dans le fond, là on a une structure de prix de détail qui s'explique essentiellement par les coûtants. Donne-moi le coûtant, je te donne le prix de détail, essentiellement, là.

M. Brunet (Alain) : Bien, oui, en partie.

M. Marceau : Puis la question que ça pose, c'est : Pourquoi c'est ainsi? Il est tout à fait envisageable que vous achetiez vos coûtants au prix le plus faible possible, mais que, par ailleurs, il n'y ait pas un lien intime, direct entre le coûtant puis le prix de vente. Puis je crois comprendre que c'est comme ça à la LCBO. Peut-être, donc, une question plus générale...

M. Brunet (Alain) : ...marchés aussi.

M. Marceau : Oui. C'est comme ça dans tous les monopoles publics en Amérique du Nord?

M. Brunet (Alain) : Ah oui. Bien, pas juste dans les monopoles, en fait, là, il y a même des... Comme l'Alberta, il y a une certaine marge qui est encore définie comme ça. Parce que vous savez qu'ils ont gardé le contrôle de la distribution, ça fait que... En fait, pourquoi, là... Encore une fois, là, on regarde dans le rétroviseur, tu sais, moi... Ça fait presque 100 ans que la SAQ existe, bien, on a bâti là-dessus. Puis après faire un virage, puis aller vers autre chose, bien, ça nécessite d'avoir des ressources puis de se donner une marge de manœuvre pour le faire. C'est ambitieux, puis peut-être que ça n'a jamais été fait avant parce qu'on n'a jamais eu les bonnes conditions pour le faire.

Mais je veux nuancer un peu. Puis, dans le rapport, c'est dit aussi, puis il y a une notion de prix net qui est amenée, qui est vraiment intéressante, sur laquelle on va travailler, puis qu'on travaille déjà, et qui est un peu plus théorique, mais qui va dans le sens de votre question, là, c'est... Dans le fond, ce n'est pas juste une question de majoration puis de prix coûtant, vous avez raison — si je lis bien la question, là — c'est plus que ça, puis oui, on est là-dedans.

Il y avait une autre question tantôt sur les programmes, puis je vous ai donné un peu des proportions, là. Bien, dans les revenus de la SAQ qui touchent le produit, qui viennent grâce à des programmes, tu sais, les frigos, toutes sortes de choses, les «displays», les dégustations, tu sais, les fournisseurs, ils paient pour ça. Il y a un coût de faire la business, et puis c'est normal. Dans tout commerce de détail, on le disait tantôt, on fait ça. Alors, ça, nous, c'est des leviers et c'est un peu dans cet esprit-là qu'on a abordé la question très largement puis dire : On devrait, à destination, être vraiment beaucoup plus positionnés sur, oui, le juste prix de détail, là, avec les nuances, puis oui, il y a des segments où on n'a pas à travailler autant, mais dans un contexte où on va beaucoup mieux gérer la négociation pas juste des coûts, mais du prix net, le prix net étant tous les intrants qui viennent influencer le prix. Et ça, autant on a une marge de manoeuvre puis on élargit la négociation, meilleurs on peut être, tu sais, parce qu'on se donne des leviers, et c'est vers ça qu'on veut aller.

M. Marceau : O.K. Mais peut-être dit autrement, mettons que vous achetez une bouteille, je ne sais pas, pour dire un prix, 3 \$, puis disons que les conditions, là, de transport puis tous les autres paramètres sont les mêmes, là, puis que cette bouteille à 3 \$, bien, il y a une demande très, très forte pour cette bouteille-là au Québec, puis vous avez une autre bouteille également à 3 \$ que, pour diverses raisons, vous avez décidé d'avoir aussi dans votre inventaire, mais pour laquelle la demande est très faible, est beaucoup plus faible. Bon, en principe, on s'attend à ce que le prix de détail puisse être plus élevé quand la demande est très forte, mais, avec la structure de majoration que vous avez là, ce n'est pas possible ou enfin...

M. Brunet (Alain) : ...

M. Marceau : Là, vous me dites que ça va changer, cet aspect...

M. Brunet (Alain) : Oui, mais là comment, jusqu'à quel point? Puis pourquoi... La question, c'était : Pourquoi c'est là? Historiquement, là... Puis là on n'est plus là, là, mais je veux juste vous dire qu'on a eu une époque, dans les années 70-80, où on ne gérait pas le commerce de l'alcool selon les normes commerciales, les meilleures pratiques du marché, là, en général, on appelait ça la courroie de transmission. On ne gérait pas les prix, hein? Le prix rentrait, et même il y avait des banques de listing pour des agents, tout ça. Alors, ça, c'est des batailles qui ont été faites. Ça a évolué, mais oui, il y a peut-être la majoration qui est plus fondamentale, il y a un vieux fond de ça. Mais, «over and above», ce qu'on a ajouté, c'est qu'on s'est donné des leviers puis des outils — ce n'était peut-être pas parfait — pour gérer ça selon l'offre et la demande. Et là le coup final qu'on donne, c'est d'aller résolument vers ça. Mais on ne peut pas faire abstraction d'où on vient. Mais moi, je peux vous dire, il y a eu certaines batailles épiques là-dessus, puis ça a beaucoup avancé.

M. Marceau : Oui, oui. Là, ce que je comprends, c'est que vous voulez vous en éloigner, de cette espèce de lien automatique, que vous le faites déjà à travers les marges de manoeuvre que vous vous êtes... de la flexibilité que vous vous êtes donnée, puis vous voulez aller encore plus loin dans cette direction. O.K.

Bon, là, je vais faire aussi mon devoir de... M. Sacy, d'Éduc'alcool, voudrait m'entendre, je suis certain, vous poser la question que je vais vous poser, puis je pense que c'est important de la mettre dans l'équation parce que, bon, là vous allez changer la majoration, vous avez parlé d'enjeux de rentabilité, évidemment, de ce qui se passe autour de nous dans les autres marchés, mais il y a aussi la question, évidemment, de la santé publique puis de l'impact sur la consommation d'alcool. Bon. Maximiser le volume de vente d'alcool au Québec, ce n'est pas un objectif social, on s'entend, ce n'est pas un objectif de société. On veut que les gens puissent consommer de façon intelligente à des prix raisonnables, on ne veut pas maximiser la vente, là, d'alcool, puis je pense que M. Sacy aimerait m'entendre vous dire ça. Donc, comment vous allez tenir compte de ça dans votre exercice de révision de la fixation des prix pour la suite des choses?

M. Brunet (Alain) : En fait, je l'ai dit tantôt, la structure de majoration puis la fixation des prix, c'est aussi un exercice de bien gérer, d'être responsable sur la vente de l'alcool. Pour nous, on voit ça aussi, c'est un intrant. Comme je disais tantôt, c'est intégré. Alors, c'est pourquoi nous, on ne dit pas : On va être les meilleurs au Canada — en Amérique, tant qu'à y être — sur les prix. On ne se différencie pas par le prix, on parle de notion de juste prix. C'est important, le prix, mais c'est dans une référence de saine consommation et de juste prix.

D'ailleurs, là-dessus, on a le même discours avec M. Sacy — bien, je parle d'Éduc'alcool, là, de façon plus large — c'est qu'on parle de notion de juste prix. Qu'on fasse des devoirs pour mieux gérer les prix puis faire un peu tout ce qu'on vient de dire, mais que ce soit fait dans un cadre sain de juste prix pour une saine consommation, bien, ça peut se faire. Ça va se faire puis ça se fait. Alors, c'est dans cet esprit-là qu'on le fait. Je l'ai dit, je vais le répéter tout le temps, puis nos équipes, c'est dans ce cadre-là qu'elles travaillent. Puis on prend les devants, nous, on ne se cache pas de ça, puis, avec M. Sacy, Educ'alcool, tout ça, c'est des choses... ils nous questionnent là-dessus puis... Alors, on n'est pas en porte-à-faux là-dessus, puis on ne le sera pas.

Le Président (M. Gaudreault) : Deux minutes.

