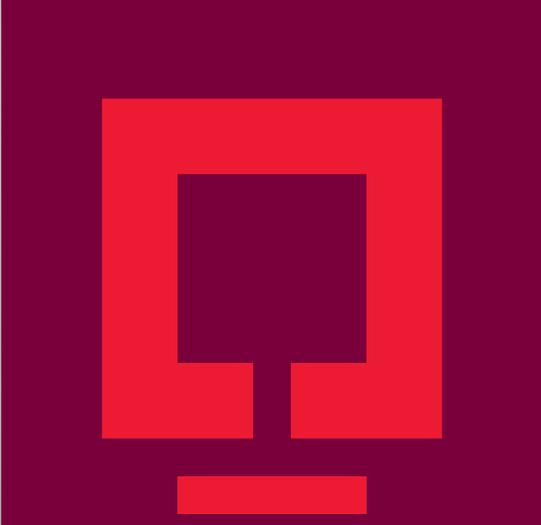




Rapport
annuel
2021



100
LE GOÛT DE PARTAGER
DEPUIS 1921



- 1 **Faits saillants**
- 2 **Message de la présidente du conseil d'administration**
- 4 **Message de la présidente et chef de la direction**
- 6 **Comité de direction**
- 7 **Notre mission, notre vision et nos valeurs**
- 8 100 ans d'histoire à partager**
- 14 Revue des activités**
- 18 Offrir une expérience client omnicanal intégrée
- 25 Améliorer la performance
- 28 Faire vivre à nos employés une expérience qui les valorise
- 31 Placer la responsabilité sociétale au cœur de nos activités

36 Tendances

43 Finances

- 44 Reddition de comptes
- 45 Données commerciales
- 46 Données sur la performance
- 48 Revue financière
- 56 États financiers
- 96 Informations trimestrielles
- 98 Rétrospective des 10 derniers exercices

104 Gouvernance

- 105 Rapport du conseil d'administration
- 105 Rapport d'activité du comité de gouvernance, d'éthique et de communications
- 106 Rapport d'activité du comité d'audit
- 107 Rapport d'activité du comité des pratiques commerciales
- 107 Rapport d'activité du comité des ressources humaines
- 108 Membres du conseil d'administration
- 114 Présence des administrateurs aux réunions du conseil et de ses comités
- Rémunération des administrateurs
- 115 Rémunération des plus hauts salariés et membres de la direction
- 116 *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État*
- 117 Reddition de comptes concernant la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics*
- 117 Bilan des réalisations en matière de ressources informationnelles
- 118 L'ombudsman
- 118 Politique relative à l'emploi et à la qualité de la langue française
- 118 Code d'éthique et de conduite des employés
- 118 Avancées des objectifs stratégiques 2020-2021
- 120 Accès à l'information et protection des renseignements personnels
- 121 Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec

126 Annexes

132 Bilan de responsabilité sociétale

Faits saillants

Exercice clos le 27 mars 2021
(en millions de dollars canadiens et en millions de litres pour les ventes en volume)

	2021 ⁽¹⁾	2020	Variation en %
Résultats financiers			
Ventes	3 590,2	3 488,7	2,9
Bénéfice brut	1 803,8	1 762,0	2,4
Charges nettes ⁽²⁾	584,7	536,5	9,0
Résultat net	1 219,1	1 225,5	(0,5)
Résultat global	1 217,7	1 225,7	(0,7)
Situation financière			
Actif total	1 362,4	1 283,7	6,1
Immobilisations corporelles et incorporelles	204,3	196,0	4,2
Fonds de roulement net	(176,9)	(168,2)	(5,2)
Passif non courant	288,0	289,5	(0,5)
Capitaux propres	38,5	39,9	(3,5)
Ventes par réseaux			
Succursales et centres spécialisés	3 197,9	3 137,2	1,9
Grossistes-épiciers	392,3	351,5	11,6
Total	3 590,2	3 488,7	2,9
Ventes par catégories de produits			
Vins	2 535,7	2 503,8	1,3
	176,6 L	174,8 L	1,0
Spiritueux	949,3	890,8	6,6
	28,2 L	27,3 L	3,3
Bières, cidres et boissons panachées ⁽³⁾	105,2	94,1	11,8
	17,5 L	15,4 L	13,6
Total	3 590,2	3 488,7	2,9
	222,3 L	217,5 L	2,2
Autres données financières			
Revenus gouvernementaux ⁽⁴⁾	2 405,9	2 372,6	1,4

(1) Les activités de l'exercice 2021 ont été impactées par la pandémie de la COVID-19. Ces impacts ont eu des répercussions financières sur la répartition des ventes effectuées auprès des différentes clientèles, sur la marge brute y afférent, ainsi que sur les charges nettes.

(2) Les charges nettes représentent les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration, desquels sont déduits les revenus publicitaires, promotionnels et divers. Elles incluent également les charges financières nettes.

(3) Couramment appelées *coolers* ou *cocktails*

(4) Comprennent le dividende déclaré, les taxes de vente, la taxe spécifique sur les boissons alcooliques et les droits d'accise et de douane

Message de la présidente du conseil d'administration



Si la Société des alcools du Québec est dans le paysage de la province depuis maintenant un siècle, elle est plus que jamais un pilier de son économie, ainsi qu'un exemple éloquent d'évolution, d'adaptation et de résilience.

Au cours des 100 dernières années, l'entreprise a confirmé sa pertinence autant dans sa façon de remplir son rôle en matière de ventes responsables que dans sa persévérance à remettre annuellement au gouvernement un dividende lui permettant d'offrir des services à l'intention des Québécois. Employeur de qualité et profondément impliquée dans la communauté auprès de différentes causes dont l'aide alimentaire, la SAQ travaille main dans la main avec les partenaires du milieu et influence l'industrie pour intégrer des pratiques toujours plus responsables. Au-delà de son rôle de société d'État, la SAQ a suivi les tendances du marché et a su, au fil du temps, développer une expertise aussi vaste en matière de commerce de détail que celle acquise dans l'industrie des boissons alcooliques. Aujourd'hui, les gens d'ici peuvent fièrement compter sur une entreprise qui non seulement leur offre un choix de plus de 15 800 produits, accessibles partout et en tout temps, mais qui a aussi à cœur de leur proposer un service toujours plus personnalisé.

L'année 2020-2021 aura été marquée par la pandémie de COVID-19. Malgré ce contexte, la SAQ a adapté ses façons de faire en un temps record, s'est assurée de respecter toutes les règles sanitaires émises par la Santé publique et a continué de servir sa clientèle de façon professionnelle et sécuritaire.

En plus de poursuivre ses activités malgré la crise, l'entreprise a continué de façonner son avenir en publiant son nouveau Plan stratégique. C'est avec la vision d'*Inspirer la fierté des Québécois* qu'elle a fixé ses objectifs organisationnels 2021-2023, qui touchent principalement l'expérience client, la performance, l'expérience employé et la responsabilité sociétale. Le conseil d'administration, complice de ce travail de fond et de ces réflexions, a entériné ce plan directeur triennal.

De tels enseignements hautement stratégiques ont pu être menés à bien grâce à l'implication et à la rigueur des administrateurs, que je remercie pour leur excellent travail. Je profite d'ailleurs de l'occasion pour souligner l'apport de M^{me} Hélène Lévesque, qui a quitté ses fonctions en fin d'exercice, après plus de cinq années à contribuer activement aux orientations de l'entreprise. Elle a été remplacée par M^{me} Carolina Vellucci-Willsher, à qui nous souhaitons la bienvenue.

En terminant, je tiens à remercier les membres du comité de direction pour leur dévouement et leur détermination à mener la SAQ toujours plus loin. Cette année marquée par la pandémie de COVID-19, le 100^e anniversaire de l'entreprise et le déploiement d'un nouveau Plan stratégique aura été particulièrement prospère en défis de taille. Votre leadership et votre aptitude à mobiliser le personnel autour d'objectifs communs ont permis à la Société des alcools du Québec de continuer de grandir et d'être toujours plus pertinente pour ses clients et son actionnaire. Je remercie également tous les employés qui ont contribué aux réalisations de la dernière année. Définitivement, vous inspirez ma fierté!



Johanne Brunet
Présidente du conseil d'administration



Message de la présidente et chef de la direction



Inspirer la fierté des Québécois est la vision dont nous nous sommes dotés pour les trois prochaines années. Et déjà, je ne saurais être plus fière de chacune et chacun des employés qui ont mis l'épaule à la roue pour faire avancer la SAQ et du chemin que nous avons parcouru ensemble. 2020-2021 aura été une année où toutes nos certitudes ont été ébranlées et où nos meilleurs alliés ont été la résilience, la collaboration et la persévérance.

Comme partout dans le monde, la pandémie de COVID-19 aura été la toile de fond de toutes nos activités. À la SAQ, nous avons pu poursuivre nos activités pendant cette période incertaine et avons retroussé nos manches afin de trouver des solutions pour être à la hauteur des attentes des Québécois. Nous avons offert un service sécuritaire à notre clientèle, répondu à la croissance fulgurante des demandes dans SAQ.COM, trouvé des solutions pour nos partenaires dans une économie au ralenti, propulsé les ventes de produits québécois et soutenu les gens dans le besoin. Nous avons fait tout ça, et même plus, en versant une contribution de plus de 1,219 milliard de dollars au gouvernement, au profit de tous les Québécois.

L'année 2020-2021 n'aura pas été que COVID à la SAQ! Nous avons maintenu le cap et continué de travailler sur les projets porteurs de notre Plan stratégique 2021-2023. Parce que, aujourd'hui et demain encore plus, la SAQ doit être solide et participer à la relance économique du Québec. Ainsi, pour préparer l'avenir, nous avons mis à niveau notre infrastructure technologique et avons lancé le projet d'agrandissement de notre Centre de distribution de Montréal. Nous avons également continué à faire de la SAQ une entreprise plus responsable dont les Québécois peuvent être fiers en poursuivant notre implication soutenue dans le projet de modernisation de la consigne et en travaillant à devenir une SAQ encore plus inclusive. En 2020-2021, nous avons ainsi donné le meilleur de nous-mêmes pour faire de la SAQ une entreprise toujours plus performante.

Le dernier exercice financier aura également été marqué par le début des célébrations de notre 100^e anniversaire. Nous avons redoublé de créativité pour proposer des festivités à la fois respectueuses du contexte de pandémie et représentatives de notre histoire avec les Québécois. Cette rétrospective de notre histoire commune et notre volonté de continuer d'offrir aux Québécois ce qu'il y a de mieux en matière de vins et spiritueux nous donnent confiance en notre capacité de relever avec succès les nombreux défis des 100 prochaines années!

En terminant, je souhaite exprimer ma reconnaissance aux membres du conseil d'administration, aux membres du comité de direction, aux gestionnaires, aux employés et aux fournisseurs, qui, par leur engagement, contribuent à assurer la force de l'entreprise, son efficacité et sa performance. Vous contribuez tous, je vous l'assure, à inspirer la fierté des Québécois.



Catherine Dagenais
Présidente et chef de la direction



Comité de direction



Catherine Dagenais
Présidente
et chef de la direction



Carl Boucher
Vice-président
Technologies
de l'information



Luc Bourdeau
Vice-président
Chaîne d'appro-
visionnement



Sandrine Bourlet
Vice-présidente
Commercialisation



Martine Comtois
Vice-présidente
Affaires corporatives
et secrétaire générale



Alexandre Côté
Vice-président
Talents et expérience
employé



Jacques Farcy
Vice-président
Exploitation des
réseaux de vente



Édith Filion
Vice-présidente
et chef de la direction
financière



Marie-Hélène Lagacé
Vice-présidente
Affaires publiques,
communications
et responsabilité
sociétale

Notre mission

La Société des alcools du Québec (SAQ) a pour mission de faire le commerce des boissons alcooliques en offrant une vaste gamme de produits de qualité dans toutes les régions du Québec. Elle fait son commerce dans le respect des communautés et de l'environnement en s'assurant de créer de la valeur pour les Québécois et d'offrir une expérience client inégalée.

Notre vision

Inspirer la fierté des Québécois

- en faisant vivre une expérience mémorable et personnalisée à tous nos clients;
- en misant sur le talent de nos gens et en leur offrant un environnement de travail où ils peuvent s'épanouir;
- en appliquant les plus hauts standards de gestion et de gouvernance pour redonner le maximum aux Québécois; et
- en plaçant le bien collectif au cœur de toutes nos décisions.

Nos valeurs

Passion

On aime découvrir, déguster et partager. On aime les histoires qui se cachent derrière les produits et celles que nos clients nous racontent. Notre passion des gens et de ce qu'on fait nous pousse à évoluer et à offrir le meilleur de nous-mêmes.

Collaboration

Parce que ensemble on va plus loin, la collaboration, l'entraide et le partage sont au cœur de notre quotidien. Ce sont les relations que l'on cultive, autant entre nous qu'avec le monde, qui nous propulsent vers l'avant.

Responsabilité

Comme l'alcool n'est pas un produit banal, nous avons à cœur de laisser une empreinte positive autour de nous. C'est cet engagement à contribuer au bien collectif qui nous pousse à prendre des décisions éclairées, durables et responsables.

100

LE GOÛT DE PARTAGER
DEPUIS 1921

Les premiers
camions
de livraison
→



PERMIS
D'ACHETER
DES
ALCOOLS ET
SPIRITUEUX

PERMIT TO
PURCHASE
ALCOHOL
AND
SPIRITS

Émis par la
COMMISSION
DES
LIQUEURS DE
QUÉBEC



Issued by
THE
QUEBEC
LIQUOR
COMMISSION

Jules Desmarais C.R.
K.C.
Gérant—Manager.

1921

Avant 1921

Une prohibition totale...
sauf au Québec

Dès 1919, les Québécois francophones votent en faveur de la légalisation de la vente de bière et de vin.

1^{er} mai 1921

**Création de la Commission
des liqueurs de Québec**

La vente de toutes les boissons alcooliques est alors permise, sous la direction de l'État, sauf de la bière domestique, qui est en vente libre.

Dans nos établissements, pas question de voir les produits! Seule une liste de prix est affichée au mur et la bouteille est bien enveloppée dans du papier brun.

Jusque dans les années 1930, il est interdit d'acheter plus d'une bouteille de « boisson forte », alors qu'on ne limite pas les ventes de vin.

Qualité contrôlée

La Commission a son propre laboratoire et son usine d'embouteillage.

23

marques de vins

39

marques de spiritueux





1931

1941



↑ Photo des employés au siège social de la Commission des liqueurs du Québec, le Pied-du-Courant, en 1942.

Un véritable paradis pour les touristes

Les restaurants et les hôtels du Québec, et surtout les succursales de la Commission, font des affaires d'or. Mais la fin de la prohibition aux États-Unis, jumelée à la crise économique (Grande Dépression), aura des répercussions sur les revenus de la Commission.

1939-1944 Chacun son effort de guerre

Les distilleries fournissent l'alcool qui sert à fabriquer des munitions et la population doit réduire sa consommation d'alcool. Un système de coupons de rationnement, limitant l'achat d'alcool à 40 oz par 2 semaines par client, est instauré.

40 oz
d'alcool
par 2 semaines
par client



1968

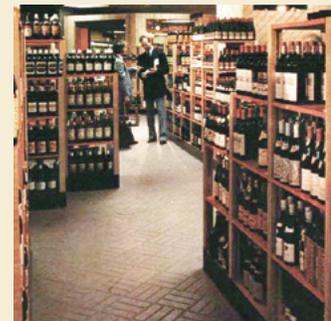
**À l'origine de la SAQ :
la Commission Thinel**

Le 18 novembre, le Conseil des ministres institue la Commission d'enquête sur le commerce des boissons alcooliques. Le rôle de la Régie doit être revu.

1970

**La première succursale
« libre-service » à Sherbrooke**

On peut toucher les produits!



↑ Succursale La Baie à Montréal

1961

↑ Première succursale « semi-libre-service » à la Place Ville Marie à Montréal

RÉGIE DES ALCOOLS DU QUÉBEC

13 avril 1961

**Création de la Régie des alcools
du Québec**

C'est la fin des succursales grillagées. Les clients peuvent enfin voir et choisir les produits, mais ils doivent encore faire appel au préposé pour y avoir accès.

1964

**Grande première dans
l'histoire du Québec**

Naissance des premiers syndicats du secteur public à être reconnus par le gouvernement le 31 juillet : le Syndicat des ouvriers de la Régie des alcools et le Syndicat des fonctionnaires de la Régie des alcools (CSN), qui seront à l'origine de la création du STTSAQ et du SEMB.



Expo 67

La Régie approvisionne l'Expo 67 avec une gamme sans précédent de produits du monde entier. C'est l'émergence d'une culture du vin au Québec.

La Maison des vins

Pour répondre à l'intérêt croissant des clients pour le vin, la SAQ inaugure la première Maison des vins à la place Royale, à Québec.

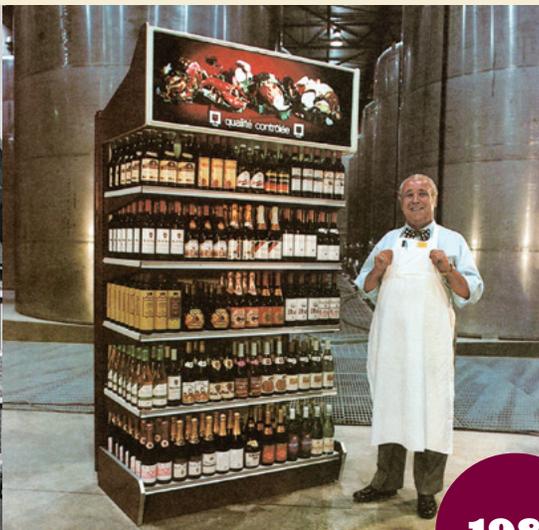


1971

1978

Maintenant chez votre épicier

En septembre 1978, on peut acheter du vin à l'épicerie de Roger Gaboury, sur le boulevard Rosemont à Montréal.



1981

Naissance des agences

Deux commerces d'alimentation situés dans de petites localités obtiennent l'autorisation de vendre les mêmes produits que ceux offerts à la SAQ.



SOCIÉTÉ DES ALCOOLS

Septembre 1971

Création de la Société des alcools du Québec



← Succursale SAQ qui était située sur la rue Hochelaga à Montréal

1975

La naissance d'une tradition: les vins nouveaux

Premières livraisons de 200 caisses de vins nouveaux et les clients se les arrachent! En 1980, ce sont plus de 8 000 caisses de vins nouveaux qui seront commercialisées.

1977



↑ Un tout nouveau centre de distribution où sont regroupés tous les services de réception et de distribution, l'usine d'embouteillage et le laboratoire

1988

Tout le monde peut devenir connaisseur

Grâce au programme de formation Les Connaisseurs de la SAQ, la clientèle et les employés peuvent approfondir leurs connaissances sur le vin.

1989

La modération a bien meilleur goût

Afin de sensibiliser la population à la consommation responsable, Éduc'alcool est créé, en collaboration avec les membres de l'industrie.

1999

Lancement du nouveau concept SAQ Signature, qui ouvre ses portes à Montréal

2000

Des économies à grande échelle

Située au centre-ville de Hull, la première SAQ Dépôt

2007

Fini les sacs

En 2009, la SAQ est le premier commerce de détail au Québec à prendre cette initiative et le premier organisme public à dévoiler un plan d'action en matière de développement durable.

2006

Cellier : pour faire des découvertes

La zone Cellier est lancée. Cette marque regroupera, entre 2006 et 2013, toutes les activités de marketing entourant les produits de spécialité, incluant le magazine.



2001

2002

À la mode de chez nous

Ouverture d'une succursale SAQ Classique Terroirs d'ici au marché Atwater à Montréal ainsi que des agences Terroirs d'ici. De plus, toutes les SAQ Sélection et les grandes SAQ Classique disposent d'une section Terroirs d'ici.

2004

Création de la Chaire SAQ de valorisation du verre dans les matériaux à l'Université de Sherbrooke pour développer l'usage du verre comme remplacement cimentaire dans le béton.

Sur la bonne voie

Acquisition du tout premier camion hybride (fabriqué au Québec), qui permet de réduire les émissions de GES de 25 % à 30 %



Début du partenariat avec Les Banques alimentaires du Québec



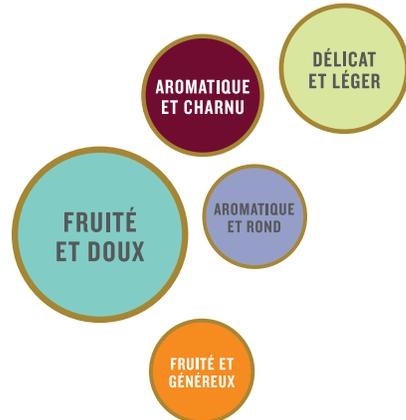
AROMATIQUE ET SOUPLE

FRUITÉ ET VIF

2009

Êtes-vous plutôt aromatique et souple ou fruité et vif ?

Les nouvelles Pastilles de goût visent à aider les clients à choisir leurs vins, à définir leurs préférences ou encore à découvrir de nouveaux produits.



2011

La SAQ lance ses premières conversations dans les réseaux sociaux.

1 G\$

Après 90 ans d'existence, l'entreprise franchit le cap du premier milliard de dollars en bénéfices nets remis au gouvernement du Québec.

2012

Première politique d'approvisionnement responsable, qui intègre des valeurs environnementales, sociales et éthiques dans son processus d'acquisition de biens et de services.

2014

Création de la marque *Origine Québec*, qui permet d'accroître la visibilité et l'offre de vins certifiés du Québec.

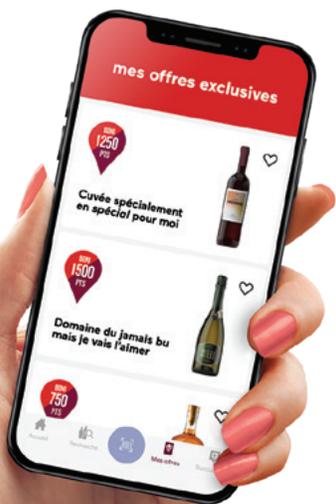


Ouverture d'une succursale écoresponsable au marché Jean-Talon en 2015

2011

2021

La SAQ à portée de main grâce à l'application mobile



2015

Lancement de SAQ Inspire

Un mois seulement après son lancement, le programme compte plus d'un million de membres.

« Cliquez, achetez, ramassez »

Possibilité d'acheter des produits dans SAQ.COM et se les faire livrer à la succursale de leur choix.

2017

SAQ x Vignes en ville

Le Laboratoire sur l'agriculture urbaine de Montréal (AU/LAB) voit le jour. On y intègre du verre broyé pour le paillis et dans le terreau de plantation.

2020-2021

Une Société qui évolue avec la société

- Vers une expérience intégrée, personnalisée et inspirante
- Plus de fluidité entre tous les points de contact
- Une plus grande accessibilité aux produits, en succursale et en ligne
- La responsabilité sociétale au cœur de ses activités

2022

Modernisation du système de consigne

Nouveau plan opérationnel de récupération pour améliorer le recyclage du verre

Revue des activités

En mars 2020, le Québec ainsi que toute la planète se mettaient sur pause pour tenter de ralentir la propagation de la COVID-19. C'est dans ce contexte exceptionnel que nous avons été appelés à poursuivre nos activités. Parce que nous avons à cœur d'être présents pour soutenir les Québécois et souhaitions alléger le fardeau des entreprises, nous avons tout mis en œuvre pour adapter nos activités.

Notre volonté de continuer à contribuer à l'économie du Québec, jumelée à nos efforts pour servir notre clientèle de façon sécuritaire, nous permettent de remettre en 2020-2021 un dividende de 1,219 milliard de dollars. À titre d'entreprise qui appartient à tous les Québécois, la SAQ est fière de faire partie de la solution pour la relance du Québec.

Voici un résumé des initiatives qui ont été spécialement mises en place au cours de la dernière année pour soutenir les Québécois dans la crise sanitaire.

Pour nos employés

Afin de bien servir nos clients, il a d'abord fallu sécuriser nos lieux de travail et soutenir nos employés. Notre équipe de conseillers en prévention santé et sécurité au travail s'affaire ainsi, depuis le début de la pandémie, à visiter les équipes dans leurs milieux de travail pour s'assurer que toutes les mesures de sécurité y sont appliquées. Nous avons également conçu un guide pour accompagner nos gens dans le déploiement et le maintien des bonnes pratiques.