M. Marceau : O.K. Peut-être... O.K. Merci. De toute façon, nous, on aura peut-être l'occasion de redévelopper à un autre bloc. Je veux juste vous poser une autre question sur la baisse de 0,50 \$ que vous avez annoncée. Est-ce que

vous attendez... Parce que, là, je crois que c'est un quart du vin vendu au Québec qui est vendu en épicerie, quelque chose du genre, c'est ça?

M. Brunet (Alain) : C'est 500 millions de dollars par année.

M. Marceau : Bon. Est-ce que ça va avoir un impact sur les épiceries, d'après vous?

• (17 h 10) •

M. Brunet (Alain) : L'épicerie... Comme je disais, pour la restauration, nous, on a un plan d'action, on y va par étapes. C'est un plan à long terme, puis on a fait les premières priorités. Puis les premières priorités, c'est le consommateur. Ça fait que ça ne touche pas aux détaillants en alimentation. Bien, d'ailleurs, on est grossistes là-dedans.

M. Marceau : À moins qu'il y ait substitution puis que les gens...

M. Brunet (Alain) : Non, non. La structure de prix, pour eux autres, c'est autre chose, ça fait qu'on n'a pas touché à ces vins-là. Ce qu'on a annoncé, là, pour le 9 novembre, ça touche les vins en succursale.

M. Marceau : O.K. Donc, le prix des vins en succursale va baisser.

M. Brunet (Alain) : De 0,50 \$.

M. Marceau : Le prix des vins en épicerie, toutes choses étant...

M. Brunet (Alain) : Ne bouge pas. Mais eux, ils gèrent ça...

M. Marceau : En fait, c'est ça, c'est eux qui gèrent, on s'entend.

M. Brunet (Alain) : Bien oui, parce qu'eux, ils ont un prix de base, puis après ils ont des marges qu'ils prennent, puis on fait de la rémunération. Ça fait qu'on va gérer ça dans ce contexte-là.

M. Marceau : Mais ma question, c'est : Est-ce que vous attendez... Bon, est-ce que ça va déplacer la consommation d'alcool de l'épicerie vers vos succursales, toutes choses étant égales, par ailleurs? Et, deuxièmement, si ça pouvait arriver, est-ce que vous vous attendez à ce que les épiceries réagissent?

M. Brunet (Alain) : Bien, c'est leur vinaigrette. Ils géreront leur affaire, ils sont dans un libre marché. Puis c'est vrai que... Là, je ne veux pas jouer sur les mots, mais on en a, de la compétition, la bière, l'épicerie... Alors, on n'en a peut-être pas autant que certains voudraient, je ne le sais pas, mais, en général, on a des dynamiques de marché à gérer. On est dans cette dynamique-là puis on va la gérer, on n'est pas inquiets de ça.

M. Marceau : Et donc vous vous attendez à quoi? C'est ça, ma...

M. Brunet (Alain) : Bien, moi, je pense que ça ne bougera pas parce qu'eux autres, ils ont beaucoup... L'élasticité du produit, là, ils la gèrent bien puis ils ont des marges de manoeuvre. D'ailleurs, on les a tous contactés avant de bouger, puis on n'a pas de nouvelles, là, il n'y a pas de panique en la demeure, là. Le reste, on verra ça.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci. Ça met fin à ce bloc. On retourne du côté du gouvernement avec le député de Mégantic.

M. Bolduc : Merci, M. le Président. Bon, on va revenir à... Il y a loin dans notre affaire parce qu'on a bien couvert la procédure d'achat du prix chais. Ce qu'on n'a pas parlé, c'est l'optimisation de votre approvisionnement en termes de coût de transport puis... Je sais que vous achetiez des produits en gros volumes, dans le sens... Dans le temps, vous en avez déjà acheté en bateaux, là, en containers, etc. Je ne sais pas où vous en êtes avec ça, et comment vous optimisez le coût de transport, par exemple, du port de Rotterdam à Montréal avec la LCBO, etc., puis qu'est-ce que ça veut dire sur votre prix? Quel est le pourcentage du coût de transport par rapport à vos prix d'approvisionnement? Puis comment vous le faites, ça? Puis qu'est-ce que ça veut dire pour votre embouteillage? Parce que ça aussi, c'est un gros enjeu.

M. Brunet (Alain) : L'embouteillage, oui. O.K. Premier aspect, là. Puis, évidemment, ce n'est pas couvert par le rapport parce qu'on n'avait pas ciblé ça, là, ce n'était pas une chose qui était à l'étude, mais nous, on travaille ça, hein, le balisage du transport puis toutes nos pratiques, nos processus de transport, de logistique aussi à partir des pays étrangers, et, en toute humilité, là, on a beaucoup, beaucoup balisé ça, puis on a beaucoup optimisé ça. Mais moi, je dirais, on est un leader en matière de gestion des coûts de transport.

Une voix : En logistique.

M. Brunet (Alain) : En logistique aussi. Et, d'ailleurs, c'est pourquoi... Tu sais, les fournisseurs, ils ne sont pas obligés de faire transporter leurs produits par la SAQ, hein, pour arriver sur le marché, mais ils choisissent ça, tu sais.

Puis il y en a qui ont choisi d'aller, puis ils sont revenus, tu sais, parce qu'on travaille beaucoup tout le côté de la consolidation. Les systèmes qu'on a développés font qu'on est... on a bien... puis on gère bien le coût des transports. Avec l'évolution, puis si on peut combiner, comme je disais tantôt, par exemple, avec l'Ontario des volumes puis faire plus, tant mieux, on va y aller. On n'est jamais fermés à ça, on est toujours en marche.

Maintenant, ça représente, les frais de transport, quel coût dans le... C'est dur à dire. En fait, c'est un plus petit pourcentage. Le plus gros... Je vais vous donner l'exemple, nous, on vend pour 3 milliards, hein, et puis un peu plus, là, puis on a des coûts à l'approvisionnement, pour le coûtant des produits, d'un peu plus de 1,5 milliard. Ça fait que c'est là qu'est la grosse affaire, ce n'est pas... Le reste, c'est important, c'est pour ça qu'on le gère puis qu'on veut continuer de le gérer, mais ce n'est pas ça, la grosse proportion.

L'embouteillage, juste pour finir sur l'embouteillage, nous, vous le savez, hein, depuis 15 ans maintenant, on a vendu La Maison des futailles. Ça, c'était l'usine puis c'était l'embouteillage de la SAQ. C'est Kruger, avec le fonds FTQ, etc., qui est propriétaire de ça. Donc, on ne fait plus d'embouteillage. Ça, on a tout laissé ça à l'industrie d'embouteillage. Donc, c'est des grands de l'industrie qui sont là-dedans, puis on n'est pas là-dedans.

M. Bolduc : Donc, vous n'importez plus de vins ou de spiritueux en vrac.

M. Brunet (Alain) : En vrac, non.

M. Bolduc : Vous faites du multimodal, vous l'avez en containers, puis le transport se fait de cette façon-là, plus de vrac.

M. Brunet (Alain) : Exact, exact.

M. Bolduc : Bon, bien, c'est une bonne...

M. Brunet (Alain) : Bien, le vrac, c'est une grosse industrie au Québec, mais c'est privé, là, c'est tout fait par Maison des futailles, Constellation, tout ça.

M. Bolduc : Mais est-ce que c'est des sous-contractants pour vous autres?

M. Brunet (Alain) : Non, non, non, on n'est plus là-dedans. C'est pour ça que, nous, la business... Ça, c'est le vin vendu en épicerie principalement, puis ça, c'est toute une business qui est faite en direct entre les fournisseurs qui font l'importation du vrac, l'embouteillage ici puis les détaillants en alimentation, Metro, IGA, tout ça. Puis les prix, tout ça, c'est eux qui déterminent ça. Nous, on est grossistes parce qu'on est... Eux, le modèle, là, c'est que les quatre grands embouteilleurs au Québec font l'embouteillage, ont une infrastructure d'embouteillage, mais ils n'ont pas d'entrepôt, tout est consolidé chez nous. Ça fait que c'est très efficace pour eux et pour nous. Ça fait qu'on maximise les coûts avec ça, comme on se met ensemble, puis ça leur fait des coûts beaucoup plus bas en termes d'entreposage.

M. Bolduc : O.K. Maintenant, je continue. Beaucoup d'administration vs vos coûts d'opération, là, puis je ne savais pas trop comment le partager parce que vous avez 359 cadres, 173 conseillers en vins, j'imagine que ça fait partie des opérations. Quelle relation de votre main-d'œuvre administrative vs vos employés opérationnels ça représente, grosso modo, 10 % ou...

M. Brunet (Alain) : C'est à peu près 900 sur 7 500 employés.

M. Bolduc : 900 sur sept... 13 %.

M. Brunet (Alain) : Oui, puis l'administratif... Là, ce que vous venez de dire, exemple, c'est vraiment les opérations en succursale. Donc, les conseillers, c'est en succursale. Les gestionnaires, c'est principalement des gestionnaires de magasin, hein? On a une structure assez classique, standard, là. Puis, au niveau de l'administratif, on travaille ça beaucoup, puis on a travaillé ça dans la dernière année. Je ne sais pas si vous avez vu, on a fait des annonces. Au mois d'avril, on a réduit de 10 % les effectifs administratifs, ça touchait les professionnels syndiqués et les cadres. Alors, 10 %, c'est quand même important, c'est 100 personnes sur 1 000. Là, il en reste 900. Alors, on est en marche aussi là-dessus.

Nous, on a beaucoup travaillé l'efficacité opérationnelle à partir des deux grands centres de coûts, je vais dire, mais c'est les entrepôts et les magasins. Nous, c'est ça, notre réalité. On n'a pas de chaîne de montage, on n'a pas rien de ça. Alors, ça... Mais il faut faire attention, tu sais, comme exemple, dans les magasins, je le disais tantôt, un employé, ça crée de la valeur, ça conseille le client, ça vend. Alors, on est très prudents, on ne veut pas réduire le service, mais on a maximisé les opérations pour être plus efficaces en magasin parce qu'il y a une masse critique, ensuite en entrepôt, et là on travaille beaucoup du côté administratif.

M. Bolduc : Votre coût d'administration, puis ça m'amène un peu aux éléments, un peu, du Vérificateur général, votre tableau de bord puis... Est-ce qu'on va retrouver dans le tableau de bord, par exemple, la relation administration-opérations et des éléments — vous en avez parlé — de BVHT, là, le prix de la bouteille de vin vendue ou la marge nette? Quand est-ce que ces éléments-là vont arriver, je veux dire, dans votre opération sur une base régulière avec un contrôle adéquat?

M. Brunet (Alain) : O.K. Je veux juste vous dire, si ça ne dérange pas, hein, je peux faire répondre M. Paré parce qu'il travaille sur ce projet-là, il est en charge des finances. Alors, je vais...

M. Paré (Raymond) : Donc, en termes d'indices de performance, d'indices de mesure, on en a actuellement présents dans à peu près tous les départements. Ce qu'on est en train de travailler, par contre, c'est une analyse approfondie des rôles, responsabilités, tâches, identifier les indices clés qu'on va baliser. On parlait tout à l'heure de baliser adéquatement, c'est exactement ce qu'on va faire, et on est en train de développer un tableau de bord restreint parce qu'à un moment donné, trop d'information, c'est comme pas assez. Donc, il faut vraiment axer sur les plus importants, axer sur le commerce de détail. Donc, c'est ce qu'on est à faire actuellement, et ça fait partie du processus, actuellement, dans lequel on chemine pour l'optimisation, je dirais, du côté administratif. Donc, tout le support administratif, on est en train de l'optimiser. Les étapes ont été entreprises, et on va les continuer. De la façon qu'on va le faire, c'est en mesurant, et en se mesurant pas simplement, finalement, à des composantes générales, mais plutôt à des composants dans le commerce de détail et aux meilleures pratiques dans le commerce de détail.

M. Brunet (Alain) : Ça, ça va générer les nouveaux indicateurs puis le tableau de bord.

M. Bolduc : Est-ce que vous allez avoir des indicateurs, des sous-indicateurs, dans le sens que vous allez avoir un tableau de bord global et des tableaux de bord départementaux, puis il va y avoir un lien entre chacune de ces variables-là, un peu comme SAP, où on va pouvoir faire une explosion littérale de chacun des paramètres?

M. Brunet (Alain) : On a déjà ça.

M. Bolduc : Vous l'avez déjà. O.K.

M. Brunet (Alain) : Oui, exact. Mais là ce qu'on avait, c'est qu'il y a des indicateurs qu'on veut mieux définir qui avaient été ciblés. Alors, on ne part pas de zéro. Puis cette déclinaison-là, on a ça, tu sais, on a une hiérarchie. Puis on a des indicateurs pour les opérations, puis on a des indicateurs pour le conseil d'administration. Mais, oui, on va travailler dans ce sens-là puis on va l'améliorer.

• (17 h 20) •

M. Bolduc : Maintenant, par rapport à votre plan d'action pour l'application des recommandations — puis là je descends dans le système — si je regarde attentivement, la plupart de vos échéanciers sont en 2017-2018, à une couple d'exceptions près où on parle de 2019-2020. Je comprends un peu mal. Puis qu'est-ce que ça veut dire? Est-ce que ça veut dire que vous êtes en phase réorganisation puis vous allez refaire un plan stratégique avec un plan d'action? Je voudrais que vous m'expliquiez un peu comment vous avez mis ces échéanciers-là puis où on va aller avec ça.

M. Brunet (Alain) : Bien, en fait, nous, on a été très pragmatiques là-dedans. Premièrement, on avait, en trois mois, l'obligation de produire un plan d'action sur trois ans, hein? C'est le cadre qu'on nous a donné, mais on accepte ça parfaitement. Ça fait que, là, après, il y avait les sept recommandations, puis là on a décliné tout ça, puis on a fait des actions, puis on a regardé notre capacité à livrer, puis on a fait des priorités, hein, on a... Comme la structure de majoration, c'est un processus qui va être un long travail exigeant, qui va requérir plusieurs étapes et qui requiert des ressources financières. Ça fait qu'il faut être capables de gérer ça dans le temps, mais, en même temps, c'est une attente qui était très importante, ça fait qu'il fallait bouger vite.

Ça fait que nous, on a vraiment fait avec les équipes, là, de façon très structurée un plan d'action, mais jusque dans le détail pour certaines, puis on a rangé ça de telle sorte qu'on a la capacité de le faire financièrement, mais au niveau des ressources, puis qu'on est capables d'arriver dans les plans trois ans pour l'ensemble du plan en fonction des priorités qu'on a. Et là après, bien, c'était une question de tomber en mode de déploiement, d'exécution. Ça fait que, pour certaines des recommandations, on est très avancés au niveau de l'exécution. Pour d'autres, on sait qu'on est capables de travailler là-dessus plus vers la dernière année, ça fait qu'on l'a mis dans la dernière année. Mais on a déjà un cadre, on sait que c'est réaliste, etc. C'est comme ça qu'on a fait le plan.

M. Bolduc : Je vais être un peu — comment je dirais ça? — négatif juste pour faire un test. Une observation que l'on retrouve fréquemment ici, à la CAP, c'est que, oui, on voit souvent des beaux tableaux de bord avec des échéanciers, ça va bien, mais, dans la réalité des faits, il semble y avoir toujours des distractions qui font que la réalisation est beaucoup moins solide que la volonté de les réaliser. Qu'est-ce que vous me dites à ça?

M. Brunet (Alain) : Bien, je l'ai dit un peu tantôt, nous, il y a 37 actions dans notre plan. Il y en a 18 qui sont déjà entamées, il y en a 12 qui auront été complétées pour le printemps prochain. Il va rester encore presque deux ans au plan. Ça fait qu'on a quand même... On est habitués de gérer des opérations, tu sais, puis de se faire rattraper par le contexte, l'évolution des choses. Ça fait qu'on sait que, si on repousse tout en arrière, on n'y arrivera peut-être pas, puis là ça va donner ce que vous dites. Ça fait que c'est pour ça que la majeure partie des actions puis des résultats à livrer, elle est faite en 2017-2018, tu sais, puis là, bien, je vous l'ai fait, le décompte.