Par ailleurs, nous avons été proactifs dans la gestion des employés qui se faisaient dépister ou qui contractaient le coronavirus. Ces derniers ont ainsi été accompagnés dans les actions à prendre et les consignes à respecter jusqu'à leur guérison ou leur retour au travail. Ces actions ont certainement contribué au fait que nous n'ayons eu aucune éclosion dans nos succursales ou nos entrepôts, à l'exception des succursales situées à Blainville/Mirabel en juillet 2020 lors du premier déconfinement.

Afin de permettre à nos employés de préparer nos magasins et d'offrir un environnement sécuritaire à nos clients, nous avons réduit, entre le 21 mars et le 2 juin 2020, nos heures d'ouverture ainsi que fermé nos succursales le dimanche. Nous avons également mis en place un service de télémédecine gratuit pour les employés et leur famille afin de répondre à leurs besoins de consultations médicales, alors que les professionnels de la santé étaient peu accessibles. Nous avons aussi déployé des accommodements pour faciliter le maintien à domicile de nos employés immunosupprimés et atteints de maladies chroniques graves afin de préserver leur santé depuis le début de la pandémie.

Nos employés de bureau ont, pour leur part, quand la nature et les responsabilités de leur emploi le permettaient, été invités à travailler de la maison. La transition vers le télétravail a pu se faire rapidement, puisque nos infrastructures de bureautique étaient déjà migrées sur l'infonuagique et que la majorité des employés avait accès à de l'équipement portable.

Pour nos clients

Dès le début de la pandémie, nos équipes de succursale et d'entrepôt se sont adaptées de façon proactive pour offrir un service à la fois rapide et sécuritaire à l'ensemble de nos clients. Le port du masque, l'installation de panneaux de plexiverre aux caisses, la désinfection des aires de vente et des entrepôts, la gestion de l'achalandage en succursale et la distanciation sociale sont quelques-unes des mesures qui ont été mises en place rapidement et qui n'ont jamais été relâchées depuis le début de la pandémie.

En plus de nos initiatives destinées à assurer la sécurité de nos employés et de nos clients, nous avons, de concert avec nos fournisseurs, reporté la hausse de prix sur nos produits prévue au printemps 2020 et annulé celle de l'automne afin de laisser un répit à nos clients déjà affectés par les conséquences financières de la pandémie. Aussi, entre mars et juin 2020, afin d'accélérer la préparation de commandes dans un contexte de demande croissante dans SAQ.COM, nous avons revu notre expérience numérique pour recentrer notre offre Web de produits sur les 500 meilleurs vendeurs incluant l'ensemble de notre portefeuille de produits québécois.



Résultat net de
1,219
milliard

de dollars entièrement remis
au gouvernement du Québec,
sous forme de dividende,
au bénéfice des Québécois



**Une
contribution
essentielle
dans un
contexte
exceptionnel**



L'offre de 2 700 produits a été rétablie par la suite. Nous avons également intégré dans notre site Internet une offre de prêts-à-boire en vue de répondre à la demande.

Par ailleurs, comme dans tous les commerces de détail, nos clients ont été nombreux à se tourner vers les commandes Web et la livraison à domicile pour s'approvisionner et éviter de se rendre en succursale. Nous avons ainsi conclu un contrat avec un nouveau fournisseur. Nous avons également mis en place un site temporaire de préparation des commandes Web pour répondre à la demande grandissante de nos clients. En effet, notre succursale Payez et emportez, située sur la rue Saint-Patrick à Montréal, habituellement dédiée au service des hôteliers, restaurateurs et propriétaires de bar, a temporairement changé de vocation pour nous permettre de mieux répondre à la forte croissance des commandes dans SAQ.COM. Finalement, pour gérer le trafic en succursale et encourager nos clients à devancer leurs achats du temps des fêtes, nous avons lancé la campagne promotionnelle *Mieux planifier avec Inspire*. Les clients ont répondu à l'appel puisque, comparativement au dernier exercice financier, les ventes aux consommateurs ont crû de 12 % au cours des 2 premières semaines de décembre et reculé de 3 % dans les 2 dernières.

Pour nos partenaires

Afin de soutenir nos partenaires restaurateurs, hautement affectés par la pandémie, nous avons mis en place une nouvelle procédure destinée à faciliter les retours de leurs produits et à assouplir, pour certains établissements, les modalités de commandes à emporter ou en livraison.

Désireux d'épauler les agents et fournisseurs dans l'industrie, nous avons dédié notre succursale Payez et emportez de la rue Saint-Zotique à servir les agents de représentation venus récupérer leurs commandes. Nous avons développé, à leur intention, des forfaits leur permettant de satisfaire une clientèle ciblée et de vendre les produits des marques qu'ils représentent sur nos plateformes numériques.

En effet, l'assouplissement des règles qui encadrent la vente des produits d'importation privée, en permettant notamment la vente de produits en caisses « mixtes » (plus d'une marque par caisse), a permis aux agents de représentation de présenter des offres plus diversifiées et d'ainsi poursuivre leurs activités malgré la pandémie. À l'occasion de deux opérations distinctes au cours du dernier exercice financier, les agents ont complété plus de 1 100 commandes au bénéfice de quelque 12 000 clients. Cette initiative a été particulièrement appréciée par l'industrie, qui faisait face à une baisse importante de ses activités due à la fermeture de la restauration. Nous avons également déployé un plan de visibilité pour les produits du Québec en maximisant l'offre dans SAQ.COM, augmentant l'inventaire dans nos Centres de distribution et faisant la distribution automatique des produits du Québec dans nos succursales.

Pour les Québécois

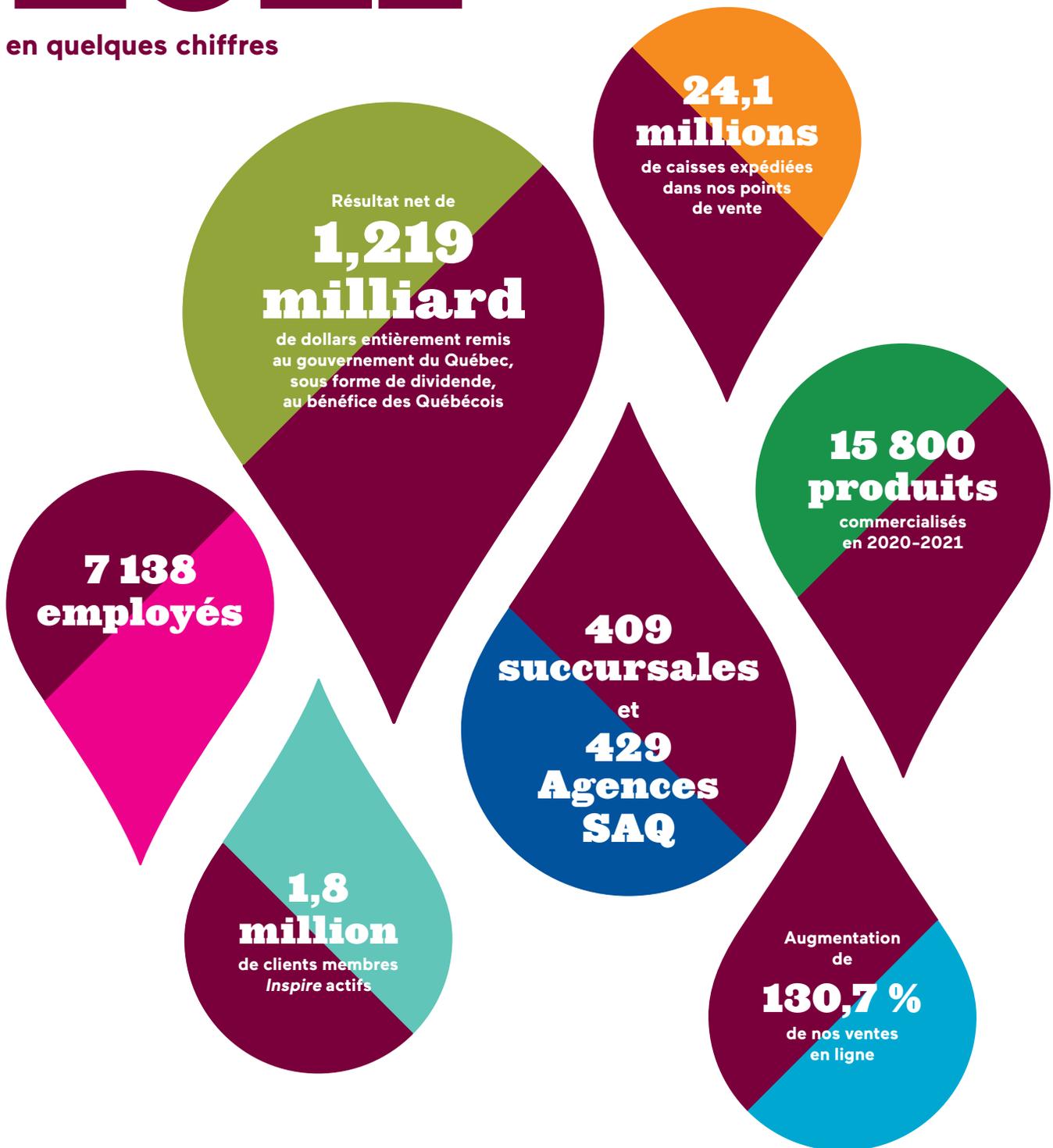
Nous avons maintenu nos contributions à plusieurs organismes et événements durement éprouvés par la crise sanitaire. En plus de notre traditionnelle contribution à l'organisme Les Banques alimentaires du Québec (BAQ), nous avons remis la totalité des frais de livraison de 12 \$ à BAQ pour les commandes livrées entre le 31 mai et le 11 juillet 2020. Par ailleurs, nous avons mis à la disposition des établissements de santé l'entièreté de nos stocks d'alcool 94 % pour la création de produits désinfectants, afin de répondre à la pénurie en début de pandémie. Ce sont plus de 1 500 litres d'alcool qui ont ainsi été livrés dans les hôpitaux québécois.

Inspirer la fierté des Québécois... malgré et surtout en temps de pandémie

À la SAQ, nous sommes fiers de qui nous sommes et de ce que nous accomplissons. Ce sentiment de fierté, nous souhaitons que tous les Québécois puissent le ressentir. C'est donc par les petits gestes du quotidien, par notre capacité de répondre aux besoins de notre clientèle et notre façon de nous adapter au contexte qui nous entoure que nous démontrons notre valeur. Comme société d'État, nous souhaitons inspirer la fierté de tous les Québécois en étant une entreprise performante, soucieuse de la collectivité et de nos employés, impliquée et responsable. Cette volonté qui nous anime teinte chacune de nos décisions et l'ensemble de nos actions.

2021

en quelques chiffres



Offrir une expérience client omnicanal intégrée

Nos clients sont la raison pour laquelle, jour après jour, nous nous efforçons de devenir meilleurs, toujours plus à l'écoute, plus innovants. Ils sont notre inspiration. Leur soif d'apprendre, leur envie d'explorer et leur enthousiasme à nous partager leurs préférences nous stimulent à cogner aux portes des vignobles du monde entier pour dénicher les meilleurs produits aux meilleurs prix.

Si cette recherche de vins et de spiritueux pour leur plaisir s'est poursuivie dans la dernière année, notre façon de leur partager nos découvertes a bien changé. Nous avons adapté l'expérience vécue en succursale aux préoccupations de nos clients dans un contexte de pandémie. À défaut de leur présenter les dégustations dont ils raffolent et la proximité habituelle avec leur conseiller, nous les avons accueillis et accompagnés dans une expérience de magasinage sécuritaire. Nous avons adapté notre offre dans SAQ.COM afin de présenter les produits qu'ils recherchaient et de leur permettre d'encourager les producteurs d'ici et nous avons continué de les inspirer grâce à SAQ *Inspire*.

15 800 produits pour parcourir le monde en saveurs

Si leurs possibilités de voyages et leurs escapades gastronomiques ont été annulées pendant la pandémie, nos clients ont pu continuer de parcourir le monde en saveurs grâce aux 15 800 produits que nous avons commercialisés en 2020-2021. De plus, près de 28 000 vins et spiritueux d'importation privée ont complété notre offre et ont permis aux amateurs de faire un choix parmi une gamme inégalée. Cette variété a sans conteste plu à nos clients, qui ont, dans 84 % des cas, reconnu, lors d'un récent sondage, la qualité de notre portefeuille de produits.

Encore une fois, cette année, nous avons pu compter sur le savoir-faire de plus de 3 700 fournisseurs répartis dans 82 pays pour assouvir la curiosité des Québécois, qui s'y connaissent de plus en plus en matière de vins et spiritueux.

Les produits d'ici : toujours plus populaires

À l'instar de la majorité des produits locaux, les alcools de nos viticulteurs, distillateurs et cidriculteurs québécois ont reçu une grande vague d'amour au cours du dernier exercice financier. Encouragés à consommer local pour soutenir l'économie du Québec durement affectée par la pandémie, nos clients ont découvert avec enthousiasme les produits et le talent de nos producteurs d'ici. Vins, spiritueux et cidres du Québec ont enregistré une hausse des ventes en litres de 27 % au cours de la dernière année.

Pour combler cette soif de découvertes et stimuler cette solidarité envers les artisans de chez nous, nous avons rendu disponible l'ensemble de notre offre sur nos tablettes et en ligne, soit 1 078 produits québécois, dont plus de 250 nouveautés. De nouveaux arrivages ont également été déployés chaque mois. Selon notre plus récente étude de notoriété, 65 % de nos clients ont mentionné apprécier notre offre de produits québécois, une importante augmentation de 12 points de pourcentage depuis l'année dernière.

La catégorie des gins a poursuivi sa lancée en enregistrant une augmentation des ventes en volume de 46 %, par rapport à l'exercice précédent. La catégorie des crèmes, grâce à la sortie de plusieurs nouveaux produits, s'est également démarquée cette année, ses ventes en litres montrant une croissance de 84 %. Ainsi dynamisée par l'arrivée de quelque 175 nouveaux produits cette année, la catégorie des spiritueux québécois a terminé l'exercice avec une croissance de 28 %.



15 800
produits
commercialisés
en 2020-2021

Vins, spiritueux
et cidres du Québec
ont enregistré une hausse
des ventes en litres de

27%

au cours de la
dernière année.

jusqu'à dimanche

15X
les points de base*

SUR TOUS
LES PRODUITS
DU QUÉBEC

**METTES DU QUÉBEC
DANS VOS CHOIX**

ORIGINE
QUÉBEC

PRÉPARÉ
QUÉBEC

EMBOUTILLÉ
QUÉBEC

repérez-les
en succursale ou
dans SAQ.COM

J'en profite

en ligne et en succursale

édition
limitée

Domaine Bergeville
L'effervescent 2019





LE VIN
NATURE
À L'ÉTAT PUR

LE GOÛT
DE PARTAGER
SAQ

SANS ALCOOL



HAUT EN SAVEUR

LES
PETITS
PRIX

409
succursales
et
429
Agences
SAQ



Les vins *Origine Québec* ont, pour leur part, enregistré des ventes de 672 000 litres, une croissance marquée de 41 % influencée notamment par la popularité des vins rosés, qui ont charmé tous les palais. La catégorie des cidres a pu profiter d'un engouement renouvelé en profitant d'une hausse des ventes en litres de 30 %. C'est toutefois la catégorie des prêts-à-boire (PAB) qui cette année s'est le plus démarquée avec une augmentation des ventes en volume de 75 %. En effet, de nombreux distillateurs québécois ont diversifié leur offre en proposant une vaste gamme de PAB en 2020-2021. De tous les PAB offerts à la SAQ, 47 % sont dorénavant québécois.

Par ailleurs, bien avant la pandémie, les produits québécois suscitaient un intérêt grandissant chez nos clients. Pour mieux soutenir notre clientèle dans ses choix et faciliter le repérage des produits de chez nous, nous avons lancé deux nouvelles identifications : *Préparé au Québec*, qui regroupe les produits conçus ou distillés ici avec des ingrédients d'ici et d'ailleurs, et *Embouteillé au Québec*, qui identifie les produits assemblés et mis en bouteilles dans une entreprise située au Québec. Ces identifications viennent s'ajouter au logo bien connu *Origine Québec*, qui met en lumière les produits élaborés par des artisans d'ici et fabriqués avec des ingrédients cultivés ici. Grâce au lancement de ces nouveaux identifiants et à la campagne promotionnelle « Mettez du Québec dans vos choix », les produits du Québec ont pu jouir d'une belle visibilité à la télé, dans le Web et auprès de notre clientèle. D'ailleurs, selon une récente étude de notoriété, 44 % de nos clients ont entendu parler de nos 3 identifiants.

Identifiés pour la première fois avec une catégorie qui leur est propre, les produits embouteillés au Québec ont connu une croissance de 25 % de leurs ventes en litres.

Boire à la santé de la planète... et à la nôtre !

De plus en plus conscients de l'impact environnemental des produits qu'ils consomment, nos clients ont envie d'encourager les productions vinicoles respectueuses de leur terroir. À l'écoute de cette tendance qui s'accroît année après année, nous avons proposé, au cours de l'exercice 2020-2021, un éventail de 2 108 produits certifiés biologiques. L'intérêt toujours plus prononcé de nos clients pour les produits bios a d'ailleurs fait croître leurs ventes en litres de 29 % au cours du dernier exercice financier !

Si les vins bios ont le vent dans les voiles, les vins nature les suivent de près ! En effet, ces produits – qui contiennent peu ou pas de sulfite et aucun autre ajout – sont de plus en plus recherchés par la clientèle curieuse de cette catégorie. Pour nourrir leur passion, nous avons ajouté 153 vins nature à notre offre cette année, pour un total de 425 produits.

Nous avons également mis de l'avant un nouvel identifiant afin qu'ils soient faciles à repérer et à différencier de notre catégorie de vins bios, qui regroupe les vins de culture biologique ou biodynamique.

Des produits sans alcool ? Eh oui !

Que ce soit pour des raisons de santé, d'hygiène de vie ou simplement afin de réduire leur consommation d'alcool, nos clients portent un intérêt grandissant aux boissons sans alcool. Cette tendance, qui trouve écho dans les pays d'Europe, a encouragé les producteurs de partout sur la planète à proposer de nouveaux produits. Ainsi, au cours de la dernière année, une sélection de spiritueux, de PAB et d'apéritifs sans alcool s'est ajoutée aux vins et aux cidres sans alcool qui étaient déjà disponibles dans nos succursales et en ligne. Grâce à cette offre en croissance, les ventes en litres de cette catégorie ont enregistré une hausse de 46 %. De plus, pour aider nos clients à repérer facilement cette catégorie de produits, nous avons déployé, dans plus d'une cinquantaine de succursales, une section qui lui est dédiée. Une campagne de mise en valeur sur nos réseaux sociaux et dans l'infolettre *SAQ Inspire* a également été développée pour éduquer nos clients à leur sujet et les inviter à les essayer.

Des produits dans toutes les gammes de prix

Parce que le prix payé a une influence sur la satisfaction de notre clientèle et son sentiment d'avoir fait une bonne affaire, nous avons rendu disponible une belle sélection de produits de qualité à 12 \$ ou moins. Ce sont quelque 210 vins qui ont été offerts en succursale et en ligne pour combler les adeptes de bons vins à petits prix. Très prisés par la clientèle, ces vins représentent 21 % de nos ventes totales de vin en litres.

En succursale, en Agence SAQ et en ligne, pour répondre à tous les besoins

À la SAQ, nous avons un vaste réseau de vente que nous consolidons et bonifions toute l'année durant afin de répondre aux besoins de notre clientèle, peu importe où elle se trouve au Québec. Nos 409 succursales, points de contact préférés des Québécois, sont aménagées de façon à guider le client et à rendre son parcours de magasinage à la fois intuitif, facile et inspirant. Chaque année, nous nous assurons donc de revisiter une partie de notre parc immobilier pour y améliorer l'expérience. Au cours du dernier exercice, nous avons ainsi investi 5,2 millions de dollars dans le réaménagement ou la relocalisation de 24 de nos succursales.

Nous comptons également sur un réseau de 429 Agences SAQ, situées dans les épiceries et dépanneurs en périphérie des villes plus densément peuplées. Au cours du dernier exercice, ces partenaires ont été d'une grande valeur ajoutée pour les nombreux Québécois qui se sont installés dans leur résidence secondaire afin de profiter du grand air pendant les périodes de confinement dues à la pandémie. Ainsi, le réseau des Agences SAQ a enregistré une croissance de ses ventes en litres de près de 32 % en 1 an seulement.

Si nos clients aiment nous rencontrer en chair et en os, plusieurs ont également apprivoisé pour la première fois notre service de commande en ligne en effectuant leurs achats grâce à notre application mobile et à SAQ.COM. En effet, partout dans le monde – et la SAQ n'a pas fait exception –, la pandémie de COVID-19 a accéléré le virage vers l'achat en ligne. Au cours du dernier exercice, ce sont 130 803 clients qui ont effectué pour la première fois des achats par l'intermédiaire de notre site Web, pour un total de 176 313 clients uniques. SAQ.COM a ainsi enregistré des ventes de 96,9 millions de dollars, soit une augmentation totale de 130,7 %. L'achalandage dans SAQ.COM a également connu une croissance de 8 % pour enregistrer un total de 40,3 millions de connexions. Par ailleurs, parce que nos clients aiment partager leur appréciation des produits qu'ils découvrent, nous avons intégré dans SAQ.COM une fonction « cote et commentaires ». Ils peuvent ainsi attribuer une note de 1 à 5 étoiles à ceux qu'ils ont dégustés, ainsi que des commentaires et des recommandations qui sont visibles à tous les internautes. En 6 mois, ce sont 24 990 commentaires qui nous ont ainsi été exprimés! Nos efforts pour offrir la meilleure des expériences Web à nos clients nous ont d'ailleurs valu la 6^e place au palmarès WOW numérique parmi 173 sites Web transactionnels et applications mobiles au Canada.

La pandémie aura également fait augmenter le nombre de nos clients qui profitent du service « Cliquez, achetez, ramassez » (CAR). Pour améliorer leur expérience et leur permettre de cueillir leur colis de façon rapide et efficace, nous avons mis en place un service de « cueillette express » leur permettant de récupérer leurs achats sans avoir à entrer dans une de nos succursales.

Un service qui fait toute la différence

À la SAQ, nos clients aiment se rendre en succursale parce que nous leur proposons des environnements à la fois accueillants et propices à la découverte et, surtout, un accompagnement personnalisé prodigué par nos conseillers chevronnés. Au cours de la dernière année, nous les avons reçus dans un contexte différent, avec des règles sanitaires accrues, dans le respect de la distanciation recommandée, mais avec la même envie de les faire bénéficier de conseils avisés et de leur transmettre notre passion.

Nos clients ont été nombreux à reconnaître et apprécier notre professionnalisme et notre façon de les servir en toute sécurité puisque, malgré les nombreuses contraintes, 91 % d'entre eux se sont dits satisfaits de l'expérience vécue en succursale.

Notre équipe du Centre de relation clientèle a elle aussi contribué à la satisfaction de nos clients. Interpellée pour les accompagner dans leurs achats en ligne ou les aider à solutionner des problèmes, elle s'est employée à répondre rapidement à plus de 227 000 questions et commentaires, majoritairement par téléphone (63 %). Avec une croissance de 28 % au cours de l'année écoulée, les contacts avec la clientèle ont pour la plupart concerné SAQ *Inspire*, les commandes dans SAQ.COM et les mesures sanitaires en succursale relativement à la COVID-19.

Inspirer notre clientèle ? Encore et toujours !

Ce n'est pas parce que la pandémie nous a fait mettre en veilleuse nos événements en présentiel que nous avons cessé d'inspirer notre clientèle. Bien au contraire! Nous avons revu nos façons de faire et proposé des événements exclusifs et rassembleurs dans un format virtuel. C'est ainsi que 854 amateurs de vins et de spiritueux ont pu participer à des événements tous aussi captivants les uns que les autres sur des sujets aussi variés que les produits d'ici, les bulles et certaines marques de spiritueux. Notre clientèle de passionnés a pu profiter de dégustations-conférences avec de grands noms du monde du vin tels que Bernard Magrez, Alvaro Palacios, Pio Cesare et Albert Bichot, pour ne nommer que ceux-là. Fort appréciés, ces rendez-vous vinicoles ont enregistré un taux d'appréciation moyen de 87 %. Au cours de la dernière année, nous avons également déployé 22 concours qui ont ciblé près de 40 000 personnes en moyenne. De ce nombre, 267 gagnants ont reçu des prix offerts par nos partenaires tels que des celliers, du mobilier pour leur terrasse, des séjours dans des hôtels avec service de repas à la chambre et plus encore.