Alors, nous, on s'est donné vraiment une feuille de route pour être capables d'être réalistes et très conservateurs en termes de capacité à livrer s'il arrive des imprévus. Puis en plus, dans le plan d'action, vous avez des indicateurs, mais des échéances et des responsables. Ça fait que, moi, là, en arrière de ça, on gère ça au conseil d'administration, on gère ça au

comité de direction, puis en plus, avec le VGQ, on va travailler à chaque année à rendre des comptes, puis à voir comment ça évolue, puis c'est quoi, les problématiques qu'on rencontre. Ça fait qu'on va faire des plans intermédiaires s'il faut changer des choses.

Le Président (M. Gaudreault) : Merci beaucoup. On va passer au dernier bloc de la deuxième opposition, avec le député de Granby.

M. Bonnardel : Merci, M. le Président. M. Brunet, on va revenir sur le positionnement puis comment on va intensifier, là. Je veux juste, un peu, approfondir tout ça. Vous l'avez dit tantôt, là, qu'il y avait des millions de dollars... vous alliez chercher dans le revenu de positionnement quelques millions de dollars, là. Vous ne me l'avez pas dit, on est capable de comprendre que... Si j'y vais en pourcentage, là, il y a 14 000 bouteilles ou à peu près, vous espérez en avoir beaucoup plus en termes d'offre. Ça veut dire quoi quand la Vérificatrice générale nous dit ça? C'est-à-dire que c'est 20 % des produits que vous allez chercher un revenu de positionnement ou...

M. Brunet (Alain) : C'est plus que ça.

M. Bonnardel : O.K. Je vous laisse aller, là.

M. Brunet (Alain) : Là, le pourcentage, je ne pourrais pas vous dire. Le pourcentage, ce n'est pas que je ne veux pas, je ne le sais pas. Le pourcentage de produits sur lesquels on va chercher des revenus?

M. Bonnardel : Oui.

M. Brunet (Alain) : Moi, je dirais, c'est une majorité à vue d'oeil, là. Une majorité, c'est 60 %, 70 % des produits, en fait, dans le fond, mais ça peut être très variable.

M. Bonnardel : Je peux-tu vous arrêter?

M. Brunet (Alain) : Oui, allez-y.

M. Bonnardel : Si vous me dites 70 %, là, pourquoi la Vérificatrice générale dit qu'il faut intensifier pour aller chercher...

M. Brunet (Alain) : Bien, parce que moi, je pense qu'il y a toujours place à amélioration, je suis d'accord là-dessus. Parce que moi, je pense qu'il y a de l'opportunité. Je vous donne un exemple, c'est le genre de discussion qu'on a eue en cours de travaux, les programmes commerciaux, on appelle ça, dans notre... il y a un système pour ça, nous autres, c'est PromoPunch. Tu sais, il y a un système, là, il est là depuis 10 ans, puis, avec ça, on gère les dégustations. Tu sais, les gens, il faut qu'ils paient pour faire des dégustations, des «mass displays», des petits «displays», des gros, puis etc. Mais là on est dans une transition, on est après changer le modèle avec l'avènement du numérique, tu sais. Alors, dans l'avènement... Puis, tu sais, on a des circulaires en papier, les gens, les producteurs investissent dans les circulaires, c'est une des grosses sources. Mais les circulaires, ce n'est pas qu'il n'y en aura plus, plus pantoute, mais les circulaires, c'est appelé à changer beaucoup puis à être beaucoup plus à travers le Web, les réseaux sociaux, etc. Donc, les programmes, il faut qu'on se réinvente, on n'a pas le choix. Ça fait que c'est dans cette perspective-là qu'on peut aussi se permettre d'intensifier puis d'aller plus loin là-dedans. Alors, c'est ça, le travail qui est à faire.

Demier point, je dirais, là-dessus, pourquoi je vous dis que c'est à peu près 60 %, 70 % des produits? L'intensification, moi, je pense, ce n'est pas sur le nombre de produits touchés qu'on va le faire, c'est plutôt sur la capacité qu'on a à se donner des leviers pour faire encore une meilleure négociation. Puis ça va toucher l'argent, évidemment, mais une meilleure négociation. C'est comme ça qu'il faudrait le qualifier. Pourquoi je vous dis ça? Parce que ça peut vous paraître beaucoup, 60 %, 70 % des produits, mais, dans le fond, c'est une petite règle du pouce que je fais, c'est que les produits de spécialité, c'est à peu près 20 % du marché, hein, on a dit ça tantôt, mais ce n'est pas là qu'on investit. Ça, ces produits-là, c'est de la niche, c'est des petits produits, tu sais, très, très pointus, on ne fait quasiment pas de revenus publicitaires là-dessus. C'est sur le gros, gros marché des produits courants qu'on a... Alors, ça, ça va rester à peu près tout le temps égal. Ça fait que c'est dans ce sens-là qu'on parle de maximiser.

M. Bonnardel : ...on a eu une discussion aux crédits sur les agents commerciaux. Donc, on peut considérer que ce positionnement, ce sont les cinq gros agents commerciaux du Québec qui vous paient.

M. Brunet (Alain) : Ce n'est pas de même, mais oui, on peut...

M. Bonnardel : Bien, non, mais je me trompe, corrigez-moi, là.

M. Brunet (Alain) : Bien, il y a une part, mais on ne peut pas dire que c'est juste eux autres. Nous, on interpelle tout le monde dans le marché.

M. Bonnardel : O.K. Mais il y a cinq gros agents.

M. Brunet (Alain) : Mais il y en a cinq gros, on a parlé de ça, oui.

M. Bonnardel : Ça, oui, c'est ça. Donc, on peut considérer que c'est eux qui...

M. Brunet (Alain) : C'est ceux qui travaillent beaucoup avec nous autres.

M. Bonnardel : Quand on voit des escomptes dans le journal, la publicité, ce sont eux qui paient.

M. Brunet (Alain) : C'est vrai. C'est vrai. C'est vrai.

M. Bonnardel : C'est ça, hein?

M. Brunet (Alain) : C'est vrai, oui.

M. Bonnardel : O.K. On est-u dans le champ quand on dit encore... Puis souvenez-vous les discussions qu'on avait eues sur... les anciens patrons qui disaient qu'eux, les agents, allaient chercher entre 15 % et 20 %. Est-ce qu'encore aujourd'hui, en 2016, on peut dire ça?

M. Brunet (Alain) : Mais oui, oui, oui. Mais je vais vous répondre la même chose que l'autre fois. O.K.? Là, le point, c'est que ce n'est pas 15 % qu'on peut effacer du marché. Ce n'est pas comme inutile. Puis ce n'est pas, en plus, une affaire qui est irréaliste par rapport aux pratiques mondiales, ça se fait partout. En France, marché hyperouvert. Alors, aux États-Unis, c'est une structure qui fait de la promotion de produits puis de la représentation pour des fournisseurs. C'est mondial, ça existe. Ça fait que c'est utopique de penser que ça va partir de 15 %, on va tout mettre ça dans les prix, puis ça va tomber à zéro. Moi, je ne crois pas à ça. Je peux me tromper, là, mais ce n'est pas de même que ça va se jouer.

M. Bonnardel : Corrigez-moi, vous m'aviez dit : François... François... vous m'aviez dit : C'est impossible de penser, demain matin, que moi-même, en étant un des plus gros acheteurs au monde, que j'ai mes propres acheteurs ou représentants...

M. Brunet (Alain) : Oui, représentants, c'est la nuance, oui.

M. Bonnardel : ... — représentants, je vois la nuance — représentants qui vont aller eux-mêmes négocier.

M. Brunet (Alain) : Non, là, encore là, il y a de la confusion. O.K. On va reprendre ça. Ce que j'avais dit, c'est qu'on ne peut pas avoir nos agents puis gérer des répertoires de produits aussi pointus comme eux autres le font, puis c'est à valeur ajoutée si c'est le juste rendement, là, puis on rémunère bien ça, là. Je ne dis pas qu'il n'y a rien à faire sur l'argent, là, mais nous, on achète, ce n'est pas eux autres qui achètent. Nous, on fait tout en direct. C'est ça aussi que j'avais dit.

Alors, nous, on a une équipe d'experts qui est vraiment à valeur ajoutée et qui fait la différence dans le marché. On est des acheteurs. C'est ça, notre métier. Puis on travaille en direct avec les 3 000 fournisseurs de partout dans le monde, puis ce n'est pas les agents qui font ça. Les agents, ils interviennent là-dedans, mais ils sont une contrepartie. On parle à eux, des fois, pour faire des deals puis des négociations parce qu'ils ont une procuration du fournisseur, mais ils n'achètent pas à notre place.

M. Bonnardel : L'équipe marketing, ce sont les agents, dans une certaine mesure, non?

M. Brunet (Alain) : Non, ce n'est pas du tout ça. Pas du tout. Pas du tout.

M. Bonnardel : Bien, je veux dire, à quelque part.

M. Brunet (Alain) : Regardez, là, les programmes qu'on fait, la destination marketing qu'on a prise avec tellement de changements, les agents, c'est une partie, c'est comme dans l'écosystème, mais ce n'est pas eux autres qui font ça du tout, c'est nos stratégies, c'est notre équipe. Puis ça, c'est notre «core business», puis on s'investit là-dedans, puis on crée de la valeur avec ça. C'est la force de représentation des vigneron, puis ça, c'est bien que ce soit... On n'a pas besoin d'être bons dans tout puis tout faire non plus, il faut se focaliser.

M. Bonnardel : Pour vous, cette structure ou cette façon de faire, là, elle n'a pas à être améliorée. Vous pensez que...

M. Brunet (Alain) : Non, non, non, ce n'est pas ça que j'ai dit non plus, on peut l'améliorer, mais il ne faut pas faire des extrêmes. C'est pour ça que j'essaie de faire des nuances. Moi, je suis dans les nuances.

M. Bonnardel : Mais, pour vous, donc ce fameux 15 %, 20 %, là, souvenez-vous, là, Gaétan Frigon parlait de 150, 200 millions...

• (17 h 30) •

M. Brunet (Alain) : Oui, oui, mais ça fait 15 ans de ça. Bon.

M. Bonnardel : Je le sais. Je le sais. Mais encore une fois, aujourd'hui, vous me dites : On n'est pas dans le champ quand on parle de ce fameux 15 %, 20 %. Donc, on peut considérer qu'il y a encore...

M. Brunet (Alain) : Oui, mais on peut gérer ça.

M. Bonnardel : Je le sais, mais on peut considérer qu'il y a encore 100, peut-être 150... le volume... les revenus sont encore...

M. Brunet (Alain) : Puis on peut travailler ça, oui, oui, puis on peut très bien... On va tout travailler ça. Quand je parlais du prix net, c'est tout là-dedans, puis on est en marche.

M. Bonnardel : Oui. O.K. Mais, pour vous, ça, c'est un aspect aussi...

M. Brunet (Alain) : ...qu'on va travailler.

M. Bonnardel : O.K. Non, non, c'est important de le mentionner.

M. Brunet (Alain) : ...parce que ça clarifie les choses, c'est dans les nuances. Mais, en même temps, je n'ai pas dit : Non, c'est une bonne structure, puis on ne touche pas à ça.

M. Bonnardel : J'ai terminé, M. le Président.

Le Président (M. Gaudreault) : Terminé?

M. Bonnardel : Oui.

Le Président (M. Gaudreault) : Bon. Alors, on retourne du côté du gouvernement avec le député de...

Une voix : ...

Le Président (M. Gaudreault) : Saint-Maurice? Député de Saint-Maurice? O.K.

M. Giguère : Moi, c'est le côté développement durable. Qu'est-ce qui m'intrigue un petit peu, vous avez un nombre, là, de bâtiments, d'entrepôts à gérer, du transport, puis vous nous dites que vous êtes à l'écoute des clients, puis les clients vont chez vous, là, pour un produit spécifique, puis c'est un produit, là, noble. Mais, côté environnemental, on sait qu'ils sont... les générations sont très attachées à ça. Vous l'avez abordé un petit peu tantôt côté transport, mais côté, là, gestion, là, à l'interne de vos bâtiments, de vos entrepôts, est-ce que vous avez, là, du travail qui se fait de ce côté-là?

M. Brunet (Alain) : Depuis longtemps. En fait, ça, ce n'est pas nouveau chez nous. Alors, nous, dans le fond, il y a deux, trois ans, au niveau de la gestion de l'énergie, là, c'est les entrepôts, l'électricité. Tout ça, tu sais, c'est quand même important. Meilleure flotte de camions, juste un exemple, la flotte de... C'est notre métier principal, hein, transporter des caisses, et le volume augmente, je l'ai dit. Puis, malgré que le volume augmente, on baisse l'utilisation de l'énergie, 10 % cette année. Alors, ça, ça n'arrive pas comme ça, ça prend des programmes, c'est assez exigeant, et on est là-dedans depuis des années et des années. Alors, en gros, nous, on a des gros programmes de gestion d'énergie. Alors, on livre des résultats là-dessus, on a un plan, hein, on rend des comptes. D'ailleurs, on est dans la gouvernance du gouvernement là-dessus, on a des choses, des redditions de comptes à faire puis on les fait, là. Ça fait que tout ça est accessible et visible par quiconque s'intéresse à ça.

L'autre aspect, bien, on gère aussi nos déchets, hein? Donc, nous, dans les magasins, il n'y a pas un magasin qui n'est pas, soit par la municipalité ou privément, installé pour être sûr qu'on gère bien la matière qu'on rejette, bon, que ça soit des emballages, que ça soit, évidemment, de la bouffe. Il n'y en a pas beaucoup dans les magasins, là, mais tout ça... Mais, exemple, la bouffe, on a des grosses cafétérias dans l'entrepôt. Bien, nous, on gère la matière organique depuis quatre, cinq ans dans nos entrepôts, là. Le bac brun, on parle de ça, mais on est déjà là-dedans depuis plusieurs années. Alors, notamment à Québec, ici, on a un entrepôt important, puis ils ont été pionniers là-dedans, eux, ils ont fait les premiers tests, les premiers pilotes, puis ils sont fiers de ça.

Donc, c'est la matière qu'on rejette, l'énergie, mais la chose la plus importante, qui est importante pour nous, c'est ce qui fait partie prenante de notre business, tout le verre, comment on peut valoriser le verre. Puis ça, ça fait 10 ans, notamment avec l'Université de Sherbrooke, où on investit dans une chaire en recherche et développement. Parce que le plus grand problème du verre, ce n'est pas de ramasser la matière, c'est de la valoriser, c'est de la réutiliser. Puis c'est partout dans le monde, pas juste au Québec, puis moi, je pense qu'au Québec on va être les pionniers là-dedans grâce, justement, au génie québécois, notamment à l'Université de Sherbrooke, où ça fait 10 ans qu'on travaille puis on a vraiment une formule qui est éprouvée, qui... Et là les débouchés s'installent de plus en plus. Alors, c'est la fameuse poudre de verre qui peut être utilisée de différentes façons, que ce soit pour des murs antibruit, des tuiles, des dalles, mais

aussi pour être utilisée dans le ciment. Puis ça réduit les gaz à effet de serre, hein? Une tonne de poudre de verre utilisée en remplacement d'ajouts cimentaires dans le ciment, c'est une tonne de gaz à effet de serre qu'on sauve.

Alors, ça, c'est un travail de fond, de terrain, on a été comme un incubateur là-dedans. Parce qu'à la limite on aurait pu dire : Tu sais, bien, c'est à ceux qui font les bouteilles de s'occuper de ça, mais non, il ne fallait pas... Puis on est souvent challengés là-dessus, mais je peux vous dire... Puis là les débouchés s'en viennent.

Une dernière chose que je dirais là-dessus qui est vraiment intéressante, c'est que, là, on touche vraiment à articuler avec les municipalités l'utilisation. Donc, la ville de Montréal a embarqué, ils font des trottoirs. Ils ont même mis dans leurs appels d'offres maintenant une portion dans l'appel d'offres... Ça fait que, là, ça commence à tourner du bon bord.