Qui dit inspirer peut aussi dire instruire, guider et faire découvrir. Au cours de l'exercice 2020-2021, afin d'accompagner nos clients dans la découverte des rhums, nous avons développé pour cette catégorie de spiritueux six Pastilles de goût. Ces nouvelles Pastilles, qui se déclinent sous les nomenclatures « Fruité et léger », « Fruité et aromatique », « Boisé et épicé », « Boisé et torréfié », « Vanillé et épicé » et « Vanillé et torréfié », guident maintenant les clients vers la découverte de nouveaux produits dans le respect des arômes qu'ils préfèrent.



Notre équipe du Centre
de relation clientèle
s'est employée à répondre
rapidement à plus de

227 000
questions
et commentaires.



Les rendez-vous vinicoles
ont enregistré un taux
d'appréciation moyen de
87 %



Notre programme SAQ *Inspire* aura également été un outil de grande valeur pour continuer d'accompagner notre clientèle de façon personnalisée au cours du dernier exercice. En effet, nos 1,8 million de membres actifs ont reçu, toutes les semaines, une infolettre leur proposant des produits dans leur palette de goûts ou des découvertes à ne pas manquer. Enthousiastes et curieux, ils ont pris plaisir à explorer nos nouveaux arrivages et à cumuler des points. D'ailleurs, au cours du dernier exercice, ce sont 73,6 % de nos ventes qui étaient rattachées à un compte *Inspire*. De plus, près de 870 000 de nos clients ont échangé leurs points au moins une fois au cours du dernier exercice, bénéficiant ainsi de réductions d'une valeur totale de 44,4 millions de dollars. Selon un sondage réalisé au cours de la dernière année, 85 % de nos clients se sont dits satisfaits de leur expérience et des avantages reçus dans le cadre du programme *Inspire*. Cette satisfaction est étroitement liée à la qualité du programme. D'ailleurs, selon le magazine *Protégez-Vous*, SAQ *Inspire* se classe 1^{er} parmi 12 programmes analysés en fonction d'une dizaine de critères d'évaluation, incluant la générosité, la transparence et la confidentialité. Dans un même ordre d'idées, LoyauT, une étude annuelle réalisée par R3 marketing et Léger sur la performance des programmes de fidélisation au Québec et au Canada, place SAQ *Inspire* parmi les 10 meilleurs.

Campagne promo remarquable

En 2019-2020, pour démontrer de façon concrète les bénéfices de l'expérience *Inspire*, nous avons déployé à la télé et dans le Web une campagne publicitaire humoristique qui faisait un clin d'œil à certains comportements aléatoires des clients quand vient le temps de choisir un produit en succursale. Cette campagne avait pour objectif de leur rappeler de consulter et de partager leur profil *Inspire* avec leur conseiller pour faire de meilleurs choix. Fort appréciées pour leurs mises en situation ludiques, ces publicités nous ont permis de remporter l'or, dans la catégorie services publics ainsi que l'argent dans la catégorie produits/détaillant au concours Idea 2020 tenu en septembre de la même année. Le détecteur *Inspire*, déployé dans plusieurs festivals au Québec à l'été 2019, a, pour sa part, reçu le prix bronze dans la catégorie environnement interactif commercial à ce même concours.

Célébrer la diversité de nos clients

La clientèle de la SAQ est aussi diversifiée que les Québécois qui la composent. Pour nous assurer que nos clients en provenance des quatre coins du monde puissent célébrer les fêtes culturelles auxquelles ils sont attachés avec les produits qui leur font plaisir, nous avons commencé à intégrer ces célébrations à nos calendriers promotionnels. Ainsi, du 18 au 20 septembre dernier, la fête de Rosh Hachana a été soulignée dans 22 succursales ciblées et la fête de Hanoukka a été soulignée dans l'infolettre du 26 novembre en prévision des événements se déroulant du 10 au 18 décembre. De nombreux produits cashers ont été mis en vedette pour ces occasions et les clients ont été informés de nos initiatives. De plus, ces ajouts à notre calendrier promotionnel, premiers d'une longue liste de célébrations mondiales, viennent une fois de plus démontrer notre volonté d'être à l'écoute des besoins de notre clientèle.

100 ans d'histoire à partager

Créée en 1921, la SAQ débutait les célébrations de son 100^e anniversaire cette année. Afin de souligner cet événement marquant pour l'entreprise et les Québécois, nous avons lancé les festivités lors du *Bye Bye* de fin d'année avec une publicité faisant un clin d'œil à notre présence dans la vie des Québécois à travers les décennies. Cette publicité s'est d'ailleurs retrouvée à la 4^e place des publicités les plus appréciées au concours *Bye Bye* de la pub, organisé par Radio-Canada.

De plus, afin de susciter la fierté des Québécois à l'égard de l'histoire que nous partageons, nous avons lancé quatre capsules historiques, animées par l'historien Laurent Turcot, qui font la rétrospective de l'histoire de la SAQ sous les thèmes suivants : de la prohibition à la Commission des liqueurs, de la Révolution tranquille à la Société des alcools du Québec, l'irrésistible ascension du vin et valoriser notre terroir. Très appréciées, ces capsules avaient été visionnées 18 541 fois à la fin de notre exercice financier. Ce contenu exclusif, jumelé à celui déposé régulièrement dans la page 100^e de SAQ.COM sous forme d'entrevues ou relatant des faits saillants de notre histoire, a contribué à faire revivre des moments clés de l'évolution de la SAQ. Nous continuerons de souligner cet anniversaire important tout au long de l'année 2021.

Améliorer la performance

Parce que la performance de la SAQ nous tient à cœur, nous appliquons les plus hauts standards de gestion et de gouvernance et nous nous fixons des objectifs de performance ambitieux. Nous repensons nos façons de faire partout dans l'entreprise et avançons toujours avec l'objectif de faire mieux, de faire plus. Notre but assumé ? Contribuer à l'économie du Québec, rester pertinents pour la collectivité et inspirer la fierté des Québécois.

1,219 milliard de dollars remis au gouvernement du Québec

En 2020-2021, la SAQ a enregistré un chiffre d'affaires de 3,590 milliards de dollars, une croissance de 101,5 millions de dollars ou de 2,9 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse des ventes nous permettra de remettre au gouvernement du Québec un dividende atteignant 1,219 milliard de dollars, soit 9 % de plus que ce que nous avions prévu, et ce, malgré l'augmentation de nos charges d'exploitation. En effet, en raison du contexte de pandémie, notre ratio de charges nettes sur ventes est passé de 15,4 % l'an dernier à 16,3 % en 2020-2021. Cette augmentation s'explique par les mesures sanitaires mises en place afin d'assurer la sécurité de nos employés et de nos clients, par le remplacement des employés absents en lien avec la COVID-19, ainsi que par la perte de revenus commerciaux. En plus du dividende qu'elle remet au ministre des Finances, la SAQ verse aux gouvernements fédéral et provincial les montants recueillis en droits d'accise et de douane, en taxes de vente et en taxes spécifiques. Au total, au cours du dernier exercice financier, la SAQ a généré 2,406 milliards de dollars en recettes gouvernementales. De ce montant, c'est 1,929 milliard de dollars qui sera remis au gouvernement du Québec, soit l'équivalent de 37,1 millions de dollars par semaine. Ces résultats nous permettent de contribuer au filet social québécois en participant aux revenus de l'État, très sollicités par les impacts de la pandémie.

Des habitudes d'achat influencées par la pandémie

Historiquement, les 23 et 24 décembre ont toujours été les journées les plus achalandées dans nos succursales. Bien que la pandémie ait eu un impact sur le comportement de nos clients, qui ont étalé leurs achats dans le temps plus que d'habitude, la journée la plus achalandée a tout de même été enregistrée le 23 décembre, avec quelque 304 910 transactions, soit une diminution de 42,1 % par rapport à la meilleure journée de l'an dernier. Le panier d'achat moyen de nos clients s'est lui aussi transformé, passant d'une moyenne de 51,40 \$ à 76,05 \$. Il semble donc qu'ils aient choisi de faire des réserves à la maison afin de limiter ainsi leurs sorties. Le nombre de transactions en succursale a d'ailleurs diminué de 23,8 % au cours du dernier exercice financier.

Optimisation du flux logistique et du transport

L'augmentation des ventes en succursale, dans les Agences SAQ, dans SAQ.COM et chez les détaillants en alimentation a engendré une croissance du nombre de caisses que nos employés de la chaîne d'approvisionnement ont eu à expédier à partir de nos Centres de distribution de Montréal et Québec. Malgré la diminution des livraisons chez les titulaires de permis, c'est un volume record de plus de 24,1 millions de caisses de vins, bières et spiritueux qui ont été expédiées dans les différents points de vente – une augmentation de 2,1 % comparativement à l'exercice précédent.

Pour être en mesure de continuer d'améliorer notre taux de service et de réduire nos coûts d'exploitation, nous avons revu l'organisation de nos activités d'entrepôt vers nos succursales (flux logistique) ainsi que de celles entre nos Centres de distribution de Montréal et de Québec. Premièrement, nous avons haussé de 813 références le nombre de produits gardés en stock à Québec et augmenté le nombre de livraisons directes des fournisseurs vers notre entrepôt de cette ville. Ces actions ont permis d'éviter la double manipulation de 909 000 caisses comparativement à l'exercice précédent.



Laboratoire certifié
ISO 17025
et
ISO 9001
pour sa gestion
de la qualité



48,5 M\$

pour procéder à
la construction
d'un agrandissement du
Centre de distribution
de Montréal



De plus, nous avons revu le point d'approvisionnement de nos succursales (entrepôt de Montréal ou celui de Québec) afin de minimiser le kilométrage parcouru. Cette nouvelle répartition des succursales entre Québec et Montréal nous a également permis d'accroître le territoire de livraison couvert par notre parc de camions et de hausser le nombre d'arrêts que nous pouvons faire chez les producteurs artisans québécois afin de récupérer leurs produits.

Par ailleurs, depuis le mois de janvier 2021, nous avons entrepris de faire ramasser au Port de Montréal les conteneurs à destination de notre Centre de distribution de Québec directement par nos camionneurs de Québec. Cette nouvelle initiative nous a permis de maximiser l'utilisation de notre parc de camions en l'utilisant sur deux quarts de travail.

Toujours dans le but d'augmenter la densité de nos livraisons et de réduire nos coûts, nous avons revu la fréquence et la journée de livraison de nos différentes clientèles.

Un nouveau système d'exploitation pour plus de performance

Le mois de février aura été pour nous l'aboutissement d'un projet majeur, soit la mise à niveau de notre infrastructure technologique. Ce projet d'envergure, dont la réalisation a demandé plusieurs années de travail, est la fondation qui nous permettra d'optimiser notre fonctionnement. De façon imagée, nous pourrions comparer ce changement technologique à une transplantation cardiaque : nous avons débranché tous nos systèmes, avons remplacé le cœur de l'entreprise, puis avons tout rebranché. Le progiciel que nous avons mis en place nous permet de gérer nos processus de façon intégrée, de l'approvisionnement, en passant par la distribution, la gestion comptable et financière, jusqu'à la vente en succursale ou dans le Web. Cette transformation nous rapproche de notre objectif qui est d'offrir une expérience client plus fluide et plus personnalisée, en plus d'augmenter la disponibilité des produits proposés dans SAQ.COM. Ce projet structurant, qui positionne avantageusement la SAQ pour l'avenir, aura nécessité plus de 8 000 heures de formation données aux 3 144 employés touchés directement par ces changements.

Agrandissement de notre Centre de distribution de Montréal

Si notre mise à niveau informatique nous permet dorénavant d'offrir plus de produits et d'améliorer leur visibilité et leur disponibilité, nous avons besoin des infrastructures physiques nécessaires pour gérer ce volume important de produits. En amont de cette transformation, nous avons annoncé un investissement de 48,5 millions de dollars pour procéder à la construction d'un agrandissement du Centre de distribution de Montréal (CDM). Cet agrandissement de 200 000 pi² et l'intégration d'un équipement de préparation de commandes unitaires automatisé permettront une plus grande efficacité de nos opérations. La modernisation de nos installations permettra pour sa part de regrouper les activités de cueillette à l'unité dans un seul et même site; d'accroître l'offre de produits disponibles dans SAQ.COM et aux titulaires de permis en proposant près de 20 000 produits – incluant des produits d'importation privée à l'unité – ; d'offrir la livraison en 24 heures des commandes en ligne dans la grande majorité des régions; et de soutenir la croissance prévue pour l'ensemble de nos clientèles. Le début de la construction est prévu en 2022 et la mise en service de l'équipement de commande, en 2024.

La qualité des produits : toujours au cœur de nos préoccupations

Depuis toujours, la qualité et la sécurité des produits que nous mettons en marché constituent un incontournable de notre offre. C'est pour cette raison qu'au cours du dernier exercice, nos équipes de laboratoire et gestion de la qualité ont vérifié 40 100 échantillons de produits. L'excellence de leurs processus et l'étendue de leur savoir-faire ont permis à la SAQ de conserver l'accréditation ISO 17025 pour son laboratoire et la certification ISO 9001 pour sa gestion de la qualité.

Un siège social complété

Au cours du dernier exercice, afin de rapatrier notre précieuse collection de produits restée entreposée au Pied-du-Courant depuis le déménagement de notre siège social en avril 2018, nous avons construit une cave de garde à même le Campus SAQ. Cette nouvelle cave, d'une capacité de 200 000 bouteilles, a été conçue spécialement pour offrir des conditions de conservation optimales à nos produits prestigieux. En plus de centraliser tous nos produits dans nos entrepôts, ce déménagement nous permettra une meilleure gestion de nos opérations quotidiennes.

Faire vivre à nos employés une expérience qui les valorise

Si nous souhaitons que nos clients et tous les Québécois soient fiers de la SAQ, nous souhaitons que nos employés le soient encore plus. Tous les jours, ces derniers contribuent au succès de la SAQ. Ils sont notre visage, notre identité publique. À la SAQ, puisque nous reconnaissons leur importance, nous souhaitons miser sur leurs talents et leur offrir un environnement de travail où ils puissent s'épanouir. Nous croyons qu'en les accompagnant, en valorisant leur rôle et en leur offrant un environnement de travail stimulant, sain et sécuritaire, nous faisons d'eux nos meilleurs ambassadeurs.

Comprendre ce qui est important

Pour la première fois, en 2020-2021, nous avons fait de l'expérience employé un pilier de notre Plan stratégique. Afin d'offrir à nos employés une expérience qui leur ressemble, basée sur ce qui leur tient vraiment à cœur, nous avons déployé un sondage pour connaître leurs besoins. Ce sont ainsi 58 % de nos employés qui ont répondu à ce sondage. L'analyse des données nous a permis de définir les cinq piliers prioritaires sur lesquels nous devons nous concentrer pour bonifier leur expérience : les conditions de travail, le développement professionnel, les communications, la reconnaissance et l'environnement de travail. Les résultats ont été communiqués à l'ensemble des employés et des engagements ont été pris en lien avec chacune de ces priorités.

Les conditions de travail : au-delà du salaire

À la SAQ, les conditions de travail vont au-delà du salaire. Nous nous assurons notamment d'offrir à nos employés une rémunération globale concurrentielle, incluant les assurances collectives, le régime de retraite et des horaires flexibles – selon la nature de leur travail. Ces conditions sont pour la plupart conventionnées. Nous avons d'ailleurs, au cours de la dernière année, signé un nouveau contrat de travail de six ans (2019 à 2025) avec nos employés du Syndicat du personnel technique et professionnel, bonifiant, du coup, les conditions permettant la conciliation travail et vie personnelle.

Les communications : pour une meilleure compréhension des objectifs communs

Afin de nous assurer que tous nos employés se sentent interpellés par nos objectifs et soient mobilisés, nous avons accentué les contacts avec la haute direction. Sous forme de rencontres virtuelles, de visites en succursale ou lors de tournées des entrepôts, les membres du comité de direction ont été présents et à l'écoute des employés, tout en s'assurant de bien expliquer les défis de l'entreprise et les attentes de la direction.

De plus, pour faciliter l'accès à l'information d'entreprise à nos employés de succursale et des entrepôts qui ne travaillent pas devant un ordinateur, nous avons déployé un nouvel intranet qui est dorénavant accessible de partout, en tout temps, tant sur les appareils électroniques de la SAQ que sur ceux que nos employés possèdent à titre personnel.

Nous avons également lancé une nouvelle infolettre, *Coup de cœur*, pour mettre en lumière les bons coups des employés, de l'entreprise, ainsi que des informations sur la santé et le bien-être. Quatre rendez-vous virtuels intitulés *On jase SAQ* ont également été proposés aux employés. Ces rencontres, qui ont connu un grand succès, ont été appréciées des employés, puisque 85 % des répondants au sondage de satisfaction ont reconnu leur pertinence et apprécié leur qualité.

La reconnaissance pour des employés plus heureux

Au cours de l'exercice 2020-2021, nous avons souligné la passion et la contribution remarquable de 56 de nos employés dans le cadre de notre activité de reconnaissance annuelle, le gala Millésime. De plus, pour mettre en lumière les efforts additionnels de toute l'équipe SAQ, particulièrement ceux de nos collègues des succursales et des entrepôts qui ont été très sollicités depuis le début de la pandémie, nous avons lancé une campagne « Merci » qui visait à souligner la contribution de tous et chacun au maintien des services de la SAQ dans un environnement sécuritaire pour nos employés et nos clients. Des messages personnalisés ont notamment été échangés entre les employés qui reconnaissaient le travail exceptionnel de leurs collègues de travail.

Si nos employés apprécient être reconnus pour leur contribution exceptionnelle à la SAQ, ils aiment aussi l'être pour leurs talents artistiques et leurs passions. Nous avons donc déployé des listes de musique 100 % québécoise dans l'ensemble de nos succursales et avons profité de l'occasion pour bonifier ce répertoire en y ajoutant certaines créations de nos employés qui sont également musiciens. Ainsi, depuis le mois de septembre 2020, nos collègues ont une nouvelle plateforme pour faire entendre leurs compositions. Par ailleurs, pour mettre en relief les talents artistiques de nos collègues, nous avons proposé un marché de Noël virtuel qui offrait à l'ensemble des employés de la SAQ les œuvres et les produits artisanaux réalisés par des gens de l'entreprise. Plusieurs employés ont profité de l'occasion pour acheter des cadeaux de Noël originaux et faits à la main.

Un environnement de travail sain, sécuritaire et ouvert

La santé et la sécurité de nos employés sont une priorité de tous les instants. Ainsi, en plus des nombreuses mesures sanitaires que nous avons mises en place pour assurer la sécurité de nos employés et de nos clients dans le cadre de la pandémie, nous avons multiplié nos actions pour leur offrir un environnement de travail sain et sécuritaire. Cette année, en complément de la formation sur la manutention des charges offertes à tous nos employés dès l'embauche, nous avons intensifié nos efforts de formation et d'accompagnement auprès de 300 employés provenant de 40 succursales ciblées. Nous avons également procédé à l'analyse ergonomique des zones de travail des succursales ainsi que du secteur de préparation des commandes en entrepôt afin de recommander des critères de conception pour des aménagements ergonomiques et d'ainsi favoriser le bien-être de nos employés.

Par ailleurs, au cours du dernier exercice, les succursales qui présentaient une fréquence élevée d'événements accidentels ont été identifiées afin de mettre rapidement en place des actions avec les équipes concernées.

En plus de ces actions de prévention, nous avons formé près de 50 gestionnaires sur le devoir de diligence raisonnable et leurs responsabilités en santé et sécurité au travail. Ce sont principalement les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement, les conseillers en prévention en santé et sécurité au travail et les gestionnaires de la direction immobilière qui ont été ciblés pour la première phase du déploiement de cette formation.

Aussi, afin de soutenir nos employés dans leur adaptation aux impacts de la pandémie, nous avons mis sur pied un comité santé et mieux-être qui a su mettre une foule d'outils à leur disposition. En plus de notre campagne de sensibilisation au sujet de la santé mentale et de la promotion de notre programme gratuit d'aide aux employés et à la famille, nous avons offert pour l'ensemble du personnel l'accès gratuit à un service de télémedecine. Nous avons également encouragé nos employés administratifs nouvellement en télétravail à suivre les meilleures pratiques en matière d'ergonomie en plus de les inviter à venir chercher au bureau tout l'équipement qui leur était nécessaire pour s'installer de façon optimale à la maison.



57
employés
promus
gestionnaires
de succursale

De façon tout aussi importante, nous avons travaillé sur l'inclusion et la diversité. En effet, nous croyons que, pour être heureux dans leur environnement de travail, nos employés doivent se sentir accueillis, respectés et valorisés. Afin de nous assurer que l'ensemble de nos employés vivent une expérience positive dans l'entreprise, nous nous sommes donné l'objectif de rendre la SAQ encore plus ouverte et plus inclusive. À cet effet, nous avons mis sur pied un comité de travail multiculturel composé de membres qui viennent de partout dans l'organisation. Les travaux du comité en 2020-2021 ont permis de recenser les employés se déclarant comme issus de la diversité, d'ouvrir le dialogue, de cerner les leviers et les freins à la diversité et à l'inclusion, de réaliser un portrait de la diversité à la SAQ, en plus de développer un plan d'action ciblant des initiatives concrètes à être mises en place dans les prochaines années.

Une première action d'inclusion a par ailleurs été accomplie au cours de la dernière année. En effet, un projet pilote d'une durée de cinq mois, mené en collaboration avec Action Main-d'œuvre et visant l'intégration d'une personne à besoins particuliers, s'est conclue par une embauche régulière. L'intégration et le soutien dans l'équipe se sont faits de manière naturelle et bienveillante. Il s'agit d'un beau succès d'intégration que nous souhaitons voir renouveler dans l'ensemble des secteurs de notre entreprise.

Le développement professionnel

Pour soutenir nos employés dans leur développement professionnel, nous avons créé et dispensé de nombreuses formations. Évidemment, plusieurs d'entre elles se sont déroulées en mode virtuel, notamment le parcours de formation et de coaching que nous avons offert à 57 employés passant du statut de collègue à celui de gestionnaire de succursale. Nous avons également formé de cette façon quelque 400 gestionnaires, leur permettant ainsi d'acquérir des notions utiles pour améliorer les opérations en succursale. Nouvellement en télétravail, nos employés de bureau ont pu, pour leur part, visionner des capsules leur permettant d'apprendre comment bonifier l'animation de leurs rencontres virtuelles. Des capsules ont aussi été offertes à nos gestionnaires corporatifs afin de les guider dans la gestion à distance de leurs équipes. De plus, parce que nous reconnaissons le talent de nos employés et croyons en leur développement, nous déployons, depuis plusieurs années, un programme de relève pour les différents postes de gestion. Pour la première fois cette année, certains de nos employés professionnels ont été évalués en ce sens, comme le sont annuellement nos gestionnaires. Des promotions et des mandats temporaires ont été offerts aux personnes ciblées afin de parfaire leur développement dans l'action. Par ailleurs, nos 61 employés en formation pour des postes de conseiller en vin, de coordonnateur aux opérations en succursale et de coordonnateur en succursale solo ont pu poursuivre leur formation, tout comme nos 10 nouveaux conseillers en vin accrédités par l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

Placer la responsabilité sociétale au cœur de nos activités

En 1921, la Commission des liqueurs du Québec était mise en place pour être un vecteur de changement au sein de la société québécoise. Son rôle de l'époque : contrôler la qualité de l'alcool et sa vente pour en diminuer les impacts sur la collectivité. Aujourd'hui, la SAQ continue de distribuer et de vendre l'alcool de façon responsable et est encore plus présente dans la société. Comme citoyen corporatif, les Québécois s'attendent à ce que nous soyons impliqués, responsables et que nous fassions preuve de leadership pour faire avancer ce projet de société. C'est une responsabilité qui nous tient à cœur.

Le verre : de la réduction jusqu'à la valorisation

Depuis près de 40 ans maintenant, ce qu'il advient au verre que nous mettons en marché nous préoccupe. Ce n'est donc pas d'hier que nous sommes impliqués dans de nombreuses initiatives qui permettent d'en réduire l'utilisation, de le récupérer et de le valoriser. En 2020-2021, notre volonté d'agir et de trouver des solutions en la matière s'est maintenue. Ainsi, comme nous nous étions engagés à le faire, 62 % des vins courants de 20 dollars et moins ont été commercialisés dans des bouteilles de verre allégé. Par ailleurs, d'ici décembre 2022, l'exigence de verre allégé sera progressivement étendue à tous les produits courants, peu importe leur prix, ainsi qu'aux formats 1 litre et 1,5 litre que nous commercialisons.