Puis le dernier partenariat qu'on a fait, c'est avec l'ETS à Montréal parce qu'eux autres, les ingénieurs là-bas, ils sont spécialisés dans le bitume, puis la poudre de verre, dans l'asphalte, ça a les mêmes avantages, donc ça rend plus imperméable, c'est plus durable, ça fait les mêmes économies. Eux, en plus, le bitume, c'est du pétrole, tout ça, ça fait que ça permet de modifier la recette pour sauver... Ça fait qu'au niveau des gaz à effet de serre c'est aussi très avantageux. Puis on s'entend, des chantiers qui utilisent le ciment puis l'asphalte, dans les prochaines années, il n'en manquera pas, hein? Alors, ça, on travaille avec plusieurs partenaires là-dedans, on est loin d'être seuls. Moi, je pense que, quand la formule va bien s'installer, on va pouvoir exporter ça, en plus, en dehors du Québec, on va... Ça, c'est de l'économie circulaire, ça va profiter ici, au Québec, dans les régions...

Une voix : ...

M. Brunet (Alain) : Oui, en plus, c'est vrai que c'est un bon produit. C'est un produit qui est à valeur ajoutée, puis c'est beau, oui, je le sais, je comprends. Mais, en plus, c'est à valeur ajoutée pas juste parce que c'est beau, mais parce que ça amène des propriétés de plus, ça crée de la valeur ajoutée. Bien là je peux aller plus loin. Ça, moi, c'est un dossier qui me tient à coeur, que j'ai beaucoup gardé sous moi, comme les vins du Québec, d'ailleurs, puis je pourrais en parler longuement.

Le Président (M. Gaudreault) : Le député de Trois-Rivières, puis il reste à ce bloc-là — puis là je ne peux pas étirer, là — 5 min 30 s.

M. Girard : On va peut-être manquer un petit peu de temps, mais ce n'est pas grave. On a parlé beaucoup de marketing, de vente de produits, et tantôt le député d'Orford parlait, bon, des produits qui se vendent moins, est-ce qu'on pousse sur certains produits, vous avez dit : Bien, on va selon les goûts du consommateur, et tout. Ça reste que, si on ne fait pas découvrir certains produits au consommateur, il ne les achètera pas, donc il faut toujours...

Je vais retourner vers Trois-Rivières tout à l'heure, je vais écouter la radio, et je risque d'avoir un sommelier qui va me parler d'un vin qu'il va déguster avec les animateurs de radio. Demain matin, je vais me lever, je vais ouvrir la télévision à un poste que je ne nommerai pas, mais je vais avoir une chronique vins et qui va recommander certains vins. Curieusement, ce vin-là, je vais à la SAQ, il est sur la tablette en avant et il va se vendre comme ça ne se peut pas durant tout le week-end. Est-ce que...

M. Brunet (Alain) : Parfait.

M. Girard : Ah oui! C'est un petit... Mais est-ce que ces gens-là travaillent avec vous? Est-ce qu'il y a des ententes de commercialisation, de marketing?

M. Brunet (Alain) : Non, pas d'ententes, on les laisse libres, quand même.

M. Girard : Comment ça fonctionne à ce moment-là?

M. Brunet (Alain) : On appelle ça l'écosystème SAQ, hein? La SAQ, ce n'est pas en vase clos.

M. Girard : Mais ça prend un approvisionnement parce que, là, les vins qui vont se parler ce soir à la radio puis...

M. Brunet (Alain) : Oui, oui, mais on essaie... Des fois, ils sont jaloux de leur secret, là, mais c'est correct, on travaille ça. Puis c'est bien qu'ils soient libres, hein? On ne veut pas tout contrôler dans la vie, mais c'est bien qu'on soit liés puis qu'on ait un bon réseau. C'est ça, l'écosystème. Puis l'écosystème, c'est l'ITHQ, c'est la sommellerie, c'est les chroniqueurs en vins. Alors, oui, on leur fait des dégustations, oui, on travaille avec eux.

Aïe! l'écosystème de la SAQ, c'est plus large, hein, c'est aussi l'épicerie, tout ça. Quand on regarde ça, nous, on rapporte 1,71 milliard — on disait ça tantôt — par an, là, pour la prochaine année, mais c'est 900 millions de plus dans l'économie qui est injecté par l'écosystème, 900 millions. Ce n'est pas tout de notre faute, là, je veux dire, c'est ça, notre écosystème, notre... Dans l'économie, là, ça bouge autour de nous, là. C'est le fun, tu sais, c'est très dynamique pour le Québec. Puis on se démarque avec ça, la sommellerie puis toutes ces choses-là. Autre exemple, on parlait des 7 500 emplois de la SAQ, bien, l'écosystème, c'est 5 000 emplois de plus que ça génère, donc des sommeliers, des gens comme ça qui font de leur vie une passion pour le vin, qui communiquent ça aux gens. Ça fait que, oui, on développe... on a développé... D'ailleurs, pour venir ici aujourd'hui, j'ai dû annuler des choses bien intéressantes comme La Grande Dégustation de Montréal.

M. Girard : C'est très intéressant ici aussi, mais...

M. Brunet (Alain) : Bien, c'est sûr, c'est très intéressant ici aussi. Mais c'était exactement ce que vous dites, je devais aller rencontrer des gens de l'industrie parce qu'on a un grand salon des vins pour quatre jours, puis ça commençait ce soir en présalon avec, justement, les gens de l'industrie, les sommeliers, avec... On remettait un hommage à Champlain Charest, c'est moi, il a fallu que je m'excuse parce que je ne pourrai pas être là, malheureusement. Mais, oui, on est là-dedans, ça, c'est notre métier. On travaille beaucoup avec l'ITHQ aussi, hein? Vous connaissez l'ITHQ. L'ITHQ, on a des partenariats avec eux depuis longtemps. Ils forment nos employés puis, aussi, là, ils développent des cours à la clientèle pour nous, etc.

Je ne sais pas, là, je pense, j'ai fini?

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, il reste deux minutes.

M. Girard : Bien, je vais passer la parole à mon collègue le député d'Orford.

Le Président (M. Gaudreault) : Ah! allez-y.

M. Reid : Les gens de mon comté ne me pardonneraient pas que je ne vous remercie pas, la SAQ, pour votre soutien extraordinaire depuis plusieurs années à la Fête des vendanges. C'est très important pour l'ensemble des producteurs québécois, mais c'est aussi important pour nous parce que c'est aussi un événement touristique majeur. Merci.

M. Brunet (Alain) : Bien, merci à vous.

M. Girard : S'il nous reste un petit peu de temps...

Le Président (M. Gaudreault) : Oui, oui, deux minutes.

• (17 h 40) •

M. Girard : ...une dernière question, l'approvisionnement des restaurateurs. Au niveau de l'Association des restaurateurs du Québec, on entend souvent parler que, bon, c'est plus difficile, le restaurateur, il est pris un vendredi, il manque un peu de vin, bon, il faut... Est-ce qu'il y a des choses... Bon, je ne connais pas tout le système, mais c'est des choses que j'entends. De votre côté, ça se passe comment? Est-ce qu'il y a des choses à améliorer? Comment vous voyez ça?

M. Brunet (Alain) : Bien, il y a toujours des choses à améliorer. Nous, on est dans le commerce de détail, hein? Le service à la clientèle, c'est une moyenne au bâton, là. Ça fait qu'on serait bien prétentieux de dire que tout est parfait, là, puis ça ne sera jamais mon discours parce que, même quand je vais quitter un jour, on va avoir encore beaucoup de choses à faire, ce n'est jamais fini. Pourquoi je vous dis ça? C'est parce que le service à la clientèle, tout le monde qui a été dans le commerce, là, tu recommences à zéro à quasiment tous les jours, hein? Il faut que tu donnes un bon service, il y a des choses qui arrivent.