L'élargissement de la consigne aura été un dossier important au cours du dernier exercice financier. En effet, avec les partenaires de l'industrie, nous avons continué de plancher sur l'élaboration de ce que pourrait être le meilleur système de récupération pour les Québécois. Bien qu'avec un léger retard dû à la pandémie, les projets pilotes qui permettront

de tester différents points de collecte – que nous avons voulus accessibles, simples et efficaces – et différentes technologies seront bientôt mis en place. Soulignons que nos efforts dans ce projet sont soutenus et continueront de l'être jusqu'à son déploiement.

À la SAQ, nous croyons beaucoup à l'importance de la consigne, mais aussi à celle de trouver des débouchés pour le verre de qualité qui sera ainsi récolté. En 2022, des tonnes de verre consigné seront disponibles aux industries. Il faudra alors avoir réfléchi en amont à l'économie circulaire du verre afin d'être prêts à mettre en œuvre des solutions innovantes pour détourner cette matière des centres d'enfouissement. C'est pour cette raison que nous avons renouvelé notre association avec la Chaire SAQ de valorisation du verre dans les matériaux de l'Université de Sherbrooke pour un nouveau mandat de cinq ans. Notre partenariat, initié en 2004, aura permis de découvrir que la poudre de verre, ajoutée dans la confection du béton, améliore la durabilité, la résistance et l'imperméabilité de ce dernier, en plus de réduire les émissions de gaz à effet de serre au cours de sa fabrication. En 2020-2021, nous avons pu être les témoins privilégiés d'une première mondiale : l'utilisation de la poudre de verre dans le béton d'un pont routier. Le pont Darwin, situé à l'Île-des-Sœurs à Montréal, a d'ailleurs aussitôt été primé par l'American Concrete Institute, obtenant, dans le cadre des Prix d'excellence de la construction décernés par cet Institut, le prix Infrastructure ainsi que la mention durabilité et résilience, en plus de celle de l'innovation en matériaux. Le pont Darwin fait également partie des finalistes au concours organisé par l'Ordre des ingénieurs du Québec pour la catégorie *Honoris Genius* projet d'ingénierie. Nous sommes heureux de constater que l'utilisation de la poudre de verre a un avenir si prometteur dans l'industrie du béton. Nous en sommes d'ailleurs de fiers ambassadeurs et l'utilisons dans les dalles de béton et les trottoirs extérieurs de nos succursales. En 2020-2021, ce sont 69 100 bouteilles de verre qui ont été réduites en poudre et utilisées dans nos infrastructures.

PREMIÈRE MONDIALE



À la santé de la planète



UN PONT MONTRÉALAIS INTÈGRE DE LA POUDRE DE VERRE!



DU 3 AU 9 DÉCEMBRE

SAQ BAQ

MULTIPLIONS LES EFFORTS POUR LES BANQUES ALIMENTAIRES DU QUÉBEC



Remise de
3,3 M\$
à Banques alimentaires
du Québec



Moins de célébrations, mais une participation toujours sentie

Si les rassemblements auxquels sont habitués les Québécois n'ont pas eu lieu en 2020-2021, nous avons continué de les soutenir afin d'assurer leur pérennité. Toutefois, plusieurs festivals et organismes en culture, santé et éducation n'ont pas hésité à se renouveler et à proposer des événements virtuels engageants. Spectacles, activités interactives, soupers-bénéfice avec boîtes-repas livrées à la maison sont quelques exemples des activités qui ont eu lieu et auxquelles nous avons contribué. Bien que le nombre des demandes de commandites que nous avons reçues ait diminué en contexte de pandémie, nous avons maintenu notre participation auprès de 257 événements et organismes pour un montant de 4,9 millions de dollars en 2020-2021.

Un soutien accru à Banques alimentaires du Québec

Au cours du dernier exercice financier, nous avons remis un total de 3,3 millions de dollars à l'organisme Les Banques alimentaires du Québec (BAQ), qui soutient à son tour les 19 Moissons et 1 200 autres organismes à travers le Québec qui luttent contre la précarité alimentaire. Différente des années antérieures, notre traditionnelle campagne printanière au profit de BAQ s'est déroulée en ligne. Afin d'éviter d'augmenter l'achalandage en succursale dans un contexte de pandémie, les Québécois étaient invités à visionner la vidéo de sensibilisation *Voir la faim pour y mettre fin* diffusée sur notre page Facebook. Ce sont plus de 918 000 personnes qui se sont prêtées au jeu. Additionnée aux dons en succursale, cette campagne nous aura permis de remettre plus de 1 million de dollars à BAQ. Nos clients ont également été invités à contribuer en succursale pendant notre campagne de septembre, à l'occasion de laquelle nous les invitons à faire un don à la caisse au profit des Banques alimentaires du Québec. Cette deuxième campagne de l'année, jumelée aux frais de livraison de 12 dollars qui étaient entièrement remis à BAQ pour les commandes livrées entre le 31 mai et le 11 juillet 2020, a permis de verser plus de 1,4 million de dollars à cet organisme. Une dernière campagne a été menée en début décembre et a permis d'amasser la somme de près de 700 000 dollars. Nos clients ont également eu la possibilité de contribuer à la cause tout au long de l'année en se procurant un emballage-cadeau ou une boîte de bois. Ce sont ainsi plus de 187 000 dollars qui ont été versés à BAQ.

De plus, en 2020-2021, nous avons soutenu, grâce à des dons totalisant 200 000 dollars, l'initiative Les Cuisines Solidaires, qui réunissait les cuisiniers de restaurants et de services traiteurs à travers le Québec (fermés pour cause de pandémie) dans la préparation de 800 000 portions de pâté chinois. Ces repas ont été distribués par le réseau des BAQ.

Par ailleurs, parce que tous les gestes comptent quand il s'agit de soutenir les gens dans le besoin, nous avons redonné tous les surplus de nos cafétérias à des organismes locaux avec l'aide de La Table des Chefs. Ce sont plus de 2 200 portions qui ont ainsi été livrées au Groupe d'entraide Mercier-Ouest (GEMO) à Montréal.

De façon beaucoup plus localisée et toujours dans l'optique de faire une réelle différence dans notre communauté, nous avons maintenu, pour une huitième année consécutive, notre potager solidaire à notre Centre de distribution de Montréal, entretenu par l'organisme communautaire Y'a QuelQu'un l'aut'bord du mur (YAM). Cette année, cet organisme, qui vise à développer et à soutenir la sécurité alimentaire de l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, a récolté dans notre jardin 900 kilos de fruits et légumes frais. Les denrées ainsi obtenues ont été distribuées auprès du Groupe d'entraide de Mercier-Ouest (GEMO), du Carrefour Parenfants, de l'organisme Entre mamans et papas et du Chic Resto Pop.

Nous avons également maintenu notre partenariat avec Alvéole afin de promouvoir l'apiculture urbaine et d'ainsi sensibiliser nos employés aux enjeux de la biodiversité.

La SAQ a également versé un montant de près de 460 000 dollars à Entraide, dont la moitié provenait des dons de ses employés. Rappelons qu'Entraide est une campagne de sollicitation effectuée auprès des employés actifs et retraités de la fonction publique québécoise et qui soutient 36 organismes venant en aide, sur tout le territoire québécois, aux personnes vivant une situation de vulnérabilité.

Des ventes responsables

À la SAQ, refuser de vendre de l'alcool aux mineurs, aux personnes en état d'ébriété et aux personnes qui tenteraient d'acheter pour elles fait partie intégrante du travail et des responsabilités de chacun de nos employés. En 2020-2021, ce sont 89 % des clients-mystères mineurs qui se sont présentés lors de 736 visites en magasin qui n'ont pas pu se procurer d'alcool dans le réseau de la SAQ, représentant un recul de 3,3 points de pourcentage. Ce léger recul est une conséquence directe du contexte pandémique au cours duquel le port du masque par les clients a, entre autres, occasionné des défis particuliers dans l'application de l'éthique de vente. Afin de revenir aux excellents résultats dont nous étions à raison si fiers, un plan d'action rigoureux a été mis en place par les équipes de succursales ciblées. Par ailleurs, puisque la sensibilisation de nos clients à une consommation responsable est incontournable, nous avons continué de soutenir les activités d'Éduc'alcool pour une 30^e année consécutive. Ainsi, en 2020-2021, nous avons perçu et versé à cet organisme 3,8 millions de dollars.

Aménagement durable et certification environnementale

Depuis maintenant 10 ans, nous intégrons des critères écoresponsables dans tous nos aménagements et toutes nos constructions. Qu'il s'agisse d'un nouveau magasin, d'un réaménagement, d'une relocalisation de succursale ou de la construction d'un édifice administratif, aucun détail n'est laissé au hasard. Notre objectif : appliquer les plus hautes normes de l'industrie et minimiser notre impact environnemental. Au cours du dernier exercice financier, notre succursale de Chibougamau a été réalisée de façon écoresponsable. Nous l'avons aménagée en utilisant du bois provenant de la forêt environnante, valorisant, par le fait même, la main-d'œuvre locale. Cette succursale intègre près de 10 000 bouteilles sous forme de poudre de verre dans le béton, sans compter qu'elle offre les bornes de chargement pour voitures électriques les plus au nord du Québec. Pour informer nos clients des efforts que nous déployons en matière d'aménagement responsable, nous avons développé un nouveau logo qui sera apposé sur les portes de chacune des succursales ciblées. Ainsi, ce seront 45 de nos succursales LEED qui arboreront ce nouvel affichage, dont la succursale de la Montagne à Montréal, qui a obtenu sa certification en janvier 2021.

Nous accordons aussi une grande importance à l'aménagement extérieur de nos édifices. Notre Campus SAQ, situé au cœur de l'axe routier de l'autoroute 25 et de la rue Notre-Dame, dans une zone industrielle, ne fait pas exception. C'est pour cette raison que, en collaboration avec la Ville de Montréal, nous avons conclu une entente avec la Soverdi pour verdir nos sites. Ce sont 377 arbres de différents calibres ainsi que 195 arbustes qui seront plantés au cours des prochaines années. La phase réalisée au cours du dernier exercice a permis la plantation de 93 gros arbres et des 195 arbustes prévus. Cette initiative permettra de réduire les îlots de chaleur sur le stationnement de l'entrepôt et d'assainir l'air autour du centre administratif. Par ailleurs, nous avons également signé avec le Centre de formation horticole de Laval une entente qui lui permettra d'utiliser nos environnements de travail pour perfectionner ses techniques.

Hausse de l'efficacité en transport

Augmenter notre efficacité en matière de livraison et réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) issus de nos déplacements sont des engagements qui nous tiennent à cœur depuis fort longtemps et intégrés à notre Plan stratégique 2021-2023. Si, au cours des dernières années, nous avons toujours été à l'affût des tendances et avons mis en place de nombreuses améliorations, nous avons décidé en 2020-2021 de faire appel à des experts de la quantification de GES afin de revoir notre processus d'inventaire selon la norme ISO 14064-1:2018. Cette démarche, qui est en cours, nous permettra à terme d'obtenir un meilleur outil d'aide à la décision et de suivi de la performance environnementale couvrant l'ensemble de nos activités. Cette année, nous sommes parvenus à réduire de près de 16 % les GES émis par nos camions par rapport à 2009-2010, au prorata des litres d'alcool vendus.

De plus, toujours dans l'optique de minimiser nos émissions de GES, c'est au cours des dernières semaines qu'a débuté l'assemblage de notre premier camion lourd électrique. Plusieurs mois de travail, en collaboration avec La Compagnie Électrique Lion de Saint-Jérôme, ont été nécessaires pour concevoir un modèle de véhicule répondant à nos besoins de chargement. Notre nouveau camion, qui devrait être sur les routes en 2021-2022, sera le premier de notre parc qui sera progressivement électrifié au cours des prochaines années.

Par ailleurs, de façon plus concrète, nous nous faisons un point d'honneur d'adopter les meilleures pratiques et de respecter les plus hautes normes environnementales dans nos garages. C'est pour cette raison que nos employés

respectent les exigences du programme de certification Clé Verte, qui touchent autant le respect de l'environnement et l'entretien de l'équipement que la compétence des ressources humaines. Au cours du dernier exercice, l'équipe du garage du Centre de distribution de Montréal a reçu la mention Platine, la plus haute distinction attribuée par Clé Verte. Une reconnaissance dont nous sommes très fiers!

Réduction des matières résiduelles : un pas de plus pour l'environnement

Afin de réduire au maximum notre production de matières résiduelles, nous avons, au cours de la dernière année, réalisé une analyse exhaustive des flux de matières en circulation dans nos Centres de distribution. Nous avons identifié les matières actuellement plus problématiques et trois d'entre elles ont été ou seront la cible de projets pilotes.

La première matière ciblée a été les membranes isolantes servant à protéger les vins reçus par conteneurs au cours de la période hivernale. Notre premier réflexe a été de trouver des solutions pour réduire leur utilisation. Cette initiative a permis d'enregistrer une diminution de leur utilisation de 6,6 % malgré une augmentation de 6,7 % des conteneurs réceptionnés. De plus, en collaboration avec Synergie Montréal, il a été possible de trouver une deuxième vie à plus de 340 de ces membranes isolantes. En effet, deux organismes à but non lucratif bien implantés dans la communauté ont été heureux de les récupérer. Les Ateliers d'Antoine les ont intégrées dans la construction de bacs à fleurs pour vivaces et le Centre de ressources et d'action communautaire de la Petite-Patrie les a utilisées dans des boîtes de nourriture, ce qui lui a permis de maintenir son service de livraison de denrées au domicile de familles dans le besoin.

La deuxième matière que nous avons ciblée est le bois. Un projet pilote à SAQ.COM a permis de donner une deuxième vie à environ 1,3 tonne de bois provenant de caisses utilisées pour le transport des bouteilles de vin, en l'offrant à l'organisme communautaire Les Ateliers d'Antoine, en vue de former les jeunes au métier d'ébéniste.

La troisième matière ciblée, la pellicule de plastique, sera bientôt mise en ballots grâce à un projet pilote impliquant la location prochaine d'équipement spécifique. Cette matière devrait donc être mieux valorisée chez nous d'ici 2023.

Par ailleurs, encore cette année, 1 595 pièces de vêtements SAQ usées ou démodées ont été acheminées au Réseau CFER des Centres de formation en entreprise et récupération, où des jeunes en insertion socioprofessionnelle ont dépersonnalisé, réparé et transformé ces textiles en nouveaux produits.

Approvisionnement responsable : tous les gestes comptent

Alors que nos 20 guides d'approvisionnement responsable sont bien implantés dans toute l'entreprise et que 82 % des contrats que nous avons octroyés répondent à nos critères d'approvisionnement responsable, nous avons décidé d'affiner notre démarche et de procéder à la catégorisation de nos achats. Grâce à cette division stratégique, nous avons déterminé les catégories d'achat qui ont le plus gros impact environnemental selon les budgets qui leur sont alloués ou leur volume d'achats. Nous avons ainsi pu nous fixer de nouvelles cibles et de nouveaux indicateurs dans le but de réduire notre impact environnemental. Les catégories ciblées en priorité sont le transport, l'entretien du parc de véhicules, l'équipement informatique et les services généraux d'entretien. De plus, parce que l'achat local est une priorité pour l'entreprise, nous avons bonifié notre Politique d'achat de biens et de services, en toute conformité avec les lois qui régissent nos activités, pour y ajouter des critères visant à stimuler l'achat local.

Au cours du dernier exercice financier, nous avons également participé à la campagne Baromètre 2020 pilotée par l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). Cette étude pancanadienne visait à sonder les pratiques d'approvisionnement responsable de 200 entreprises. Notre participation nous a permis d'obtenir une fiche de résultats personnalisés faisant état de notre avancement en la matière. La SAQ s'est qualifiée pour le niveau « maturité », ayant ainsi atteint le quatrième des cinq niveaux définis par cette étude.

Tendances

En 100 ans, les tendances de consommation des Québécois ont beaucoup évolué! Si les rhums, les gins et les whiskys étaient au centre de la table des années 1920 à 1970, la Commission des liqueurs du Québec (CLQ), puis la Régie des alcools du Québec (RAQ) et enfin la Société des alcools du Québec (SAQ) ont tour à tour contribué à faire changer les habitudes des Québécois au cours des décennies. Dès 1921, la CLQ encourageait la consommation de vin – une boisson beaucoup moins concentrée en alcool et considérée comme étant moins dommageable pour la santé –, au détriment des spiritueux. Au fil des années, les Québécois ont apprivoisé cet alcool et découvert ses subtilités. Ils en ont fait une passion et excellent maintenant dans l’art de marier leurs plats aux meilleurs vins de partout sur la planète.



100

Voici, en quelques faits saillants, l'évolution de la consommation d'alcool des 100 dernières années au Québec.

1922

En matière de popularité, le rhum est déclassé par le whisky et le gin.

1928

Au cours de l'entre-deux-guerres, le mousseux et le champagne ont la cote.

1933

Les sauternes, portos, xérès et vermouths représentent 84 % des ventes de vin.

1950

Les spiritueux et les liqueurs sont encore les produits les plus populaires.

1967

À Expo 67, la Régie approvisionne les restaurants et les pavillons avec une gamme sans précédent de produits du monde entier grâce à un magasin aménagé directement sur le site de l'Exposition internationale. C'est l'émergence d'une culture du vin au Québec.

1973

Pour la première fois depuis 1940, les Québécois achètent autant de vin que de spiritueux.

1985

Les ventes de vin blanc passent pour la première fois le cap des 50 % du volume des ventes de vin de la SAQ.

1993

On enregistre une diminution de la consommation de spiritueux au Québec, mais aussi dans le monde. Les vins blancs sont nettement plus populaires.

1996

Le tout premier vin québécois commercialisé à la SAQ est le vin blanc du Vignoble de l'Orpailleur.

1997

Les vins rouges reprennent le dessus et représentent 52,1 % des ventes de vin à la SAQ.

2000

Le vin représente 80 % des ventes de la SAQ. La popularité des vins nouveaux atteint un sommet : 40 000 caisses s'envolent en 2 jours. Les portos sont aussi très populaires et le Québec est le plus grand acheteur de porto au monde.

2005

Les vins rouges sont toujours aussi populaires. Ils représentent en effet 77 % des ventes de vin dans le réseau des succursales de la SAQ. L'avancée des produits de pays dits du Nouveau Monde est toutefois intéressante et confirme l'intérêt des Québécois pour la découverte non seulement de nouveaux vins, mais aussi de nouveaux terroirs.

2008

Les goûts des Québécois évoluent, tout comme leurs comportements d'achat. Grâce à leur incroyable diversité et à leur énorme potentiel, les vins du Nouveau Monde connaissent une popularité indéniable et représentent dorénavant 33 % des vins vendus à la SAQ.

2011

Bien qu'ils occupent le premier rang à l'échelle canadienne pour la consommation de vin, les Québécois se retrouvent en milieu de peloton pour ce qui est de la consommation totale d'alcool absolu parce qu'ils sont ceux qui consomment le moins de spiritueux à l'échelle canadienne. Stable depuis de nombreuses années déjà, la consommation des Québécois reste très différente de celle observée dans les autres provinces et territoires canadiens. Ils préfèrent de loin le jus de la vigne aux spiritueux!

2014

Les Pastilles de goût font leur entrée à la SAQ. Ce sont les Pastilles de goût « Fruité et généreux » pour les vins rouges, « Fruité et vif » pour les vins blancs et « Fruité et doux » pour les vins rosés qui sont les préférées des Québécois.

2017

L'intérêt pour les produits bios gagne la clientèle de la SAQ. Un affichage spécial est déployé en succursale.

2019

Le Québec devient le plus grand vendeur de gins au Canada. La SAQ offre 354 gins différents sur ses tablettes, dont 24 nouveaux provenant de distilleries québécoises.

2021

Les boissons panachées piquent la curiosité

Si l'intérêt pour les spiritueux, notamment les gins et les liqueurs, continue de croître, c'est la catégorie des boissons panachées qui enregistre, en proportion, la plus importante hausse de ventes en litres. Les producteurs québécois ont été nombreux à proposer de nouveaux produits de ce type, qui ont plu aux papilles des Québécois. Ceci dit et malgré une légère diminution de leurs parts de marché, les vins occupent toujours la plus grande place dans le cœur des Québécois.

Le rose et le blanc continuent de charmer

Si le vin rouge représente plus de la moitié des ventes de vin au Québec depuis près de 25 ans et a connu son apogée de popularité en 2005 avec 77 % des ventes de vin, la tendance veut qu'il partage de plus en plus avec les vins blancs et les vins rosés les parts de marché qu'il détient. Au cours du dernier exercice, en effet, les vins blancs et les vins rosés se sont vu octroyer 1,1 % des ventes saisies aux vins rouges.

Répartition des ventes en litres par catégories de produits (succursales et centres spécialisés)



Répartition des ventes en litres par couleur des vins tranquilles (succursales et centres spécialisés)



Du gin, encore du gin!

L'intérêt des Québécois pour le gin ne se dément pas! Ces derniers sont d'ailleurs nombreux à avoir un faible pour ceux distillés dans la province. Au cours de la dernière année, la catégorie des gins a enregistré à la SAQ une croissance de près de 16 % de ses ventes en litres et a continué de gruger les parts de marché des whiskys. L'autre catégorie qui continue de plaire et qui enregistre cette année une croissance importante de ses ventes en volume est celle des liqueurs avec près de 7 % d'augmentation.

Ventes par types de spiritueux

(répartition des ventes en litres)
(succursales et centres spécialisés)

	2021
Liqueurs	22,3 %
Vodka	20,5 %
Rhum	19,5 %
Gin	15,6 %
Whisky	12,9 %
Brandy	5,6 %
Autres spiritueux	3,6 %



Encore plus de Pastilles de goût pour encore plus de découvertes

Outils appréciés de nos clients, les Pastilles de goût sont des aides à la découverte qui permettent d'explorer des produits différents dans un profil aromatique qui correspond à leurs goûts. Cette année, parce que les rhums connaissent un grand succès et qu'ils se déclinent en différentes saveurs, nous leur avons attribué six Pastilles de goût. Nous pouvons d'ores et déjà constater que les rhums épicés ont la cote! Ceci étant, les Pastilles de goût « Vanillé et épicé », « Boisé et épicé » ainsi que « Fruité et léger » se suivent de près, accaparant respectivement près de 30 % des ventes!

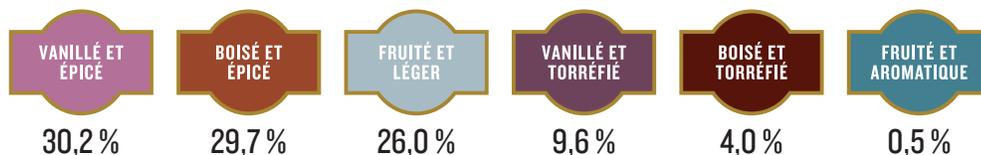
Du côté des Pastilles de goût des gins, les Québécois n'ont pas hésité à explorer toutes nos nouveautés. Même s'ils préfèrent de loin les gins à base de genièvre, ils ont butiné ici et là à la découverte de nouvelles saveurs. Ce sont les changements entre les Pastilles de goût « Fruité », « Herbacé végétal » et « Floral » qui nous permettent de tirer ces conclusions. Les préférences dans les Pastilles de goût de spiritueux fins sont, pour leur part, restées les mêmes. Une mince variation a été observée dans leurs parts de marché respectives.

Enfin, du côté des vins, si l'ordre des Pastilles de goût reste le même pour les vins blancs et les vins rosés, celui des vins rouges a connu une légère modification. Il est possible de déduire que les Québécois amateurs de vins rouges fruités et généreux ont fait migrer une partie de leurs achats vers les vins blancs et rosés.

Tendances

Répartition des ventes en litres par Pastilles de goût (succursales et centres spécialisés)

Rhum



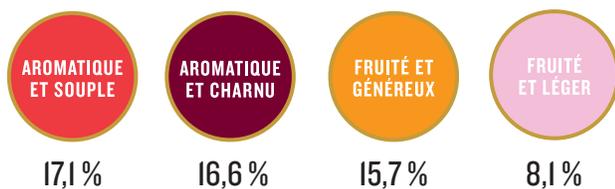
Gins



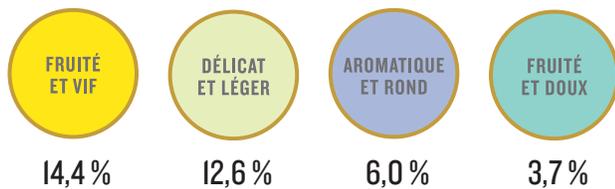
Spiritueux



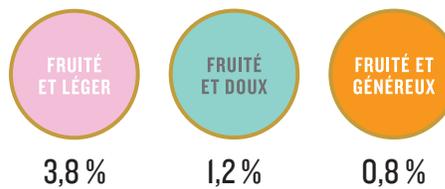
Vins rouges



Vins blancs



Vins rosés



Cabernet-sauvignon et chardonnay : toujours chouchous des Québécois

Si le cabernet-sauvignon et le merlot restent toujours les cépages chouchous des Québécois pour les vins rouges, le tempranillo a, pour sa part, connu un gain de popularité de deux points de pourcentage au cours du dernier exercice financier. Le grenache, qui n'apparaissait pas au tableau l'an dernier, rejoint cette année le top 6 des cépages rouges les plus achetés chez nous.

Du côté des vins blancs, l'indémodable chardonnay et le sauvignon blanc continuent de ravir les palais de nos clients. Le muscadet et le colombard, nouveaux venus dans le top 6 des cépages les plus appréciés, renvoient à l'arrière-scène l'aligoté et le trebbiano, qui occupaient leurs places l'an dernier.

Cépages les plus populaires

(répartition des ventes en litres, vins tranquilles)
(succursales SAQ)

Cépages – Vins rouges	2021
Cabernet-sauvignon	22,3 %
Merlot	10,1 %
Tempranillo	8,8 %
Sangiovese	8,5 %
Grenache	7,4 %
Syrah	6,9 %
Autres	36,0 %

Cépages – Vins blancs	2021
Chardonnay	30,2 %
Sauvignon blanc	15,5 %
Pinot gris	14,9 %
Chenin blanc	5,8 %
Muscat	2,9 %
Colombard	2,3 %
Autres	28,4 %

Les pays d'Europe ont la cote d'amour

Si l'ordre de provenance des vins tranquilles par pays d'origine n'a pas changé au cours de la dernière année, on remarque toutefois que les produits en provenance d'Europe ont fait des gains au détriment des vins du Nouveau Monde. Qu'en est-il de l'Italie ? Elle descend sous la barre des 24 % pour la première fois en 5 ans !

Vins tranquilles par pays d'origine

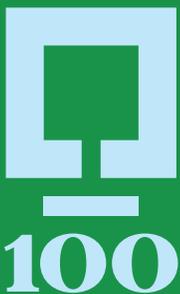
(répartition des ventes en litres)
(succursales et centres spécialisés)

	2021
France	33,1 %
Italie	22,8 %
Espagne	9,6 %
États-Unis	8,6 %
Portugal	5,2 %
Australie	4,7 %
Chili	3,2 %
Canada	3,1 %
Argentine	2,5 %
Afrique du Sud	2,4 %
Autres	4,8 %



Finances

La SAQ est une société d'État dont le mandat est de faire le commerce des boissons alcooliques. À cette fin, elle importe, entrepose, distribue, met en marché et vend une grande variété de boissons alcooliques de qualité.



Reddition de comptes

Résultats financiers

Exercices clos le dernier samedi du mois de mars
(en millions de dollars canadiens)

	2021 ⁽¹⁾		2020		2019		2018 ⁽²⁾	
	Réel	Prévisions ⁽³⁾	Réel	Prévisions ⁽³⁾	Réel	Prévisions ⁽³⁾	Réel	Prévisions ⁽³⁾
Ventes	3 590,2	3 489,0	3 488,7	3 355,0	3 293,9	3 244,0	3 251,7	3 252,0
Bénéfice brut	1 803,8	1 763,0	1 762,0	1 693,0	1 670,8	1 647,0	1 652,9	1 663,0
Charges nettes ⁽⁴⁾	584,7	541,0	536,5	534,0	524,9	535,0	539,2	574,0
Résultat net ⁽⁵⁾	1 219,1	1 222,0	1 225,5	1 159,0	1 145,9	1 112,0	1 113,7	1 089,0
Résultat global	1 217,7	1 222,0	1 225,7	1 159,0	1 144,5	1 112,0	1 113,6	1 089,0

(1) Les activités de l'exercice 2021 ont été impactées par la pandémie de la COVID-19. Ces impacts ont eu des répercussions financières sur la répartition des ventes effectuées auprès des différentes clientèles, sur la marge brute y afférent, ainsi que sur les charges nettes.

(2) Exercice financier de 53 semaines

(3) Les prévisions sont élaborées en début d'année civile aux fins de la préparation du budget du gouvernement du Québec. Les prévisions qui ont été élaborées pour l'année 2021 ne reflètent pas les impacts de la pandémie.

(4) Les charges nettes représentent les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration, desquels sont déduits les revenus publicitaires, promotionnels et divers. Elles incluent également les charges financières nettes (produits nets de financement) ainsi que la quote-part du résultat net d'une participation comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence qui a pris fin en 2018.

(5) Reflètent l'adoption, au 31 mars 2019, de la norme IFRS 16

Investissements en immobilisations corporelles et incorporelles

Exercices clos le dernier samedi du mois de mars
(en milliers de dollars canadiens)

	2021	2020	2019	2018 ⁽¹⁾
	Réel	Réel	Réel	Réel
Projets immobiliers – Centres de distribution et centres administratifs	4 074,6	2 663,3	2 587,9	5 077,5
Réseau des succursales	5 161,3	6 534,3	5 900,2	6 872,4
Développement des systèmes informationnels	19 466,7	16 844,0	9 710,0	9 219,7
Matériel roulant et équipement mobile	4 289,0	1 983,7	3 573,0	1 479,3
Équipement spécifique	596,8	447,7	361,1	870,5
Total	33 588,4	28 473,0	22 132,2	23 519,4

(1) Exercice financier de 53 semaines

Données commerciales

Indicateurs de gestion des cinq derniers exercices



(1) Exercice financier de 53 semaines

(2) La réduction est principalement expliquée par la semaine de ventes en moins en 2019 en comparaison de l'année 2018.

(3) Les activités de l'exercice 2021 ont été impactées par la pandémie de la COVID-19. Ces impacts ont eu des répercussions financières sur la répartition des ventes effectuées auprès des différentes clientèles, sur la marge brute y afférent, ainsi que sur les charges nettes.

(4) Débourssé moyen par les consommateurs (incluant les taxes de vente)

(5) La réduction est principalement attribuable aux réductions de prix effectuées sur quelque 1 600 vins et produits panachés.

(6) Consommateurs

(7) Excluant les taxes de vente

Données sur la performance

Contexte

Conformément à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, qui prévoit que le conseil d'administration de la SAQ doit adopter « des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société inluant l'étalonnage avec des entreprises similaires », la SAQ a mis en place un tableau de bord d'entreprise comprenant une série d'indicateurs qui permet de faire un suivi de l'atteinte de performance de l'organisation.

Faits saillants 2020-2021

Le déploiement des stratégies a permis à la SAQ d'atteindre ou de dépasser les cibles pour 20 indicateurs sur les 26 que compte son tableau de bord.

- › 9 cibles sur les 12 indicateurs que compte l'orientation d'offrir une expérience client omnicanal intégrée ont été atteintes ou surpassées. Les mesures sanitaires ont affecté l'expérience client en succursale, ce qui s'est légèrement reflété sur deux indicateurs mesurant l'appréciation des clients. Les cibles des autres indicateurs mesurant la performance commerciale, comme la croissance des ventes globales et la croissance des produits du Québec, ont toutes été dépassées à l'exception de l'achalandage, dont la baisse plus élevée que prévu a été compensée par une hausse de l'achat moyen lors de chaque visite. Ceci s'explique par un changement des habitudes d'achat de notre clientèle qui semble avoir limité ses sorties dans le contexte de la pandémie.
- › Concernant les indicateurs mesurant l'amélioration de la performance, toutes les cibles ont été atteintes. Les cibles des indicateurs mesurant l'amélioration de la productivité dans les divisions opérationnelles et administratives ont été surpassées ainsi que les cibles reliées à la performance financière comme la croissance du résultat net ou du ratio de charges nettes sur les ventes. Les efforts pour contrôler les charges additionnelles requises dans un contexte de pandémie ont permis de terminer l'exercice financier avec un ratio de charges nettes sur ventes de 16,3 %, un résultat meilleur que la cible de 17,3 %.
- › La SAQ a aussi comme objectif de faire vivre à ses employés une expérience qui les valorise. L'atteinte de cet objectif est mesurée par trois indicateurs : la variation du taux d'engagement, la baisse des accidents de travail et le maintien d'un faible taux de roulement. À l'exception du taux d'engagement, dont les premiers résultats ne seront connus qu'en 2021-2022, les cibles des deux autres indicateurs ont été atteintes.
- › Finalement, les cibles de deux indicateurs sur trois n'ont pas été atteintes en lien avec les objectifs de responsabilité sociétale. D'une part, l'augmentation du nombre de livraisons effectuées par le parc de camions SAQ plutôt que par des transporteurs privés explique l'écart par rapport à la cible pour les émissions de gaz à effet de serre (GES) issus du transport interne de marchandises. D'autre part, le port du masque par les clients a occasionné des défis particuliers dans l'application de l'éthique de vente au cours de l'année. Un plan de communication et de sensibilisation auprès des équipes visant à renforcer les bonnes pratiques d'application de l'éthique de vente est toujours en déploiement.

Indicateurs du tableau de bord de la SAQ

Comprend les 17 indicateurs du Plan stratégique 2021-2023

Tableau de bord	Réel 2020-2021	Cibles 2020-2021	Réel 2019-2020
Offrir une expérience client omnicanal intégrée			
Croissance des ventes ⁽¹⁾	2,9 %	(2,6)%	5,9 %
Taux de satisfaction globale ⁽²⁾	91 %	92 %	92 %
Pilier découverte			
Taux d'accord des clients avec la promesse de découverte ⁽²⁾	67 %	69 %	68 %
Pilier accessibilité			
Taux d'accord des clients avec la promesse d'accessibilité ⁽²⁾	79 %	79 %	79 %
Pilier choix			
Taux d'accord des clients avec la promesse de choix de produits ⁽²⁾	84 %	80 %	80 %
Pilier prix			
Taux d'accord des clients avec la promesse de prix justes ⁽²⁾	60 %	56 %	56 %
Croissance des ventes des produits du Québec ⁽³⁾	28,5 %	12 %	14,3 %
Croissance de l'achalandage ⁽⁴⁾	(23,8)%	(17,9)%	4,5 %
Achat moyen par transaction ⁽⁴⁾	76,05 \$	66,45 \$	51,40 \$
Prix moyen par bouteille ⁽⁴⁾	17,31 \$	17,04 \$	16,78 \$
Ventes au pied carré	2 491 \$	2 307 \$	2 273 \$
Ventes de SAQ.COM sur les ventes aux consommateurs	3,2 %	2,7 %	1,6 %
Améliorer la performance			
Charges nettes sur ventes ⁽¹⁾	16,3 %	17,3 %	15,4 %
Croissance du résultat net ⁽¹⁾	(0,5)%	(8,8)%	6,9 %
Ratio des coûts totaux de la chaîne d'approvisionnement sur les ventes	3,0 %	3,2 %	3,0 %
Ratio des bouteilles vendues par heure travaillée en succursale	42,1	41,1	40,3
Ratio des charges administratives sur ventes	1,8 %	1,9 %	1,3 %
Progression cumulative des applications technologiques principales modernisées, retirées ou converties sur infonuagique hybride	16 %	2 %	– %
Caisses expédiées par heure travaillée dans les Centres de distribution et de livraison	33,2	32,5	27,3
Bénéfice brut sur ventes ⁽¹⁾	50,2 %	50,2 %	50,5 %
Faire vivre à nos employés une expérience qui les valorise			
Variation annuelle du taux d'engagement ⁽⁵⁾	– %	– %	– %
Taux de réduction cumulatif du nombre d'accidents avec perte de temps	(6,9)%	(3,5)%	– %
Taux de roulement des employés	1,8 %	≤ 5,9 %	2,3 %
Placer la responsabilité sociétale au cœur de nos activités			
Pilier responsabilité sociétale			
Taux d'accord des clients avec la promesse de responsabilité sociétale ⁽²⁾	82 %	67 %	67 %
Réduction de nos émissions directes de GES issus du transport interne de marchandises (vs 2009-2010), au prorata des litres vendus	(16)%	(20)%	(19)%
Taux de refus d'achat aux clients-mystères mineurs (%)	89 %	95 %	92 %

(1) Les résultats de la SAQ pour ces indicateurs se comparent avantageusement avec les résultats du groupe comparable composé de neuf régions des alcools au Canada, dont la SAQ. Basé sur les résultats financiers 2019-2020, quatre médianes ont pu être calculées permettant d'apprécier la performance de la SAQ par rapport à ses pairs :

- Médiane de la croissance des ventes : 3,9 % (SAQ : 5,9 %)
- Médiane des charges nettes sur ventes : 15,5 % (SAQ : 15,4 %)
- Médiane de la croissance du résultat net : 2,2 % (SAQ : 6,9 %)
- Médiane du bénéfice brut sur ventes : 50,6 % (SAQ : 50,5 %)

(2) Une révision dans la façon de rejoindre la clientèle à sonder et l'ajout d'un nouveau pilier de satisfaction à partir de 2020-2021 ont nécessité une révision des données 2019-2020 pour obtenir une base comparable.

(3) Une révision dans la catégorisation des produits du Québec (*Origine Québec, Préparé au Québec et Embouteillé au Québec*) a nécessité une révision des données 2019-2020 par rapport à ce qui avait été publié dans le Rapport annuel de l'an dernier.

(4) Consommateurs

(5) L'outil de mesure de l'indicateur a été implanté en 2020-2021 et les premiers résultats seront disponibles à partir de l'exercice 2021-2022.

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

Revue financière

Le présent rapport financier passe en revue l'exploitation de la Société des alcools du Québec (SAQ) pour l'exercice financier clos le 27 mars 2021, ainsi que sa situation financière à cette date. Ce rapport doit être lu conjointement avec les états financiers et les notes afférentes présentés ci-après. Les renseignements contenus dans la présente analyse tiennent compte de tout événement important survenu jusqu'au 27 mai 2021.

Résultats en bref

La SAQ a réalisé un résultat net de 1,219 milliard de dollars pour son exercice clos le 27 mars 2021 – soit une baisse de 6,4 millions de dollars ou 0,5 % comparativement à l'année précédente –, remis entièrement sous forme de dividende à son unique actionnaire, le ministre des Finances du Québec. Les revenus gouvernementaux tirés de son exploitation, sous forme de droits d'accise et de douane, de taxes à la consommation et de dividende, se sont quant à eux accrus de 33,3 millions de dollars pour s'établir à 2,406 milliards de dollars. Les activités de l'exercice 2020-2021 ont été impactées par la pandémie de la COVID-19. Les différentes mesures de restriction et la suspension de certaines activités commerciales ont réduit les activités de nombreux partenaires de la Société. Malgré les différentes contraintes occasionnées par la pandémie, la SAQ a adapté ses activités, tout en s'assurant de protéger la santé et la sécurité de ses clients et de ses employés. Le détail des impacts de la crise sanitaire liée à la COVID-19 sur les résultats d'exploitation est analysé dans les prochaines sections.

Ventes

Les ventes effectuées dans l'ensemble des réseaux de vente et de distribution ont atteint 3,590 milliards de dollars, une croissance de 101,5 millions de dollars ou 2,9 %. Exprimées en volume, les ventes de l'ensemble des catégories de produits ont augmenté de 4,8 millions de litres ou 2,2 %, pour se situer à 222,3 millions de litres pour l'exercice 2020-2021.

Par réseaux de vente

La performance enregistrée au cours de l'exercice provient principalement du réseau des succursales et des centres spécialisés, qui a cumulé des ventes de 3,198 milliards de dollars, soit une croissance de 60,7 millions de dollars ou 1,9 %. Quant aux ventes en volume, elles se sont établies à 175,1 millions de litres comparativement à 174,6 millions de litres pour l'exercice 2019-2020, une augmentation de 0,3 %.

L'impact de la pandémie de COVID-19, particulièrement lié à la réduction importante des activités des restaurants et des bars, a généré un déplacement des ventes réalisées auprès des titulaires de permis vers le réseau des succursales, des agences et des épiceries. Ceci, jumelé à d'autres impacts de la pandémie de COVID-19 telle l'imposition de restrictions liées aux déplacements à l'extérieur du Québec, a contribué à l'augmentation des ventes auprès des consommateurs de 361,1 millions de dollars et explique en grande partie la diminution des ventes auprès des titulaires de permis de 321,9 millions de dollars. À noter que les ventes en ligne ont augmenté de 54,9 millions de dollars, pour s'établir à 96,9 millions de dollars, représentant 3,3 % des ventes effectuées auprès des consommateurs. Le nombre de transactions et le volume de litres vendus en ligne ont presque doublé pendant cette même période.

Le panier moyen des achats effectués en succursale par les consommateurs s'est établi à 76,05 \$, comparativement à 51,40 \$ pour l'exercice précédent. Concernant le prix de vente moyen au litre dans le réseau SAQ, celui-ci s'est élevé à 20,32 \$, contre 19,68 \$ pour 2019-2020. Ces résultats témoignent de l'impact qu'a eu la pandémie sur les habitudes d'achat des consommateurs, qui sont venus moins fréquemment en succursale – ce qui a réduit l'achalandage de 23,8 % – mais qui ont acheté davantage lors de leurs visites.

Par ailleurs, les ventes réalisées auprès du réseau des grossistes-épiciers ont progressé de 40,8 millions de dollars ou 11,6 % pour s'établir à 392,3 millions de dollars. Les ventes en volume de ce réseau se sont accrues de 4,3 millions de litres ou 10 %, s'établissant à 47,2 millions de litres. Cette forte hausse provient principalement de l'achalandage accru dans le secteur de l'alimentation occasionné par la réduction des activités commerciales des restaurants et des bars.

Par catégories de produits

La catégorie des vins a enregistré des ventes de 2,536 milliards de dollars au cours de l'exercice 2020-2021, soit une augmentation de 31,9 millions de dollars ou 1,3 %. Les ventes en volume de cette catégorie ont connu une hausse de 1,8 million de litres ou 1 %, pour se situer à 176,6 millions de litres. Plus précisément, les ventes de vins dans le réseau des succursales et des centres spécialisés ont affiché une diminution de 8 millions de dollars ou 0,4 % par rapport à l'exercice précédent. Les ventes en volume de vins provenant de ce réseau ont totalisé 132 millions de litres, soit une baisse de 2,3 millions de litres comparativement à l'exercice précédent.

Commercialisés uniquement dans le réseau des succursales et des centres spécialisés, les spiritueux ont affiché une progression remarquable de 58,5 millions de dollars ou 6,6 %, pour atteindre 949,3 millions de dollars. Les ventes en volume de cette catégorie ont atteint 28,2 millions de litres, en hausse de 0,9 million de litres ou 3,3 %.

Enfin, les ventes de la catégorie des bières, des cidres et des boissons panachées ont augmenté de 11,1 millions de dollars ou 11,8 %, pour se chiffrer à 105,2 millions de dollars. Les ventes en volume correspondantes se sont établies à 17,5 millions de litres, comparativement à 15,4 millions de litres pour l'exercice précédent, soit une hausse de 13,6 %.

Coût des produits vendus et bénéfice brut

Le coût des produits vendus comprend leur coût d'acquisition, les frais de transport engagés pour les acheminer vers les Centres de distribution et les différents points de vente, ainsi que les droits d'accise et de douane afférents. Pour l'exercice 2020-2021, le coût des produits vendus s'est établi à 1,786 milliard de dollars, comparativement à 1,727 milliard de dollars pour l'exercice précédent. Par conséquent, un bénéfice brut de 1,804 milliard de dollars a été réalisé, contre 1,762 milliard de dollars au cours de l'exercice 2019-2020, soit une augmentation de 41,8 millions de dollars ou 2,4 %. La marge brute affiche un taux de 50,2 % pour l'exercice 2020-2021, alors que ce taux était de 50,5 % pour l'exercice précédent.

Charges nettes

Les charges nettes représentent les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration, desquels sont déduits les revenus publicitaires, promotionnels et divers. Elles incluent également les charges financières nettes. Pour l'exercice 2020-2021, les charges nettes se sont élevées à 584,7 millions de dollars, comparativement à 536,5 millions de dollars pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 48,2 millions de dollars ou 9 %. Les coûts liés aux impacts de la pandémie sont évalués à 39,6 millions de dollars. Ils incluent notamment les coûts de remplacement des employés absents, les charges supplémentaires pour assurer la santé et la sécurité de nos employés et de nos clients, ainsi que la réduction des revenus commerciaux. Exprimé en fonction des ventes, le ratio des charges nettes affiche un taux de 16,3 % alors qu'il était de 15,4 % pour l'exercice 2019-2020. Cette augmentation est principalement attribuable à la hausse des charges nettes relatives à la pandémie de la COVID-19.

La rémunération du personnel, qui constitue la principale catégorie de charges nettes de l'organisation, a totalisé 409,9 millions de dollars, contre 383,4 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020, soit une hausse de 26,5 millions de dollars ou 6,9 %. Cette augmentation s'explique principalement par les coûts de remplacement des employés absents en lien avec les mesures de prévention requises par la pandémie et par la croissance du volume acheté par les consommateurs en succursale et dans SAQ.COM.

Les frais d'occupation d'immeubles, qui incluent les charges d'amortissements afférentes, constituent la seconde catégorie de charges nettes en importance. Ceux-ci sont passés de 95,1 millions de dollars à 96,7 millions de dollars à la fin de l'exercice 2020-2021, soit une augmentation de 1,6 million de dollars ou 1,7 %. Cette hausse provient principalement de l'entretien additionnel requis pour assurer la sécurité de nos employés et de nos clients.

Les frais d'utilisation de l'équipement et des fournitures ont connu une hausse de 3,6 millions de dollars, pour se situer à 38,9 millions de dollars. Cette augmentation est principalement attribuable aux frais supplémentaires liés aux coûts technologiques ainsi qu'à l'utilisation de fournitures sanitaires. Pour leur part, les frais de livraison et de communication ont totalisé 5,3 millions de dollars, soit 1,9 million de dollars supplémentaire comparativement à l'exercice précédent. L'engouement des consommateurs pour les ventes en ligne explique cette variation.

Les autres charges ont totalisé 33,9 millions de dollars, soit une hausse de 14,6 millions de dollars comparativement à l'exercice 2019-2020. Cette augmentation est principalement attribuable à la perte de revenus commerciaux, aux frais supplémentaires liés au volume de la collecte sélective et aux frais d'utilisation des cartes de crédit, mode de paiement apprécié par les consommateurs dans un contexte de pandémie.

Résultat net et résultat global

Le résultat net de la SAQ s'est élevé à 1,219 milliard de dollars pour son exercice clos le 27 mars 2021. Il s'agit d'une diminution de 6,4 millions de dollars ou 0,5 % par rapport à l'exercice précédent. Exprimé en pourcentage des ventes, le résultat net s'est élevé à 34 % comparativement à 35,1 % pour l'exercice 2019-2020.

Le résultat global a quant à lui connu une baisse de 8 millions de dollars, pour se situer à 1,218 milliard de dollars à la fin de l'exercice.

Revenus gouvernementaux

À titre de société d'État, la SAQ verse des sommes substantielles aux deux paliers gouvernementaux, sous forme de taxes à la consommation, de droits fédéraux et de résultat net tiré de son exploitation. Ainsi, pour l'exercice 2020-2021, les revenus gouvernementaux tirés de l'exploitation ont atteint 2,406 milliards de dollars, soit une hausse de 33,3 millions de dollars ou 1,4 % comparativement à l'exercice précédent.

Revenus gouvernementaux tirés de l'exploitation

(en millions de dollars)

	2021	2020
Gouvernement du Québec		
Dividende déclaré	1 219,1	1 225,5
Taxe de vente provinciale	402,0	390,8
Taxe spécifique	301,2	272,7
Taxe spécifique des titulaires de permis	6,2	27,1
	1 928,5	1 916,1
Gouvernement du Canada		
Droits d'accise et de douane	276,0	260,6
Taxe sur les produits et services	201,4	195,9
	477,4	456,5
Total	2 405,9	2 372,6

Les sommes redevables au Trésor québécois ont atteint 1,929 milliard de dollars, soit une augmentation de 12,4 millions de dollars ou 0,6 %. Cette variation s'explique principalement par une perception plus importante des taxes à la consommation de 18,8 millions de dollars (taxe de vente provinciale et taxe spécifique sur les boissons alcooliques) résultant de l'accroissement des ventes. Ceci en dépit de la légère réduction du dividende déclaré de 6,4 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent.