Ça fait qu'avec les restaurateurs, pour être très clair, là, ce qu'on a développé au cours des dernières années, c'est des choses très adaptées à leurs besoins. Comme, exemple, avant, bien, ils venaient prendre leurs commandes dans les magasins, ce n'était pas tout le temps pratique, surtout pour les plus gros, bien, on est rendus maintenant à plus de 50 % du volume qui est en livraison directement chez les restaurateurs parce qu'ils le voulaient. D'ailleurs, avant la semaine passée, ils avaient sorti un communiqué faisant état des programmes qu'on a lancés avec eux puis qu'ils sont bien heureux d'avoir, puis, après un an, ils disaient que ça fonctionnait bien, justement. Ça fait que, là, je ne suis pas après dire que tout est rose, puis ça va bien. Mon point, c'est de vous dire : On est toujours en marche. Puis, je le disais un peu tantôt, oui, on a encore des choses à faire, mais ça s'inscrit dans un besoin plus large. Eux autres, c'est des revendeurs, ils ont des besoins d'industrie comme de la livraison, des choses comme ça, avoir les stocks, puis c'est dans ce sens-là qu'on intervient. Ça fait que ce n'est pas une pratique ou une mesure qu'on a pour le client qu'on va plaquer sur eux autres sans trop y penser qui va peut-être faire le travail.

M. Girard : Il n'y a pas de système d'approvisionnement intégré, d'inventaire?

M. Brunet (Alain) : Bien oui, on a un centre d'appel, puis il y a des commandes qui se transmettent par Web, puis on est tous rendus là. D'ailleurs, le Web, une grosse partie de notre Web maintenant, le volume, le plus gros volume, c'est B2B, c'est...

Une voix : ...

M. Brunet (Alain) : Oui, je ne voulais pas dire ça, là, mais c'est...

M. Girard : C'est B2B.

M. Brunet (Alain) : O.K. Oui, c'est...

Le Président (M. Gaudreault) : ...ça met fin à ce bloc. Dernier bloc avec l'opposition officielle, le député de René-Lévesque.

M. Ouellet : Merci beaucoup, M. le Président. SAQ Inspire — vous nous avez parlé du rétroviseur, mais là on va se projeter dans le pare-brise — quand on nous l'a présenté ou quand je l'ai perçu comme client, j'avais l'impression que c'était un programme de fidélisation avec lequel j'allais obtenir des rabais. Puis, quand j'ai réussi à comprendre, puis on a vu les publicités qui ont évolué, c'est plutôt un profilage vers la satisfaction. Est-ce que c'est voulu, que... Parce qu'on entend parler, on accumule des points du côté de la SAQ avec la carte Inspire, mais ça prend beaucoup de volume avant d'avoir un certain rabais substantiel. Est-ce que c'est une stratégie voulue, considérant que vous avez parlé tout à l'heure qu'on ne veut pas nécessairement promouvoir plus d'achat d'alcool ou plus de consommation d'alcool avec un rabais-volume?

M. Brunet (Alain) : Bien, en fait, mais il y a une stratégie de développer aussi puis de bien récompenser le client. Là, vous avez bien mis la table, ce n'est pas un programme de fidélité — ça, je pense, c'est clair pour tout le monde maintenant — c'est un programme de personnalisation. En fait, c'est un programme de nouvelle génération, hein? Il n'y en a pas beaucoup au Québec, là, nous, on est bien fiers de notre programme. Metro, Metro&moi, fait bien ça aussi, puis c'est les premiers programmes. Mais donc ce qu'on fait, c'est de la personnalisation. Donc, c'est vraiment... au lieu du profilage, là, moi, j'aime mieux utiliser le mot «personnalisation» parce que c'est vraiment selon les goûts, les attentes du consommateur qu'on va fournir des offres, des rabais, des promotions, et ça se transfère beaucoup en points parce que, pour intéresser le client, il faut qu'il y en ait pour lui. Tu sais, le point, c'est important, puis on le voit, c'est comme la première étape. En fait, la première étape dans notre programme — ça fait juste un an qu'on l'a lancé, hein? — ça a été de recruter des gens. Bien, on a 1,7 million...

Une voix : ...

M. Brunet (Alain) : ...oui, quasiment 1,8 million puis 2,9 millions de cartes en circulation parce que les familles, des fois, il peut y avoir deux cartes, là. Alors, le point, c'est que c'est une adhésion incroyable. Après ça, après juste un an, là, 65 % des transactions financières, il y a une carte dessus. Ça fait que les gens, ils déposent leur carte, ils ont le réflexe. Puis là on arrivait après... Puis, pour faire ça, il faut créer l'engouement, les points, c'est utile. Puis la question des points, on se fait dire : Ah! tu sais, c'est cheap un peu comme programme. Non, non. Non, là, nous, on peut vous parler des vrais chiffres, là, on a un an de fait en arrière de la cravate, là, on est à 1,13 % de niveau de reconnaissance, de points en valeur de données, 1,13 %. 1 %, là, *Protégez-Vous*, l'année passée, a fait un rangement, un test là-dessus avec différents programmes, puis c'est pas mal dans la moyenne des programmes.

Mais nous autres, ce n'est pas la question des points qui est importante, là, on arrive sur la valeur ajoutée, c'est ce qu'on va offrir aux clients. Puis là vous savez que maintenant, depuis le mois d'avril, on parle à tous nos clients Inspire qui le veulent, on leur parle à toutes les semaines, ils ont un petit quelque chose qui rentre. Puis, depuis le mois de septembre, il y a ma bulle Inspire. Ça, c'est les offres personnalisées selon votre profil. Alors, moi, j'aime bien les vins d'Espagne, là, je pourrais vous montrer, j'ai des offres sur les vins d'Espagne. Puis là, parce qu'il y a La Grande Dégustation qui s'en vient, j'ai reçu 10 fois les points pour les vins chiliens.

Le Président (M. Gaudreault) : J'aime mieux être suivi par la SAQ que par la police!

Des voix : Ha, ha, ha!

M. Brunet (Alain) : Parfait. Le «A» est important. Ça fait que c'est ça. Est-ce que ça répond à...

M. Ouellet : Absolument. Absolument, et j'espère qu'on paie le même prix pour ces mêmes offres là.

M. Brunet (Alain) : Tout le monde. Ça aussi, c'est universel. Ça aussi, c'est important.

M. Ouellet : Universel, oui. Il ne me reste pas beaucoup de temps, mais l'économie circulaire, je vous ai entendu parler tout à l'heure, c'est important, comme société d'État, de redonner à la collectivité et d'être présent. Est-ce que, du côté de la SAQ, vous avez l'intention d'augmenter les moyens ou les argents consacrés à l'implication dans le milieu, différents festivals ou différents...

M. Brunet (Alain) : Bien, en fait, nous, pour nous, l'économie circulaire, c'est plus large. Ça fait que, là, sur ce dossier-là comme tel, on ne veut pas augmenter, on est autour de 0,70 % du bénéfice puis on va rester dans ces eaux-là.

M. Ouellet : Pourquoi je vous amène sur l'économie circulaire, c'est que souvent on vous voit partenaire de grands événements...

M. Brunet (Alain) : Oui, oui, on n'arrêtera pas ça.

M. Ouellet : ...et souvent il y a des billets, des faveurs qui sont offerts, et j'aimerais ça savoir votre interprétation, votre perception si ces billets-là étaient offerts à vos clients Inspire.

M. Brunet (Alain) : Mais on va le faire.

M. Ouellet : Vous allez le faire, c'est ça?

M. Brunet (Alain) : Puis on le fait déjà, oui.

M. Ouellet : Tu sais, je veux dire, un grand festival...

M. Brunet (Alain) : Puis on va le faire encore plus parce que, là, c'est exactement... C'est pour ça qu'on a fait un partenariat avec l'ITHQ, là, c'est plus que les produits Inspire, c'est aussi les services. Il y a des gens qui veulent tel cours sur tel type de vin. Bien, avec l'ITHQ, on va développer ça, des classes de maître, des soirées, etc. Mais, évidemment, vous avez raison, tu sais, si les gens, nos grands amateurs de scotch, ils ont un profil puis ils tripent sur le jazz, puis nous, on est au Festival de jazz, bien oui, on va parler à eux. On a déjà commencé à faire des tests là-dessus, on a un succès incroyable. C'est ce genre de chose là qu'on veut faire, effectivement.