Quant aux sommes remises au gouvernement du Canada, elles se sont chiffrées à 477,4 millions de dollars, une augmentation de 20,9 millions de dollars. Cette variation s'explique par un prélèvement plus élevé de la taxe de vente fédérale engendré par la croissance des ventes et, également, par des remises plus élevées de droits d'accise et de douane.

Investissements

Les investissements en immobilisations ont atteint 33,6 millions de dollars pour le dernier exercice. La SAQ a investi 5,2 millions de dollars dans le programme de modernisation de son réseau de succursales et 4,1 millions de dollars pour ses Centres de distribution et administratifs. Une somme de 19,4 millions de dollars a été consacrée au développement de systèmes informationnels. Enfin, la mise à niveau du matériel roulant et de l'équipement a nécessité des investissements de 4,9 millions de dollars.

Situation financière

Au 27 mars 2021, la SAQ présentait un actif total de 1,362 milliard de dollars comparativement à 1,284 milliard de dollars au 28 mars 2020, une augmentation de 78,7 millions de dollars. La valeur des stocks a connu une progression de 86,3 millions de dollars pour atteindre 473,9 millions de dollars. Cette augmentation est le résultat de la mise en place d'un plan de contingence pour pallier différents risques d'approvisionnement. Les dépôts et charges payées d'avance ont quant à eux augmenté de 1,6 million de dollars pour totaliser 16,7 millions de dollars. En contrepartie, la trésorerie a diminué de 4,2 millions de dollars pour se chiffrer à 328,2 millions de dollars. Les comptes clients et autres débiteurs ont connu une baisse de 10,9 millions de dollars pour se situer à 40,2 millions de dollars. Pour ce qui est des actifs non courants, ceux-ci ont connu une hausse de 5,8 millions de dollars pour totaliser 503,4 millions de dollars.

Le passif courant se chiffrait à 1,036 milliard de dollars en fin d'exercice, comparativement à 954,4 millions de dollars au 28 mars 2020, ce qui représente une hausse de 81,5 millions de dollars. Cette variation est principalement attribuable à l'augmentation des comptes fournisseurs et autres charges à payer de 65,1 millions de dollars ainsi que du dividende à payer de 27,6 millions de dollars. Par ailleurs, les taxes et droits gouvernementaux à payer ont diminué de 15,3 millions de dollars. Le passif non courant a pour sa part connu une baisse de 1,5 million de dollars, pour s'établir à 288 millions de dollars à la fin de l'exercice.

Flux de trésorerie

Au cours de l'exercice, les activités de la SAQ ont absorbé des liquidités de 4,2 millions de dollars, comparativement à l'exercice précédent ayant généré des liquidités de 112,9 millions de dollars.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation ont diminué de 84,7 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, s'établissant à 1,269 milliard de dollars. Cette baisse résulte principalement de la diminution de 80,8 millions de dollars de la variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement – résultant en grande partie par l'augmentation des stocks ainsi que des taxes et droits gouvernementaux à payer – ainsi que de la réduction du résultat net de 6,4 millions de dollars en comparaison avec l'exercice 2019-2020.

Les activités d'investissement de la Société ont donné lieu à des sorties de fonds de 31,1 millions de dollars au cours de l'exercice, soit un montant additionnel de 11,6 millions de dollars comparativement à l'exercice 2019-2020 expliqué par le remboursement reçu lors de l'exercice précédent des avances relatives aux frais de mise en place engagés pour le compte de la SQDC.

Par ailleurs, les activités de financement ont nécessité des liquidités totalisant 1,242 milliard de dollars au cours de l'exercice 2020-2021, comparativement à 1,221 milliard de dollars durant l'exercice précédent. Cette variation s'explique principalement par la hausse de 19,6 millions de dollars du dividende versé à l'actionnaire.

Le tableau des flux de trésorerie de la SAQ présentait, au 27 mars 2021, un solde de trésorerie de 328,2 millions de dollars, comparativement à 332,4 millions de dollars à la fin de l'exercice précédent.

Financement des activités

La SAQ est responsable du financement de ses activités à l'intérieur de certaines limites fixées par le gouvernement du Québec et par son conseil d'administration, tel que précisé à la note 20 de ses états financiers. En raison des avances sur dividende qui sont versées périodiquement à son actionnaire, le ministre des Finances du Québec, la SAQ doit recourir à des sources de financement externes pour assumer le financement de ses activités. À cet égard, l'entreprise est autorisée à effectuer des emprunts à court terme jusqu'à concurrence d'un montant total non remboursé de 300 millions de dollars. Par ailleurs, la Société n'était redevable d'aucun emprunt au 27 mars 2021 ainsi qu'au 28 mars 2020.

Le financement des activités de la SAQ sur le marché monétaire a entraîné des revenus financiers nets de 1,9 million de dollars, comparativement à 3,9 millions de dollars pour l'exercice précédent. Cette variation s'explique par une diminution du taux d'intérêt moyen perçu sur les surplus bancaires au cours de l'exercice 2020-2021.

Les intérêts en vertu des obligations locatives ont totalisé 4,9 millions de dollars contre 5,3 millions de dollars au cours de l'exercice précédent. Les intérêts nets relatifs au passif et à l'actif découlant des régimes d'avantages du personnel se sont chiffrés à 1,1 million de dollars durant l'exercice 2020-2021, comparativement à 1,2 million de dollars pour l'exercice précédent.

Normes, modifications et interprétations futures

À la date d'autorisation pour publication des présents états financiers, de nouvelles normes, de nouvelles modifications et de nouvelles interprétations des normes existantes ont été publiées, mais ne sont pas encore en vigueur. La Société ne les a pas adoptées de façon anticipée. Elle prévoit les adopter selon leur date d'entrée en vigueur, mais on ne s'attend pas à ce qu'elles aient une incidence importante sur ses états financiers.

Contrôles et procédures de communication de l'information

Les contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI) de la Société sont conçus, sous la supervision de la présidente et chef de la direction et de la vice-présidente et chef de la direction financière, pour fournir l'assurance raisonnable que l'information importante relative à la Société est communiquée à la direction en temps opportun.

Une évaluation de la conception et de l'efficacité des CPCI a été effectuée en date du 27 mars 2021, sous la supervision et avec la participation de la direction. En se fondant sur cette évaluation, la présidente et chef de la direction et la vice-présidente et chef de la direction financière ont conclu que les CPCI sont conçus adéquatement et fonctionnent de façon efficace.

Contrôle interne à l'égard de l'information financière

Le contrôle interne de la Société à l'égard de l'information financière est conçu pour fournir l'assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, aux fins de publication de l'information financière, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

La direction de la Société, y compris la présidente et chef de la direction et la vice-présidente et chef de la direction financière, a évalué la conception et l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière (CIIF) selon le cadre et les critères établis dans le document *Internal Control – Integrated Framework* publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013). En s'appuyant sur cette évaluation, la direction a conclu, au 27 mars 2021, que le CIIF était conçu adéquatement et était efficace en ce qu'il fournit une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information financière et à la présentation des états financiers de la Société conformément aux IFRS.

Gestion des risques et incertitudes

La direction de la SAQ a entrepris un virage au cours des dernières années afin d'intégrer à travers l'organisation une gestion intégrée des risques à ses activités courantes. Ce processus est réalisé de façon continue et permet de mitiger certains risques auxquels la SAQ est confrontée dans le cours normal de ses opérations qui pourraient avoir un impact sur ses résultats d'exploitation, sa situation financière et ses flux de trésorerie. Il sert également de levier pour atteindre les objectifs d'affaires et de soutien à la prise de décision.

La gouvernance de la gestion intégrée des risques déployée par la SAQ fournit un cadre de référence commun. Celui-ci permet d'identifier les risques, de les évaluer et de les hiérarchiser. Des mesures appropriées pour minimiser leur impact sont ensuite mises en place et réévaluées constamment. Ce processus est accompagné d'une veille de l'environnement interne et externe alimentée par un partage d'information provenant de l'ensemble de l'organisation.

Ainsi, outre les risques financiers décrits à la note 23 de ses états financiers, la SAQ est exposée à des risques d'affaires qui font l'objet d'une attention particulière et dont les principaux sont décrits ci-après.

Économie, marché et performance

Les ventes de boissons alcooliques sont tributaires, entre autres, de la vigueur de l'économie québécoise et du revenu disponible. Une baisse prolongée de l'activité économique au Québec pourrait avoir des répercussions défavorables sur les ventes des produits commercialisés par la SAQ et, par conséquent, sur son rendement. La Société doit également composer avec des facteurs démographiques relatifs au marché qu'elle dessert. Avec une population vieillissante, la croissance des ventes de boissons alcooliques au Québec pourrait ralentir au cours des prochaines années. De plus, le secteur du commerce de détail est en constante évolution et les consommateurs sont de plus en plus sollicités par des offres diversifiées de produits et services.

La Société est toujours à l'affût d'innovations lui permettant d'optimiser ses façons de faire et de maintenir son efficacité opérationnelle. Elle étudie continuellement les habitudes et les tendances d'achat des consommateurs afin d'orienter ses stratégies commerciales pour offrir une expérience de magasinage intégrée répondant aux besoins de sa clientèle.

Contrôle de la qualité des produits

Avec une gamme de plus de 15 800 produits provenant de 3 700 fournisseurs à travers le monde, la SAQ doit s'assurer d'un niveau de qualité irréprochable des produits qu'elle met en marché. La Société applique un haut standard de contrôle de qualité des produits par l'entremise de son laboratoire certifié ISO 17025 et de sa gestion de la qualité, certifiée ISO 9001. Par ailleurs, plusieurs mesures sont également en place pour assurer le respect de la réglementation émise par Santé Canada.

Environnement technologique

Dans le cours de ses opérations, la SAQ exploite des entrepôts et un vaste réseau de succursales et de centres spécialisés qui dépendent d'une importante infrastructure en technologie de l'information. La continuité des opérations de la SAQ pourrait être perturbée advenant une non-disponibilité prolongée de ses systèmes informatiques.

De plus, la SAQ est également consciente des risques liés à la sécurité informatique de ses systèmes. La Société a mis en place des contrôles robustes et des plans de relève pour assurer la continuité de ses opérations et évalue continuellement les mesures de protection pour s'assurer de leur sécurité et de leur intégrité.

Responsabilité sociétale

Les attentes de la collectivité à l'égard de la SAQ sont élevées en ce qui a trait à ses responsabilités environnementales, sociales et économiques. Un manquement à ses obligations pourrait exposer la Société à des critiques, des réprimandes, des revendications et même des poursuites.

La responsabilité sociétale de la SAQ est au cœur de ses préoccupations comme en témoigne la place centrale qu'elle occupe dans ses plans stratégiques successifs. La santé et sécurité de ses employés, la vente responsable, le recyclage du verre et les changements climatiques sont des préoccupations constantes, non seulement pour la SAQ, mais pour l'ensemble de la collectivité, et des efforts constants sont déployés pour atteindre des objectifs ambitieux.

De plus, la SAQ participe activement à la vie collective en contribuant au mieux-être économique et social de la société québécoise, que ce soit par son Programme de dons et de commandites, par sa campagne au profit de Banques alimentaires du Québec ou par sa contribution et celle de ses employés à la campagne Entraide.

Finalement, mentionnons que la SAQ fait face à diverses réclamations et poursuites. La direction est d'avis qu'aucun règlement pouvant résulter de celles-ci n'aurait un effet important sur la situation financière de la Société. D'autre part, si l'entreprise devait déboursier quelque montant que ce soit dans le cadre de ces poursuites, ce montant serait alors comptabilisé aux résultats de l'exercice au cours duquel il deviendrait redevable.

Perspectives

Forte de ses 100 ans d'expérience, la SAQ poursuivra son Plan stratégique en s'adaptant de façon responsable au contexte exceptionnel provoqué par la pandémie et elle est prête à renouer avec une expérience encore plus personnalisée en succursale dès que le contexte le permettra. La SAQ prévoit aussi offrir davantage de visibilité aux produits du Québec et bonifiera l'offre de ces produits.

La santé et sécurité des employés étant une priorité à la SAQ, un plan d'action visant à transformer les pratiques en la matière sera mis en place dans l'entreprise au cours du prochain exercice.

La responsabilité sociétale continuera d'être au cœur des priorités de l'organisation. La Société poursuivra au cours du prochain exercice la mise en place du système de consigne élargi en collaboration avec le gouvernement du Québec et l'industrie.

L'amélioration en continu de la performance demeurera une priorité de l'organisation. L'exercice 2021-2022 marquera le début du projet d'agrandissement du Centre de distribution de Montréal, qui servira de fondation pour l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement.

Finances

Ventes par réseaux

(en millions de dollars canadiens)

	2017	2018 ⁽¹⁾	2019	2020	2021 ⁽²⁾
Succursales et centres spécialisés	2 776,6	2 909,0	2 947,0	3 137,2	3 197,9
Grossistes-épiciers	346,0	342,7	346,9	351,5	392,3
Total	3 122,6	3 251,7	3 293,9	3 488,7	3 590,2

Ventes par catégories de produits

(en millions de dollars canadiens)

	2017	2018 ⁽¹⁾	2019	2020	2021 ⁽²⁾
Vins	2 320,1	2 387,9	2 393,8	2 503,8	2 535,7
Spiritueux	726,9	787,3	816,6	890,8	949,3
Bières, cidres et boissons panachées	75,6	76,5	83,5	94,1	105,2
Total	3 122,6	3 251,7	3 293,9	3 488,7	3 590,2

Résultats financiers

(en millions de dollars canadiens)

	2017	2018 ⁽¹⁾	2019	2020	2021 ⁽²⁾
Ventes	3 122,6	3 251,7	3 293,9	3 488,7	3 590,2
Coût des produits vendus	1 468,5	1 598,8	1 623,1	1 726,7	1 786,4
Charges nettes ⁽³⁾⁽⁴⁾	568,4	539,2	524,9	536,5	584,7
Résultat net ⁽⁴⁾	1 085,7	1 113,7	1 145,9	1 225,5	1 219,1
Résultat global	1 085,4	1 113,6	1 144,5	1 225,7	1 217,7

Revenus gouvernementaux tirés de l'exploitation

(en millions de dollars canadiens)

	2017	2018 ⁽¹⁾	2019	2020	2021 ⁽²⁾
Dividende déclaré	1 085,7	1 113,7	1 145,9	1 225,5	1 219,1
Taxes et droits versés aux gouvernements	1 046,7	1 077,8	1 088,2	1 147,1	1 186,8
Total	2 132,4	2 191,5	2 234,1	2 372,6	2 405,9

Composition de l'actif

(en millions de dollars canadiens)

	2017	2018 ⁽¹⁾	2019	2020	2021 ⁽²⁾
Stocks	358,9	386,9	417,0	387,6	473,9
Immobilisations corporelles et incorporelles	222,4	201,9	193,8	196,0	204,3
Autres postes de l'actif ⁽⁴⁾	246,4	224,3	303,0	700,1	684,2
Total	827,7	813,1	913,8	1 283,7	1 362,4

(1) Exercice financier de 53 semaines

(2) Les activités de l'exercice 2021 ont été impactées par la pandémie de la COVID-19. Ces impacts ont eu des répercussions financières sur la répartition des ventes effectuées auprès des différentes clientèles, sur la marge brute y afférent, ainsi que sur les charges nettes.

(3) Les charges nettes représentent les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration, desquels sont déduits les revenus publicitaires, promotionnels et divers. Elles incluent également les charges financières nettes (produits nets de financement) ainsi que la quote-part du résultat net d'une participation comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence qui a pris fin en 2018.

(4) Représentent l'adoption, au 31 mars 2019, de la norme IFRS 16

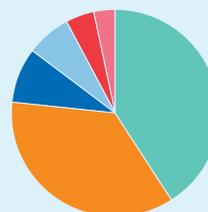
Répartition du prix de vente

Vin importé⁽¹⁾, format 750 ml

(en dollars et en pourcentages)

27 mars 2021

- Majoration⁽²⁾
- Prix du fournisseur en dollars canadiens incluant le transport
- Taxe de vente provinciale
- Taxe spécifique versée au gouvernement du Québec
- Taxe fédérale sur les produits et services
- Droits d'accise et de douane versés au gouvernement du Canada



6,17 \$	41,2 %
5,33	35,5
1,30	8,7
1,05	7,0
0,65	4,3
0,50	3,3

Prix de vente au détail (la bouteille)	15,00 \$	100,0 %
--	-----------------	----------------

(1) En approvisionnement continu

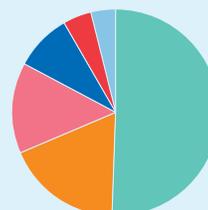
(2) La majoration permet d'assumer les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration et de dégager un résultat net.

Spiritueux local, format 750 ml

(en dollars et en pourcentages)

27 mars 2021

- Majoration⁽¹⁾
- Prix du fournisseur en dollars canadiens incluant le transport
- Droits d'accise versés au gouvernement du Canada
- Taxe de vente provinciale
- Taxe fédérale sur les produits et services
- Taxe spécifique versée au gouvernement du Québec



13,21 \$	50,8 %
4,57	17,6
3,78	14,6
2,26	8,7
1,13	4,3
1,05	4,0

Prix de vente au détail (la bouteille)	26,00 \$	100,0 %
--	-----------------	----------------

(1) La majoration permet d'assumer les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration et de dégager un résultat net.

Attestation financière de la présidente et chef de la direction et de la vice-présidente et chef de la direction financière

Nous, Catherine Dagenais, présidente et chef de la direction, et Édith Filion, vice-présidente et chef de la direction financière de la Société des alcools du Québec, attestons ce qui suit :

1. Examen : Nous avons examiné les états financiers, la revue financière annuelle et le communiqué de presse visant les résultats annuels (ci-après désignés comme les « Documents annuels ») de la Société des alcools du Québec (« la Société ») pour l'exercice clos le 27 mars 2021.

2. Aucune information fausse ou trompeuse : À notre connaissance et avec la diligence raisonnable dont nous avons fait preuve, les documents annuels ne contiennent pas d'information fausse ou trompeuse concernant un fait important ni n'omettent de fait important devant être déclaré ou nécessaire à une déclaration non trompeuse compte tenu des circonstances dans lesquelles elle a été faite, pour l'exercice visé par les Documents annuels.

3. Image fidèle : À notre connaissance, les états financiers et les autres éléments d'information financière présentés dans les Documents annuels donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société à la date de clôture de l'exercice présenté dans les Documents annuels ainsi que des résultats de son exploitation pour l'exercice.

4. Responsabilité : Nous avons la responsabilité d'établir et de maintenir des contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI) et le contrôle interne à l'égard de l'information financière (CIIF) pour la Société au sens de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

5. Conception : Sous réserve des limitations indiquées, le cas échéant, aux paragraphes 5.2 et 5.3, à la clôture de l'exercice, nous avons fait ce qui suit :

- a) conçu ou fait concevoir sous notre supervision des CPCI pour fournir l'assurance raisonnable que :
 - i) l'information importante relative à la Société nous est communiquée par d'autres personnes, en particulier pendant la période où les Documents annuels sont établis;
 - ii) l'information qui doit être présentée par la Société dans les Documents annuels qu'elle dépose ou transmet en vertu de la législation est enregistrée, traitée, condensée et présentée dans les délais prescrits par cette législation; et
- b) conçu ou fait concevoir sous notre supervision le CIIF pour fournir l'assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, aux fins de publication de l'information financière, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

5.1 Cadre de contrôle : Le cadre de contrôle que nous avons utilisé pour concevoir le CIIF est celui proposé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013).

5.2 Faiblesse importante du CIIF liée à la conception : s. o.

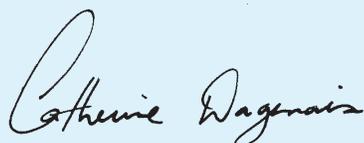
5.3 Limitation de l'étendue de la conception : s. o.

6. Évaluation : Nous, soussignées, avons fait ce qui suit :

- a) évalué ou fait évaluer sous notre supervision l'efficacité des CPCI de la Société à la clôture de l'exercice et la Société a présenté dans sa revue financière annuelle nos conclusions en fonction de cette évaluation; et
- b) évalué ou fait évaluer sous notre supervision l'efficacité du CIIF de la Société à la clôture de l'exercice et la Société a présenté dans sa revue financière annuelle l'information suivante :
 - i) nos conclusions au sujet de l'efficacité du CIIF à la clôture de l'exercice en fonction de cette évaluation; et
 - ii) les éléments sur chaque faiblesse importante liée au fonctionnement existant à la clôture de l'exercice : s. o.

7. Communication des modifications du CIIF : La Société a présenté dans sa revue financière annuelle toute modification apportée au CIIF au cours de la période comptable commençant le 29 mars 2020 et se terminant le 27 mars 2021 qui a eu, ou est raisonnablement susceptible d'avoir, une incidence importante sur le CIIF.

8. Communication aux auditeurs et au conseil d'administration ou au comité d'audit de la Société : Nous avons informé, en fonction de la dernière évaluation du CIIF, les auditeurs indépendants externes ainsi que le conseil d'administration de la Société ou son comité d'audit de toute fraude impliquant la direction ou d'autres salariés jouant un rôle important dans le CIIF.



Catherine Dagenais
Présidente et chef de la direction



Édith Filion
Vice-présidente et chef de la direction financière

Montréal, le 27 mai 2021

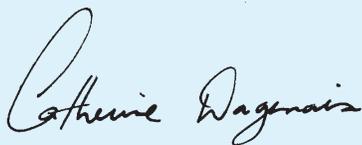
Responsabilité de la direction relativement à l'information financière

Les états financiers qui suivent ont été dressés par la direction de la Société des alcools du Québec (la Société) et approuvés par son conseil d'administration. La direction est responsable des données et des affirmations contenues dans ces états financiers et dans les autres sections du rapport annuel. Les états financiers ont été préparés selon les méthodes et les procédés établis par la direction, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), et reflètent les meilleurs jugements et estimations de la direction, basés sur l'information alors disponible.

Dans le cadre de ses responsabilités, la direction de la Société maintient un système de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que les biens de l'entreprise sont convenablement protégés, que les transactions sont effectuées conformément à son autorisation et, enfin, que les registres comptables constituent une base fiable pour l'établissement d'états financiers exacts et ponctuels. De plus, le Service d'audit interne passe en revue, sur une base sélective, les processus comptables et les systèmes de gestion. Ses constatations et ses recommandations sont transmises à la direction, qui agit en conséquence. La direction reconnaît qu'elle est responsable de gérer les affaires de la Société conformément aux lois et règlements qui la régissent.

Le conseil d'administration de la Société a la responsabilité de s'assurer que la direction remplit ses obligations relatives à la préparation d'états financiers et au contrôle financier de l'exploitation. Le conseil d'administration s'acquitte de cette tâche au moyen de son comité d'audit, qui se compose uniquement d'administrateurs indépendants. Ce comité révisé périodiquement les états financiers et étudie également les rapports portant sur les méthodes comptables ainsi que sur les systèmes de contrôle interne. Les auditeurs indépendants peuvent, sans restriction, rencontrer le comité d'audit pour discuter de tout élément qui concerne leur audit.

Les états financiers ont été audités conjointement par le Vérificateur général du Québec et par le cabinet Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L., conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Le rapport des auditeurs indépendants, qui figure ci-après, précise la nature et l'étendue de leur audit et présente leur opinion à l'égard de ces états financiers.



Catherine Dagenais
Présidente et chef de la direction

Montréal, le 27 mai 2021



Édith Filion
Vice-présidente et chef de la direction financière

RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

Au ministre des Finances

Rapport sur l'audit des états financiers

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Société des alcools du Québec (« la Société »), qui comprennent l'état de la situation financière au 27 mars 2021, et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes afférentes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société au 27 mars 2021, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités des auditeurs à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Société conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Informations autres que les états financiers et le rapport des auditeurs sur ces états

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations contenues dans le rapport annuel 2021, mais ne comprennent pas les états financiers et notre rapport des auditeurs sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative. Nous avons obtenu le rapport annuel 2021 avant la date du présent rapport. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans ces autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait dans le présent rapport. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux IFRS, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider la Société ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de la Société.

Responsabilités des auditeurs à l'égard de l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport des auditeurs contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener la Société à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur le vérificateur général* (RLRQ, chapitre V-5.01), nous déclarons qu'à notre avis, ces normes ont été appliquées de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Pour la vérificatrice générale du Québec,

 Marc-Antoine Daoust, CPA auditeur, CA

Marc-Antoine Daoust, CPA auditeur, CA

Montréal, le 27 mai 2021

Raymond Chabot Grant Thornton s.e.n.c.r.l.¹

 Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.¹

¹CPA auditrice, CA, permis de comptabilité publique n° A127023

État du résultat global

Exercice clos le 27 mars 2021
(en milliers de dollars canadiens)

	2021	2020
Ventes (note 6)	3 590 155 \$	3 488 714 \$
Coût des produits vendus (note 6)	1 786 373	1 726 728
Bénéfice brut (note 6)	1 803 782	1 761 986
Frais de vente et mise en marché et distribution	549 068	518 198
Frais d'administration	89 132	81 515
Revenus publicitaires, promotionnels et divers	(57 580)	(65 868)
Résultat d'exploitation	1 223 162	1 228 141
Charges financières nettes (note 8)	4 024	2 601
Résultat net de l'exercice	1 219 138	1 225 540
Autres éléments du résultat global		
Élément qui ne sera pas reclassé ultérieurement en résultat net		
Réévaluation au titre des prestations définies du régime de retraite (note 18)	1 418	(178)
Résultat global de l'exercice	1 217 720 \$	1 225 718 \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des variations des capitaux propres

Exercice clos le 27 mars 2021
(en milliers de dollars canadiens)

	Capital-actions	Résultats nets non distribués	Autres éléments du résultat global	Total des capitaux propres
Solde au 30 mars 2019	30 000 \$	15 199 \$	(5 492) \$	39 707 \$
Résultat net de l'exercice	-	1 225 540	-	1 225 540
Autres éléments du résultat global (note 18)	-	-	178	178
Dividende	-	(1 225 540)	-	(1 225 540)
Solde au 28 mars 2020	30 000	15 199	(5 314)	39 885
Résultat net de l'exercice	-	1 219 138	-	1 219 138
Autres éléments du résultat global (note 18)	-	-	(1 418)	(1 418)
Dividende	-	(1 219 138)	-	(1 219 138)
Solde au 27 mars 2021	30 000 \$	15 199 \$	(6 732) \$	38 467 \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État de la situation financière

Au 27 mars 2021
(en milliers de dollars canadiens)

	2021	2020
Actif		
Actif courant		
Trésorerie	328 170 \$	332 387 \$
Comptes clients et autres débiteurs (note 10)	40 214	51 070
Stocks (note 11)	473 880	387 613
Dépôts et charges payées d'avance	16 681	15 058
	858 945	786 128
Immobilisations corporelles (note 12)	165 180	165 892
Immobilisations incorporelles (note 13)	39 088	30 096
Actifs au titre de droits d'utilisation (note 14)	298 113	300 734
Actif net au titre des prestations définies du régime de retraite (note 18)	1 024	863
	1 362 350 \$	1 283 713 \$
Passif		
Passif courant		
Comptes fournisseurs et autres charges à payer (note 16)	446 216 \$	381 164 \$
Taxes et droits gouvernementaux à payer	135 181	150 475
Provisions (note 17)	23 392	18 758
Tranche à moins d'un an des obligations locatives (note 14)	48 941	49 433
Dividende à payer (note 20)	382 138	354 540
	1 035 868	954 370
Obligations locatives (note 14)	258 601	258 762
Passif au titre des crédits de congés de maladie cumulés (note 18)	29 414	30 696
	1 323 883	1 243 828
Capitaux propres		
Capital-actions (note 19)	30 000	30 000
Résultats nets non distribués	15 199	15 199
Autres éléments du résultat global	(6 732)	(5 314)
	38 467	39 885
	1 362 350 \$	1 283 713 \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.



Johanne Brunet
Présidente du conseil d'administration



René Leprohon
Président du comité d'audit

Tableau des flux de trésorerie

Exercice clos le 27 mars 2021
(en milliers de dollars canadiens)

	2021	2020
Activités d'exploitation		
Résultat net	1 219 138 \$	1 225 540 \$
Éléments sans effet sur la trésorerie :		
Amortissement des immobilisations corporelles	19 636	19 225
Amortissement des immobilisations incorporelles	5 618	6 303
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	52 636	52 763
(Gains) pertes à la cession d'immobilisations corporelles	(16)	493
Montants repris pour provisions	(403)	(1 000)
Produit (charge) au titre des crédits de congés de maladie	359	(3 480)
Charge au titre du régime de retraite	540	966
Ajustements pour charges nettes de financement et autres	2 938	1 436
	1 300 446	1 302 246
Variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement (note 21)	(24 652)	56 125
Intérêts payés	(1)	(7)
Intérêts perçus	1 925	3 886
Intérêts en vertu des obligations locatives (note 14)	(4 858)	(5 315)
Prestations versées au titre du régime des crédits de congés de maladie cumulés	(1 641)	(1 610)
Capitalisation de l'obligation au titre des prestations définies du régime de retraite	(2 052)	(1 498)
Prestations versées au titre du régime de retraite	(67)	(67)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	1 269 100	1 353 760
Activités d'investissement		
Avances relatives aux frais de mise en place engagés pour le compte de la SQDC	-	12 689
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(16 809)	(18 609)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(14 366)	(13 853)
Produits de cession d'immobilisations corporelles	70	302
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(31 105)	(19 471)
Activités de financement		
Loyers versés en trésorerie en vertu des obligations locatives	(50 672)	(49 513)
Dividende	(1 191 540)	(1 171 917)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(1 242 212)	(1 221 430)
(Diminution) augmentation nette de la trésorerie	(4 217)	112 859
Trésorerie au début de l'exercice	332 387	219 528
Trésorerie à la fin de l'exercice	328 170 \$	332 387 \$

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

1 Généralités, statuts et nature des activités

La Société des alcools du Québec (la Société) est constituée en vertu de la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (RLRQ, c. S-13). Son siège social est situé au 7500, rue Tellier, à Montréal, Québec, Canada. La Société a pour mandat de faire le commerce des boissons alcooliques.

Le 12 juin 2018, à la suite de l'adoption de la *Loi constituant la Société québécoise du cannabis (SQDC), édictant la Loi encadrant le cannabis et modifiant diverses dispositions en matière de sécurité routière* –, ce mandat a été modifié afin d'y inclure la vente du cannabis dans une perspective de protection de la santé, afin d'intégrer les consommateurs au marché licite du cannabis et de les y maintenir, sans favoriser la consommation de cannabis (article 16.1 de la *Loi sur la Société des alcools du Québec*). La Société exerce cette mission exclusivement par l'entremise de la Société québécoise du cannabis (SQDC), compagnie à fonds social, dont le siège social est situé au 7355, rue Notre-Dame Est, à Montréal, Québec, Canada, constituée en vertu de l'article 23.1 de la *Loi sur la Société des alcools du Québec*. La SQDC, bien qu'elle soit considérée comme une filiale de la Société dans la *Loi*, ne répond pas aux critères d'une filiale selon les Normes internationales d'information financière (IFRS). Elle est plutôt considérée comme une entreprise associée. Par conséquent, les comptes de cette entité ne sont pas consolidés avec ceux de la Société. Les principaux éléments justifiant le traitement comptable de la participation de la Société dans la SQDC sont présentés à la note 9 : Participation dans une entreprise associée.

À titre de société d'État, la Société est exonérée de l'impôt sur les bénéfices.

2 Exercice financier

L'exercice financier de la Société se termine le dernier samedi du mois de mars. Par conséquent, les exercices financiers clos les 27 mars 2021 et 28 mars 2020 comprennent 52 semaines d'exploitation chacun.

Au cours des dernières semaines de l'exercice 2019-2020, l'écllosion d'une nouvelle souche de coronavirus (COVID-19) a entraîné une crise sanitaire mondiale majeure qui continue d'avoir des incidences sur l'économie globale et sur les marchés financiers.

Ces événements n'ont pas eu d'impacts significatifs sur l'actif, le passif, les produits et les charges de l'exercice clos le 27 mars 2021.

Dû à la COVID-19, certaines situations ont eu ou pourraient avoir des impacts sur les activités futures de la Société, dont notamment :

- un ralentissement de ses ventes réalisées auprès des titulaires de permis ;
- des dépenses supplémentaires afin d'assurer la sécurité de ses employés de magasin, d'entrepôt et de ses centres administratifs, ainsi que de leur lieu de travail ; et
- des délais dans la réalisation des investissements liés à l'amélioration de son réseau de succursales, et dans la conception et le développement de nouveaux systèmes opérationnels.

La Société continue de suivre l'évolution de la COVID-19. Les restrictions et mesures gouvernementales n'ont pas eu d'incidence importante à ce jour sur les activités de la Société, puisque la Société a pu poursuivre ses activités courantes. À ce stade-ci, il est impossible de déterminer les impacts si la situation venait à changer en fonction de l'évolution de la crise.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

3 Principales méthodes comptables

Mode de présentation et déclaration de conformité

Les présents états financiers ainsi que les notes afférentes ont été préparés conformément aux IFRS. Les états financiers ont été approuvés et autorisés pour publication par le conseil d'administration le 27 mai 2021.

Base d'évaluation

Les présents états financiers ont été préparés selon la méthode du coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés évalués à la juste valeur, du passif au titre des crédits de congés de maladie cumulés et de l'actif net au titre des prestations définies du régime de retraite, dont la base d'évaluation est divulguée dans les méthodes comptables.

Comptabilisation des produits

Les principales sources de produits et les méthodes comptables afférentes sont décrites ci-dessous :

Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients sont comptabilisés lorsque le contrôle d'un bien ou d'un service est transféré au client à un montant qui correspond à la contrepartie à laquelle elle s'attend à avoir droit en échange d'un bien ou d'un service. Les revenus associés à la vente du bien ou à la prestation du service sont comptabilisés en fonction des obligations de prestation remplies, soit en transférant les biens ou les services à ses clients. Les produits des activités ordinaires tirés des ventes de boissons alcooliques effectuées aux consommateurs, aux agences, aux titulaires de permis (incluant les établissements licenciés et les institutions) et aux distributeurs autorisés (grossistes-épiciers) ainsi que les autres produits sont comptabilisés déduction faite des escomptes et retours.

Ventes de bières

La Société agit à titre d'intermédiaire en ce qui concerne les ventes de bières effectuées aux titulaires d'un permis de brasseur et aux titulaires d'un permis de distributeur de bières. Ces derniers vendent et livrent, dans la province de Québec, des bières fabriquées dans les autres provinces canadiennes ou à l'étranger par eux-mêmes ou par des sociétés qui leur sont liées. Ces produits doivent être achetés exclusivement de la Société, laquelle agit à titre d'intermédiaire entre les fournisseurs, les brasseurs et les distributeurs de bières. Ces transactions de vente ne génèrent aucun bénéfice brut pour la Société, qui perçoit toutefois des frais de service comptabilisés lorsque les services sont rendus au poste « Revenus publicitaires, promotionnels et divers » pour celles-ci. Au cours de l'exercice, la Société a cessé d'agir à titre d'intermédiaire, plus précisément en août 2020 pour les distributeurs canadiens et en janvier 2021 pour les distributeurs étrangers. Seuls les frais de service pour autoriser l'importation des produits sur le territoire sont perçus en lien avec ces transactions qui s'exécutent désormais directement entre les fournisseurs et les distributeurs de bières.

Cartes-cadeaux

La Société vend des cartes-cadeaux aux points de vente et par l'intermédiaire de tiers sélectionnés. Aucun produit n'est comptabilisé au moment où les cartes-cadeaux sont vendues. Les cartes-cadeaux vendues sont comptabilisées à titre de produits reportés et incluses au poste « Comptes fournisseurs et autres charges à payer ». Le produit des activités ordinaires s'y rattachant est comptabilisé lorsque les cartes-cadeaux sont échangées. La Société comptabilise également des produits lorsqu'il devient probable que le client n'exercera pas son droit d'échange. La valeur des cartes-cadeaux non échangées est évaluée selon les tendances historiques.

Programme de personnalisation de l'expérience client

Le programme de personnalisation de l'expérience client SAQ *Inspire* permet aux clients de cumuler des points sur leurs achats effectués dans les succursales participantes et par l'intermédiaire des sites transactionnels de la Société. Ces points peuvent être échangés par les clients pour obtenir des rabais sur leurs achats futurs. La juste valeur des points octroyés est comptabilisée en tant qu'élément distinct de la transaction de vente et sa comptabilisation à titre de produit est différée jusqu'à ce que ces points soient échangés. La détermination de cette juste valeur repose sur la valeur d'échange des points octroyés. Les produits reportés liés à ce programme sont comptabilisés au poste « Comptes fournisseurs et autres charges à payer ». La Société est propriétaire de ce programme et en assure l'administration.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

3. Principales méthodes comptables (suite)

Autres produits

Les produits d'intérêts sont comptabilisés sur une base d'engagement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les programmes publicitaires et promotionnels en coopération avec les représentants des fournisseurs et les autres revenus sont comptabilisés séparément lorsqu'ils peuvent être évalués de façon fiable et lorsque les services sont rendus.

Participation comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence

Entité sous influence notable

L'entité sur laquelle la Société exerce une influence notable est initialement comptabilisée au coût, puis ultérieurement selon la méthode de la mise en équivalence.

L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques.

Comptabilisation des contreparties reçues ou à recevoir de fournisseurs

Les contreparties reçues ou à recevoir de fournisseurs sont considérées comme des ajustements de prix des produits des fournisseurs et, en conséquence, sont comptabilisées en réduction du coût des produits vendus et des stocks. Certaines exceptions s'appliquent lorsque les contreparties reçues ou à recevoir représentent des remboursements de coûts différentiels engagés par la Société pour vendre des produits des fournisseurs ou des paiements au titre de biens livrés ou de services fournis aux fournisseurs. Ces dernières contreparties reçues ou à recevoir des fournisseurs sont comptabilisées, selon leur nature, en réduction des charges afférentes ou à titre d'autres produits.

Conversion des devises

Les états financiers sont présentés dans la monnaie fonctionnelle de la Société, soit le dollar canadien.

Les éléments monétaires d'actif et de passif libellés en devises sont convertis au taux de change en vigueur à la date de l'état de la situation financière, tandis que les éléments d'actif et de passif non monétaires sont convertis au taux en vigueur à la date d'origine des transactions. Les produits et les charges libellés en devises sont convertis aux taux de change en vigueur à la date des transactions. Les gains et les pertes de change sont inclus dans les stocks de fin et dans le coût des produits vendus.

Instruments financiers

Classement et évaluation des instruments financiers

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés lorsque la Société devient une partie aux dispositions contractuelles de l'instrument financier.

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à l'actif financier arrivent à expiration, ou lorsque l'actif financier et que la quasi-totalité des risques et avantages importants sont transférés.

Un passif financier est décomptabilisé en cas d'extinction, de résiliation, d'annulation ou d'expiration.

Les actifs financiers, à l'exception des comptes clients et autres débiteurs qui ne comportent pas une composante financement importante et qui sont évalués au prix de transaction, sont évalués à la juste valeur au moment de leur comptabilisation initiale, majorés ou diminués des coûts de transaction, à l'exception des actifs et des passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net pour lesquels les coûts de transaction sont comptabilisés à l'état du résultat global. Leur évaluation au cours des périodes subséquentes et la comptabilisation des variations de leur juste valeur, lorsque applicable, dépendent de la catégorie dans laquelle ils sont classés.

Les actifs financiers, autres que ceux qui sont désignés comme des instruments de couverture efficace, sont classés dans une des catégories suivantes :

- au coût amorti;
- à la juste valeur par le biais du résultat net (JVBRN); ou
- à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVBAÉRG).

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

3. Principales méthodes comptables (suite)

Le classement dépend à la fois :

- du modèle économique que suit l'entité pour la gestion des actifs financiers; et
- des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier.

Un actif financier est évalué au coût amorti s'il satisfait aux deux conditions qui suivent et qu'il n'est pas désigné à la JVBRN :

- La détention de l'actif financier s'inscrit dans un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs financiers afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels; et
- Les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu, à des dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Un actif financier doit être évalué à la JVBAÉRG s'il satisfait aux deux conditions qui suivent et qu'il n'est pas désigné à la JVBRN :

- La détention de l'actif financier s'inscrit dans un modèle économique dont l'objectif est atteint à la fois par la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers; et
- Les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu, à des dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Tous les actifs financiers qui ne sont pas classés comme étant au coût amorti ou à la JVBAÉRG tel que décrit précédemment sont évalués à la JVBRN. C'est notamment le cas de l'ensemble des actifs financiers dérivés. Lors de la comptabilisation initiale, la Société peut désigner irrévocablement un actif financier qui, autrement, remplirait les conditions pour être évalué au coût amorti ou à la JVBAÉRG, comme étant évalué à la JVBRN si cette désignation élimine ou réduit sensiblement une non-concordance comptable qui serait survenue autrement.

Les actifs financiers ne sont pas reclassés après leur comptabilisation initiale, sauf si la Société apporte des changements à son modèle économique dans la gestion des actifs financiers. En tel cas, les modifications sont appliquées de manière prospective.

En présence de compensation des actifs financiers et des passifs financiers, des droits et obligations sont présentés comme un montant net dans l'état de la situation financière uniquement lorsque la Société détient le droit juridiquement exécutoire de compenser et qu'elle a l'intention soit de régler le montant net, soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément.

Les passifs financiers sont classés et évalués en fonction de deux catégories : au coût amorti ou à la JVBRN. Lors de leur comptabilisation initiale, tous les passifs financiers sont classés comme étant évalués au coût amorti ou à la JVBRN. La Société peut également désigner des passifs à la JVBRN.

Les passifs financiers sont comptabilisés initialement à la juste valeur et, le cas échéant, ajustés en fonction des coûts de transaction, sauf si la Société a désigné un passif financier à la JVBRN. Par la suite, les passifs financiers sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsque la direction a choisi de comptabiliser un passif financier à la JVBRN, les variations liées au risque de crédit propre à la Société seront comptabilisées dans l'état du résultat global. La juste valeur est fondée sur le cours de marché lorsqu'il existe un marché actif. Autrement, la juste valeur est évaluée au moyen de méthodes d'évaluation fondées principalement sur les flux de trésorerie actualisés intégrant des données de marché externes, lorsque possible. Le coût amorti d'un actif financier ou d'un passif financier correspond à la valeur attribuée lors de sa comptabilisation initiale, diminuée des remboursements en principal, majorée ou diminuée du cumul de l'amortissement, calculé par la méthode du taux d'intérêt effectif, de toute différence entre cette valeur initiale et la valeur à l'échéance et, dans le cas d'un actif financier, ajusté au titre de la correction de valeur pour pertes. La Société a effectué le classement suivant de ses instruments financiers :

Actif/Passif	Classement selon l'IFRS 9
La trésorerie, les comptes clients et autres débiteurs et les dépôts	« Coût amorti »
Instruments financiers dérivés	« Juste valeur par le biais du résultat net »
Les comptes fournisseurs et autres charges à payer (à l'exception des cartes-cadeaux en circulation, des produits reportés sur le programme SAQ Inspire et de la rémunération et avantages du personnel à payer) ainsi que le dividende à payer	« Coût amorti »

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

3. Principales méthodes comptables (suite)

Dépréciation des actifs financiers

La Société applique un modèle prospectif fondé sur les pertes de crédit attendues, à chaque date de clôture, aux actifs financiers évalués au coût amorti.

La Société utilise une approche en trois étapes pour comptabiliser les pertes de crédit attendues, laquelle devrait refléter la hausse du risque de crédit d'un instrument financier :

- L'étape 1 comprend tous les instruments financiers dont le risque de crédit ne s'est pas considérablement accru depuis la comptabilisation initiale ou qui présentent un faible risque de crédit à la date de clôture. La Société est tenue de comptabiliser la dépréciation des instruments financiers de l'étape 1 selon les pertes attendues sur la durée de vie attendue de l'instrument découlant d'événements générateurs de pertes qui pourraient survenir durant les 12 mois suivant la date de clôture.
- L'étape 2 comprend tous les instruments financiers dont le risque de crédit s'est considérablement accru depuis la comptabilisation initiale, mais qui ne présentent pas d'indication objective d'un événement générateur de pertes de crédit. Pour les instruments financiers de l'étape 2, la dépréciation est comptabilisée selon les pertes attendues sur la durée de vie attendue de l'instrument découlant d'événements générateurs de pertes qui pourraient survenir sur la durée de vie attendue. La Société est tenue de comptabiliser les pertes de crédit attendues sur la durée de vie pour les instruments financiers de l'étape 2.
- L'étape 3 comprend tous les instruments financiers qui présentent une indication objective de dépréciation à la date de clôture. La Société est tenue de comptabiliser la dépréciation selon les pertes de crédit attendues sur la durée de vie pour tous les instruments financiers de l'étape 3.

La Société estime les pertes de crédit attendues liées aux instruments financiers comptabilisés au coût amorti. La méthode de dépréciation utilisée est différente selon qu'il y a eu ou non une augmentation importante du risque de crédit.

Dans le cas des créances, la Société utilise une méthode simplifiée pour l'évaluation des pertes de crédit attendues et la correction de valeur des pertes de crédit attendues pour la durée de vie. Celles-ci correspondent aux insuffisances attendues des flux de trésorerie contractuels en tenant compte du potentiel de défaillance à tout moment pendant la durée de vie de l'instrument financier.

Instruments financiers dérivés

La Société gère partiellement son risque de change sur les sorties de fonds prévues en devises au moyen de contrats de change à terme. Ils sont évalués à la juste valeur en fin d'exercice et les variations de juste valeur sont reflétées dans l'état du résultat global. Toutefois, la Société ne documente pas la relation de couverture selon les exigences des IFRS et, par conséquent, ces instruments financiers dérivés ne répondent pas aux conditions de la comptabilité de couverture. La Société n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins de spéculation.

Hiérarchie de la juste valeur des éléments financiers

La Société a recours à la hiérarchie qui suit pour classer la juste valeur des éléments financiers. Les trois niveaux de la hiérarchie reflètent l'importance des données utilisées pour effectuer les évaluations sur des données d'entrées observables utilisées pour l'évaluation :

- niveau 1 : les prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques;
- niveau 2 : les données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des dérivés de prix); et
- niveau 3 : les données relatives à l'actif ou au passif concerné qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables).

Trésorerie

La trésorerie représente les liquidités déposées auprès d'institutions financières reconnues et porte intérêt aux taux du marché.

Stocks

Les stocks sont évalués au moindre du coût et de la valeur nette de réalisation, le coût étant déterminé selon la méthode de l'épuisement successif. Le coût des stocks de boissons alcooliques comprend le coût d'acquisition, les frais de transport à l'achat, les droits d'accise et de douane afférents ainsi que les frais de livraison directs engagés pour rendre disponibles les produits aux différents points de vente. La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités, diminué des coûts nécessaires pour réaliser la vente.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

3. Principales méthodes comptables (suite)

Immobilisations corporelles

Les terrains détenus à des fins administratives sont présentés à leur coût d'acquisition. Puisque aucune durée d'utilité définie ne peut être établie pour les terrains, ils ne sont pas amortis.

Les bâtisses, les améliorations locatives, le mobilier et équipement et le matériel roulant sont comptabilisés au coût d'acquisition, diminué des amortissements et des pertes de valeur.

Un élément des immobilisations corporelles est décomptabilisé lors de sa cession ou lorsque aucun avantage économique futur n'est attendu de l'utilisation continue de l'actif. Le gain ou la perte découlant de la cession ou de la mise hors service d'un élément des immobilisations corporelles, qui correspond à la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'actif, est comptabilisé au poste « Revenus publicitaires, promotionnels et divers » à l'état du résultat global.

Ces actifs sont amortis, à compter de la date où ils sont prêts à être mis en service, c'est-à-dire dès qu'ils se trouvent à l'endroit et dans l'état nécessaire pour pouvoir être exploités de la manière prévue par la direction, sur leur durée d'utilité attendue selon la méthode de l'amortissement linéaire. Les valeurs résiduelles, les durées d'utilité et le mode d'amortissement sont réexaminés à la fin de chaque exercice. Les périodes d'amortissement sont les suivantes :

Bâtisses :	
Structures et enveloppes des bâtisses	75 ans
Toitures et systèmes électromécaniques	20 ans
Aménagements intérieurs et extérieurs	10 et 15 ans
Améliorations locatives	5 à 15 ans
Mobilier et équipement	3 à 20 ans
Matériel roulant	7 à 10 ans

L'amortissement des immobilisations corporelles est réparti entre les « Frais de vente et mise en marché et distribution » et les « Frais d'administration ».