M. Ouellet : O.K. Donc, ça serait envisageable ou ça va être envisageable que nos consommateurs vont...

M. Brunet (Alain) : C'est non seulement envisageable, mais on est là-dedans, puis là ça va se construire au fil des ans, hein? Tu sais, on ne change pas des choses aussi importantes en juste quelques années. Tu sais, moi, j'aime bien dire, M. Frigon... puis il adhère à ça, là. On en a déjà parlé, M. Frigon, il avait, je dirais, rénové la SAQ, tu sais, au niveau commercial, il avait amené des choses incroyables dont on profite encore aujourd'hui, mais là on est rendus à un nouveau cycle, puis ce qu'on a mis en marche depuis deux, trois ans, là, en toute humilité, c'est une transformation qui est, moi, je dirais, aussi importante — puis M. Frigon adhère à ça, là, je vous le dis, là, je lui en ai parlé — c'est une aussi grosse transformation, mais ça va se faire sur probablement en moins de temps. Mais, oui, c'est important, ce qu'on fait. Mais c'est dans le sens du client d'aujourd'hui, l'expérience client.

M. Ouellet : ...collègue de Rousseau.

M. Marceau : Moi, je reviens... Vous allez dire que j'ai des obsessions, je reviens sur le 0,50 \$.

M. Brunet (Alain) : Oui, c'est bon.

M. Marceau : En fait, plus tôt, vous avez dit que vous ne vous attendiez pas à des impacts du côté des épiceries. Pensez-vous que vos voisins, LCBO par exemple, pourraient réagir à terme parce qu'évidemment eux aussi...

M. Brunet (Alain) : Oui. Moi, ce que j'ai vu...

M. Marceau : Est-ce que vous réagissez à eux, là, pour l'instant?

M. Brunet (Alain) : Pas du tout.

M. Marceau : En partie?

• (17 h 50) •

M. Brunet (Alain) : Pas du tout. Non, non, le marché est comparable, mais, dans nos stratégies commerciales, ce qu'on a bâti dans les dernières années, on n'avait pas ciblé l'Ontario. Tu sais, on s'est donné des moyens, mais la structure de prix, au-delà de... C'est pour ça que, là, on donne souvent cet exemple-là, puis c'est pertinent, mais c'est plus large. Moi, on l'a amené beaucoup plus large que ça. On l'a dit, on veut se comparer aux meilleures pratiques du commerce de détail, puis ça se retrouve bien dans le rapport, là, ces nuances-là, elles sont faites. Ça fait que non, on n'a pas «targeté» l'Ontario. Mais c'est vrai que c'est une référence, puis je ne veux pas passer ça non plus en dessous du tapis, là. Alors donc, non, nos stratégies n'ont pas été conçues dans un mode d'aller chercher une compétition puis de travailler au quart de tour l'Ontario, tu sais. Ce n'est pas comme ça que ça se fait, ce n'est pas de même que ça marche, là.

Mais je vais vous parler un petit peu de l'Ontario en fonction de votre question, là. La question, c'est : Est-ce que vous pensez qu'ils vont réagir? Mais nous, ce qu'on a vu dans leur dernier budget, qui était à peu près au même moment que le nôtre ici, en avril passé, c'est que, sur trois ans, ils veulent augmenter les marges. Ils ont toutes sortes de raisons, puis c'est dans le budget. Ça fait que d'habitude, ce qui est dans le budget, c'est sérieux. Ça fait qu'on devrait se rejoindre en quelque part, mais ils ne s'en vont pas en diminuant, ils s'en vont en augmentant. Bon, ça, ça leur appartient. Moi, c'est public, c'est pour ça que je peux en parler.

Maintenant, comment ils vont réagir? C'est correct, on va... Nous, on est dans les marchés, on est habitués à travailler avec une certaine compétition, la bière, tout ça, ça fait des années qu'on fait ça. Nous, en 1995, à peu près, quand on a perdu toute la bière parce que ça a changé, on avait beaucoup de bière, la bière importée, hein, c'était un gros volume dans le temps, on n'est pas tombés à terre, là. On n'a jamais eu autant de croissance depuis ces années-là, mais on a su répondre au marché. Ça fait qu'on est capables de répondre au marché, que ce soit en épicerie ou que ce soit... D'ailleurs, on a une bonne relation avec eux autres parce qu'on est grossistes, ça fait qu'on ne perd pas, là, quand on vend à l'épicerie. Le point de l'Ontario, c'est que c'est juste frontalier, cette affaire-là, ce n'est pas notre voisin direct dans le marché, là. Ça fait que c'est très relatif, ce qui va se passer là. Ça fait que ça ne nous inquiète pas.

M. Marceau : Pas plus que le Nouveau-Brunswick non plus?

M. Brunet (Alain) : Encore moins, là. Non, ce n'est pas parce que c'est petit puis ce n'est pas important, mais c'est tellement excentré, ce n'est plus... on ne peut pas appeler ça de la compétition, là, ce n'est pas un enjeu. De toute façon, au niveau des prix, il n'y avait pas d'écart en plus.

M. Marceau : Bien, autant qu'avec l'Ontario, on s'entend.

M. Brunet (Alain) : Bien, pas autant, il n'y en avait pas, je pense.

M. Marceau : Oui, ça dépendait des gammes de prix, de mémoire, là.

M. Brunet (Alain) : Oui, peut-être, mais c'était mineur.

Le Président (M. Gaudreault) : Il vous reste deux minutes.

M. Marceau : Non, on va arrêter là.

Le Président (M. Gaudreault) : Oui?

M. Marceau : Oui, c'est beau. Merci.

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, écoutez, M. Brunet, ça met fin à cette longue entrevue. J'espère que ça ne vous fera pas trop regretter le prix à M. Champlain.

M. Brunet (Alain) : Je me suis amusé quand même. Ça a le mérite d'expliquer les choses.

Le Président (M. Gaudreault) : Vous prendrez une bonne bouteille pour vous féliciter, là, de votre présentation. Je sais que ça fait trois heures que vous parlez, là, mais il est de pratique quand même de laisser quelques minutes à nos invités si vous avez le goût de bien conclure la présentation ou de conclure différemment. Alors, si vous avez le goût, oui, allez-y.

M. Brunet (Alain) : Merci. D'abord, merci à tout le monde. Merci de nous avoir donné la chance d'expliquer... Merci aussi au VGQ. On n'a pas fini de travailler ensemble, mais je sais qu'on va continuer à bien travailler ensemble parce que, nous, ça nous a poussés pour aller plus loin. Puis toutes les sources du balisage, on en a fait, mais, à chaque fois que ça rebondit puis qu'on est challengés dans le bon sens, on retrouve le moyen d'aller beaucoup plus loin puis d'être créatifs. Ça fait que, dans ce sens-là, ça a été... puis on l'a dit dès le départ, on n'a pas été trop sur la défensive, je pense, pendant tout le processus parce qu'on...

Mme Leclerc (Guylaine) : ...

M. Brunet (Alain) : Hein?

Mme Leclerc (Guylaine) : Ça a bien été.

M. Brunet (Alain) : Oui, parce qu'on croit à ça. Mais ici c'est pareil, quand on peut expliquer les choses puis démystifier, nuancer... C'est souvent compliqué, puis, si on s'explique, ça devient moins compliqué, c'est plus facile à comprendre. Alors, ça, on apprécie beaucoup.

Alors, par contre, je vous dirais que je suis un peu fatigué, je ne vous le cacherai pas. Et puis je trouve que vous avez un métier qui n'est pas nécessairement facile. Je ne le savais pas du point de vue que je viens de voir, là, alors c'est exigeant. Mais on est dans un métier exigeant, de toute façon. Ça fait que nous, la performance, faire arriver les choses, j'espère qu'on a pu passer le message qu'on est commis pour ça, puis on va continuer à le faire. Puis on le fait pour les bonnes raisons, on va le faire pour le consommateur et l'actionnaire.

Le Président (M. Gaudreault) : Bien, écoutez, un gros merci encore une fois, M. Brunet et les gens qui vous accompagnent. Mme la Vérificatrice générale et également les gens qui vous accompagnent, un gros merci pour votre présence.

Alors, on va suspendre nos travaux quelques minutes. Après ça, on va se réunir, nous, en séance de travail pour bien boucler le tout et fermer la bouteille sur nos travaux. Juste le temps de vous donner quelques minutes pour ramasser vos choses, et vous pouvez quitter, oui. Merci.

(Fin de la séance à 17 h 53)