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles, composées de logiciels développés à l'interne et de logiciels et licences acquis, sont comptabilisées au coût, diminué des amortissements et des pertes de valeur. Celui-ci comprend les frais directement liés à l'acquisition, à l'installation ou au développement de logiciels destinés à un usage interne.

Les coûts directement attribuables à la phase de développement de nouveaux logiciels sont comptabilisés à titre d'immobilisations incorporelles à condition qu'ils remplissent les exigences suivantes :

- L'achèvement de l'immobilisation incorporelle est techniquement faisable en vue de sa mise en service ;
- La Société a l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ;
- La Société a la capacité de mettre en service l'immobilisation incorporelle ;
- L'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;
- Il existe des ressources techniques, financières et autres appropriées pour achever le développement de l'immobilisation incorporelle et la mettre en service ; et
- Les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement peuvent être évaluées de façon fiable.

Les dépenses pour la phase de recherche d'un projet interne et celles de développement qui ne remplissent pas ces critères pour l'inscription à l'actif sont comptabilisées au résultat net de l'exercice au fur et à mesure qu'elles sont engagées.

Un élément des immobilisations incorporelles est décomptabilisé lors de sa cession ou lorsque aucun avantage économique futur n'est attendu de l'utilisation continue de l'actif. Le gain ou la perte découlant de la cession ou de la mise hors service d'un élément des immobilisations incorporelles, qui correspond à la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'actif, est comptabilisé au poste « Revenus publicitaires, promotionnels et divers » à l'état du résultat global.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

3. Principales méthodes comptables (suite)

Ces actifs sont amortis, à compter de la date où ils sont prêts à être mis en service, c'est-à-dire dès qu'ils se trouvent à l'endroit et dans l'état nécessaire pour pouvoir être exploités de la manière prévue par la direction, sur leur durée d'utilité attendue selon la méthode de l'amortissement linéaire. Les valeurs résiduelles, les durées d'utilité et le mode d'amortissement sont réexaminés à la fin de chaque exercice. Les périodes d'amortissement sont les suivantes :

Logiciels et licences acquis	3 à 5 ans
Logiciels développés à l'interne	3 à 10 ans

Les charges se rapportant à la maintenance des logiciels, c'est-à-dire les sommes dépensées pour l'achat et l'installation de correctifs et de mises à niveau mineures, sont comptabilisées en résultat net de l'exercice au cours duquel elles sont engagées.

L'amortissement des immobilisations incorporelles est réparti entre les « Frais de vente et mise en marché et distribution » et les « Frais d'administration ».

Dépréciation des actifs non financiers

Aux fins de l'évaluation de la dépréciation, les actifs sont regroupés aux niveaux les plus bas générant des entrées de trésorerie largement indépendantes appelées unités génératrices de trésorerie (UGT). La Société considère chaque succursale de vente au détail comme une UGT distincte aux fins du test de dépréciation. Elle effectue un test de dépréciation lorsque des indices de dépréciation sont présents. Par conséquent, certains actifs sont soumis individuellement à un test de dépréciation tandis que d'autres sont testés au niveau de l'unité génératrice de trésorerie. Les actifs communs, qui comprennent les installations du siège social et les Centres de distribution, ne génèrent pas d'entrées de trésorerie distinctes. Les actifs communs sont soumis au test de dépréciation en fonction du plus petit groupe d'UGT auquel les actifs communs peuvent être attribués de manière raisonnable et cohérente.

Les immobilisations corporelles et incorporelles et les actifs au titre de droits d'utilisation sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. À la fin de chaque exercice, la Société détermine s'il existe un indice qu'un actif non financier ait subi une perte de valeur. En fin d'exercice, la Société effectue un test de dépréciation des immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être utilisées, qu'il y ait eu indice de dépréciation ou non. Une perte de valeur égale au montant par lequel la valeur comptable d'un actif ou d'une UGT excède sa valeur recouvrable est comptabilisée. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité. Pour déterminer la valeur d'utilité, la direction procède à une estimation des flux de trésorerie futurs provenant de chaque actif ou de chaque UGT, puis elle détermine un taux d'intérêt approprié aux fins du calcul de la valeur actualisée de ces flux de trésorerie. Les données utilisées pour les tests de dépréciation sont directement liées au budget le plus récent approuvé et sont ajustées au besoin. Les facteurs d'actualisation sont établis individuellement pour chaque actif ou UGT et reflètent leurs profils de risque respectifs déterminés par la direction.

Les pertes de valeur liées aux UGT sont réparties au prorata des actifs de l'UGT. Tous les actifs sont subséquemment réévalués afin de relever tout indice indiquant qu'une perte de valeur comptabilisée antérieurement puisse ne plus exister. Une reprise de valeur peut compenser une perte de valeur antérieure si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT excède la valeur comptable jusqu'à concurrence du coût amorti qui aurait été obtenu si la dépréciation n'avait pas été comptabilisée.

Contrats de location

Lorsqu'elle conclut un contrat, la Société détermine si le contrat constitue ou comprend un contrat de location. Un contrat constitue ou comprend un contrat de location s'il confère à la Société le droit de contrôler l'utilisation d'un actif déterminé pendant la durée du contrat de location moyennant une contrepartie. La Société s'est prévaluée de la mesure de simplification de ne pas séparer les composantes locatives des composantes non locatives déterminées sur la base de leur prix distinct relatif sur le coût de location. Le prix distinct relatif est déterminé en fonction du coût réel facturé par le fournisseur.

La Société comptabilise à l'état de la situation financière un actif au titre de droits d'utilisation et une obligation locative lorsque le bien loué est mis à sa disposition.

Les paiements au titre de la location pour des biens qui sont exemptés du fait de l'exemption à court terme, les contrats dont le bien sous-jacent est de faible valeur ainsi que les paiements variables qui ne sont pas fonction d'un indice ou d'un taux sont comptabilisés systématiquement dans les « Frais de vente et mise en marché et distribution » et les « Frais d'administration ».

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

3. Principales méthodes comptables (suite)

L'évaluation des obligations locatives comprend les paiements fixes et fixes en substance, ainsi que les paiements variables au titre de la location qui sont fonction d'un indice ou d'un taux, déduction faite des avantages incitatifs à la location à recevoir. S'il y a lieu, les obligations locatives comprennent aussi le prix d'exercice de toute option d'achat que la Société a la certitude raisonnable d'exercer, les pénalités exigées en cas de résiliation du contrat de location si la durée du contrat de location reflète également l'exercice de l'option de résiliation du contrat de location ainsi que les sommes que la Société s'attend à devoir payer au titre d'une garantie de valeur résiduelle. Après la comptabilisation initiale, la Société évalue les obligations locatives au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les obligations locatives sont réévaluées lorsque la direction revoit sa décision d'exercer ou non un renouvellement ou une résiliation de contrat de location ou lorsqu'il y a un changement dans les paiements de loyers futurs en raison d'une variation d'un indice ou d'un taux. Lorsque l'obligation locative est réévaluée, le montant de la réévaluation est porté en ajustement de l'actif au titre de droits d'utilisation ou est comptabilisé en résultat net si l'actif au titre de droits d'utilisation se trouve déjà ramené à zéro.

Les actifs au titre de droits d'utilisation sont ajustés en fonction du même montant de réévaluation. Les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués au montant initial des obligations locatives majoré des coûts directs initiaux, des paiements au titre de la location effectués à la date de début du contrat de location ou avant cette date, déduction faite de tout avantage incitatif reçu, et des coûts de mise hors service. Après la comptabilisation initiale, la Société applique le modèle du coût. Les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués au coût, diminué du cumul de l'amortissement, du cumul des pertes de valeur et de toute réévaluation d'obligations locatives. Les actifs sont amortis selon le mode linéaire sur la plus courte durée entre la durée d'utilité des actifs et la durée des contrats de location. Les actifs au titre de droits d'utilisation sont évalués à chaque date de clôture afin de déterminer s'il existe des indications de perte de valeur. Se reporter à la rubrique relative à la dépréciation des actifs non financiers.

Les taux d'actualisation utilisés aux fins du calcul de la valeur actualisée correspondent aux taux d'intérêt implicites des contrats de location s'il est possible de déterminer facilement ces taux. Sinon, ils correspondent aux taux d'emprunt marginaux de la Société. La durée des contrats de location utilisée correspond à la période contractuelle durant laquelle les contrats de location sont non résiliables, à laquelle s'ajoutent les périodes couvertes par une option de renouvellement des contrats de location que la Société a la certitude raisonnable d'exercer et les périodes couvertes par toute option de résiliation des contrats de location que la Société a la certitude raisonnable de ne pas exercer.

Taxes et droits gouvernementaux à payer

Les taxes et droits gouvernementaux à payer sont comptabilisés au montant exigé par les lois.

Régimes d'avantages du personnel

Crédits de congés de maladie cumulés

La Société administre un régime non capitalisé de congés de maladie cumulés qui garantit à la plupart de ses employés le paiement des crédits de congés de maladie. Le coût des prestations futures au titre de paiement des crédits de congés de maladie gagnés par les employés de la Société qui participent au régime est établi par calculs actuariels, selon la méthode de répartition des prestations définies au prorata des années de service, et il est imputé aux résultats au fur et à mesure que les services sont rendus par ces employés. Les calculs actuariels tiennent compte des hypothèses les plus probables établies par la direction concernant la progression des salaires, l'âge de départ à la retraite et le taux d'utilisation des crédits de congés de maladie.

Le régime des crédits de congés de maladie cumulés est considéré comme un avantage à long terme plutôt que comme un avantage postérieur à l'emploi. Les écarts actuariels sont comptabilisés en charges immédiatement dans l'exercice courant.

La direction procède à une estimation annuelle de l'obligation au titre des crédits de congés de maladie cumulés avec le soutien d'actuaire indépendants en faisant une mise à jour du taux d'actualisation utilisé lors de la dernière évaluation actuarielle complète. Une nouvelle évaluation actuarielle complète est effectuée tous les trois ans. Si des événements ayant un effet significatif sur l'obligation au titre des crédits de congés de maladie surviennent, la direction procédera à une évaluation actuarielle complète. L'évaluation de l'obligation au titre d'avantages à long terme est fondée sur les taux standards d'inflation et les taux de mortalité. Elle tient également compte des prévisions spécifiques de la Société relativement aux taux d'utilisation des congés de maladie et aux futures augmentations de salaire. Les taux d'actualisation sont déterminés à la fin de chaque exercice par référence aux obligations d'entreprises de haute qualité libellées dans la même monnaie que les prestations à verser et ayant des échéances similaires à celles du passif connexe.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

3. Principales méthodes comptables (suite)

Régimes de retraite

Les employés de la Société participent à des régimes de retraite généraux et obligatoires, soit au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) ou au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE). Ces régimes, administrés par Retraite Québec, sont considérés par la Société comme des régimes à cotisations définies. En effet, les obligations de la Société envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur. La part de l'employeur à ces régimes est comptabilisée en charge dans la période au cours de laquelle les services correspondants des employés sont reçus.

La Société administre également un régime de retraite supplémentaire pour la haute direction. Ce régime prend en compte le nombre d'années de service et la moyenne des cinq années de salaires annuels les plus élevés durant la carrière de l'employé. Ce régime est à prestations définies et comporte également des garanties de versement de rentes à la retraite et de prestations au décès qui sont indexées annuellement. Le régime est capitalisé depuis l'exercice clos le 31 mars 2012.

La direction procède à une estimation annuelle de l'obligation au titre des prestations définies (OPD) du régime de retraite supplémentaire avec le soutien d'actuaire indépendants. Une évaluation actuarielle complète est effectuée chaque année. L'évaluation de l'OPD au titre d'avantages postérieurs à l'emploi est fondée sur des méthodes et hypothèses actuarielles similaires à celles décrites pour le régime des congés de maladie cumulés en utilisant les taux spécifiques au régime supplémentaire de retraite de la haute direction.

Les réévaluations, qui comprennent les écarts actuariels relatifs aux obligations et le rendement des actifs du régime excluant le revenu d'intérêts, sont comptabilisées immédiatement dans les Autres éléments du résultat global (AÉRG) et au cumul des AÉRG sans reclassement au résultat net. Le coût des services courants et passés ainsi que les intérêts nets sur l'actif net ou le passif net au titre des prestations définies du régime de retraite sont passés en charges dans les postes « Charges financières nettes » et « Frais d'administration ».

L'actif (le passif) net lié au régime de retraite supplémentaire pour la haute direction, comptabilisé dans l'état de la situation financière, correspond au déficit ou à l'excédent du régime à prestations définies, soit la différence entre la valeur actualisée de l'OPD à la date de clôture et la juste valeur des actifs du régime ajustée pour tenir compte de l'effet, le cas échéant, du plafond de l'actif.

Autres avantages du personnel

Les avantages du personnel à court terme, notamment les droits aux vacances, sont des passifs courants comptabilisés au poste « Comptes fournisseurs et autres charges à payer » et évalués aux montants non actualisés que la Société s'attend à payer en raison des droits non utilisés.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque les obligations actuelles (juridiques ou implicites), résultant d'un événement passé, se traduiront probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques de la Société et que les montants peuvent être estimés de manière fiable. Les provisions sont des passifs dont l'échéance ou le montant sont incertains.

L'évaluation des provisions correspond aux charges estimées nécessaires à l'extinction de l'obligation actuelle, en fonction des éléments probants les plus fiables disponibles à la fin de l'exercice, incluant les risques et les incertitudes liés à l'obligation actuelle. Les provisions sont actualisées lorsque la valeur temps de l'argent est significative.

Les provisions sont revues à la fin de chaque exercice et ajustées pour refléter les meilleures estimations à cette date.

4 Normes, modifications et interprétations futures

À la date d'autorisation pour publication des présents états financiers, de nouvelles normes, de nouvelles modifications et de nouvelles interprétations des normes existantes ont été publiées, mais ne sont pas encore en vigueur. La Société ne les a pas adoptées de façon anticipée. Elle prévoit les adopter selon leur date d'entrée en vigueur mais on ne s'attend pas à ce qu'elles aient une incidence importante sur ses états financiers.

5 Utilisation d'estimations comptables et de jugements critiques

La préparation des états financiers conformément aux IFRS exige que la direction exerce son jugement dans l'application des méthodes comptables et qu'elle utilise des hypothèses et des estimations qui ont une incidence sur les montants de l'actif et du passif comptabilisés et sur la présentation des éléments d'actif et de passif éventuel à la date des états financiers ainsi que sur les montants comptabilisés des produits et des charges au cours de l'exercice.

Les estimations et leurs hypothèses sous-jacentes sont passées en revue régulièrement, et l'incidence de toute modification est immédiatement comptabilisée. Ces estimations et leurs hypothèses reposent sur l'expérience, la conjoncture économique et les tendances générales, ainsi que les conjectures à l'égard de l'issue probable de ces questions. Les résultats réels pourraient différer des résultats estimatifs.

Des explications quant aux principaux jugements critiques, hypothèses et estimations comptables importants sont présentées ci-dessous :

Logiciels développés à l'interne et dépenses de recherche

La direction doit poser un jugement important pour distinguer l'étape de la recherche de celle du développement. Les coûts directement attribuables à la phase de développement sont comptabilisés en tant qu'actifs lorsque tous les critères sont respectés, tandis que les dépenses de recherche sont passées en charges au fur et à mesure qu'elles sont engagées.

La Société veille également à ce que les exigences permettant la comptabilisation des coûts directement attribuables à la phase de développement en tant qu'actifs continuent d'être respectées. Ce suivi est nécessaire puisque le développement d'un logiciel est incertain et peut être compromis par des problèmes techniques survenant après la comptabilisation.

Provisions

Le jugement est utilisé afin de déterminer si un événement passé a engendré un passif qui devrait être comptabilisé aux états financiers en tant que provision ou s'il devrait être présenté comme un passif éventuel. Quantifier ces passifs implique jugements et estimations. Ces jugements sont basés sur plusieurs facteurs, tels que la nature de la réclamation ou du conflit, les procédures juridiques, le montant potentiel à payer, l'expérience antérieure et la probabilité de la réalisation d'une perte. Plusieurs de ces facteurs sont source d'incertitude quant aux estimations.

Stocks

Le principal élément pour lequel la direction établit des estimations et formule des hypothèses concerne l'évaluation de la provision pour défauts ou désuétude.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

5. Utilisation d'estimations comptables et de jugements critiques (suite)

Actif net et passif au titre des avantages du personnel

Le passif au titre des crédits de congés de maladie cumulés et l'actif net au titre des prestations définies du régime de retraite sont sujets à des incertitudes, particulièrement quant à l'estimation des taux d'actualisation, des taux d'utilisation des crédits de congés de maladie, des taux d'inflation et de mortalité, qui peuvent varier considérablement dans les évaluations futures des obligations au titre des prestations définies de la Société.

Durée d'utilité des actifs amortissables

La direction examine les durées d'utilité des actifs amortissables à la fin de chaque exercice. Les incertitudes concernant ces estimations sont liées à l'obsolescence technique, qui pourrait modifier les durées d'utilité.

Perte de valeur

L'évaluation des faits et circonstances démontrant l'existence d'un quelconque indice qu'un actif non financier a pu se déprécier ou reprendre de la valeur est un processus subjectif qui implique du jugement critique et souvent un certain nombre d'estimations comptables et d'interprétations. S'il existe un indice qu'un actif non financier ou une UGT a pu se déprécier ou reprendre de la valeur, la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement ou de l'UGT doit être estimée.

Lorsqu'elle procède à l'évaluation des flux de trésorerie futurs prévus, la direction pose des hypothèses relativement aux résultats d'exploitation futurs. Ces hypothèses se rapportent à des événements et circonstances futurs. Les résultats réels peuvent différer et donner lieu à des ajustements futurs.

Contrats de location

La direction exerce un jugement pour déterminer la durée appropriée de chaque contrat de location. Elle prend en considération l'ensemble des faits et circonstances qui créent un avantage économique à exercer une option de renouvellement ou à ne pas exercer une option de résiliation, notamment les investissements dans des améliorations locatives majeures, les rendements des succursales, les pratiques commerciales antérieures et la durée du bail avant que l'option soit exerçable. Les périodes visées par des options de renouvellement sont prises en compte dans la durée du contrat de location uniquement si la direction a la certitude raisonnable que l'option sera exercée. La direction considère le seuil de certitude raisonnable comme un seuil élevé. Tout changement touchant le contexte économique ou le secteur de la vente au détail pourrait influencer sur l'évaluation par la direction de la durée du contrat de location, et toute modification de l'estimation par la direction des durées des contrats de location pourrait avoir une incidence significative sur l'état de la situation financière et l'état du résultat global de la Société. Afin de déterminer la valeur comptable des actifs au titre de droits d'utilisation et des obligations locatives, la direction doit estimer le taux d'emprunt marginal propre à chaque bien loué ou au portefeuille de biens loués si le taux d'intérêt implicite du contrat de location ne peut être déterminé facilement.

Participation dans des entités

La Société formule un jugement pour déterminer les entités qu'elle contrôle, qu'elle contrôle conjointement ou sur lesquelles elle exerce une influence notable. Une entité est contrôlée si la Société a le pouvoir sur cette entité, si elle est exposée aux rendements variables et si elle a la capacité d'influencer ces rendements grâce à son pouvoir sur l'entité. La Société détient le pouvoir sur une entité lorsqu'elle a des droits effectifs qui lui confèrent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes, soit celles qui ont une incidence importante sur les rendements de l'entité émettrice. Puisque le pouvoir provient des droits, le pouvoir peut découler d'engagements contractuels. Les résultats des entités sur lesquelles la Société a le contrôle sont inclus dans les états financiers à partir de la date à laquelle le contrôle est acquis jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse. Certains engagements contractuels comprennent des droits définis dans le but de protéger la participation de la Société sans toutefois que celle-ci ait le pouvoir sur l'entité. Le classement des partenariats en fonction des critères de l'IFRS 11 « Partenariats » ou de placement dans des entreprises associées et des coentreprises peut impliquer du jugement de la direction, principalement lorsque plusieurs ententes parallèles à l'entente de partenariat existent.

Le jugement de la relation est établi au moment de l'investissement initial et fait l'objet d'une réévaluation lorsque des faits et circonstances indiquent qu'un ou plusieurs éléments ont changé.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

6 Ventes, coût des produits vendus et bénéfice brut

	2021			2020		
	Succursales et centres spécialisés	Grossistes-épiciers	Total	Succursales et centres spécialisés	Grossistes-épiciers	Total
Ventes	3 197 894 \$	392 261 \$	3 590 155 \$	3 137 242 \$	351 472 \$	3 488 714 \$
Coût des produits vendus	1 579 835	206 538	1 786 373	1 537 165	189 563	1 726 728
Bénéfice brut	1 618 059 \$	185 723 \$	1 803 782 \$	1 600 077 \$	161 909 \$	1 761 986 \$

Les ventes de la Société ne comprennent pas les ventes de bières effectuées aux titulaires d'un permis de brasseur et aux titulaires d'un permis de distributeur de bière. La Société a cessé d'agir en tant qu'intermédiaire en août 2020 pour les distributeurs canadiens et en janvier 2021 pour les distributeurs étrangers. Les ventes et le coût des produits vendus résultant de ces transactions se sont élevés à 198,4 millions de dollars pour l'exercice clos le 27 mars 2021 (211,5 millions de dollars pour l'exercice clos le 28 mars 2020).

7 Rémunération du personnel

Les charges comptabilisées au titre des avantages du personnel se détaillent comme suit :

	2021	2020
Frais de vente et mise en marché et distribution		
Salaires et autres avantages du personnel	281 825 \$	260 585 \$
Avantages sociaux et cotisations aux régimes de retraite	68 506	69 531
	350 331	330 116
Frais d'administration		
Salaires et autres avantages du personnel	46 140	41 599
Avantages sociaux et cotisations aux régimes de retraite	13 426	11 698
	59 566	53 297
	409 897 \$	383 413 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

8

Charges financières nettes

	2021	2020
Intérêts sur les emprunts contractés auprès de la Caisse de dépôt et placement du Québec, un organisme du gouvernement exerçant des opérations fiduciaires	- \$	4 \$
Intérêts sur les emprunts à court terme	1	3
	1	7
Intérêts en vertu des obligations locatives	4 858	5 315
Intérêts nets relatifs aux passifs et à l'actif découlant des régimes d'avantages du personnel	1 090	1 165
	5 949	6 487
Moins produits de financement :		
Intérêts sur la trésorerie	1 816	3 886
Intérêts sur le placement	109	-
	1 925	3 886
	4 024 \$	2 601 \$

9

Participation dans une entreprise associée

Le 12 juin 2018, à la suite de l'adoption de la *Loi constituant la Société québécoise du cannabis (SQDC), édictant la Loi encadrant le cannabis et modifiant diverses dispositions en matière de sécurité routière*, la Société a souscrit et détient l'unique action de catégorie « A » émise par la SQDC d'une valeur nominale de 1 000 \$. L'action non participante de catégorie « A » comporte uniquement le droit de voter à toute assemblée des actionnaires.

Le ministre des Finances a souscrit et détient pour sa part une action sans droit de vote de catégorie « B » d'une valeur nominale de 1 000 \$. Cette action de catégorie « B » comporte uniquement le droit de recevoir la totalité du dividende déclaré et de partager le reliquat des biens en cas de liquidation de la SQDC.

La Société a déterminé qu'elle ne détenait pas le contrôle sur la SQDC. Par conséquent, les comptes de la SQDC ne sont pas consolidés dans ceux de la Société. Bien qu'ayant une influence notable sur les activités pertinentes de celle-ci par sa capacité à nommer les membres du conseil d'administration, elle n'a pas droit aux rendements générés par les activités de vente de cannabis au Québec, ni au reliquat des actifs nets en cas de dissolution de l'entité. Par conséquent, le solde de la participation correspond au coût de 1 000 \$ au 27 mars 2021.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021.

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

10 Comptes clients et autres débiteurs

	2021	2020
Grossistes-épiciers	21 912 \$	20 428 \$
Établissements licenciés, institutions et autres comptes commerciaux	20 427	31 123
Sommes dues par la SQDC	663	828
Provision pour perte de crédit	(2 788)	(1 309)
	40 214 \$	51 070 \$

Sommes dues par la SQDC

La Société agit à titre de prestataire auprès de la SQDC pour la livraison de certains services. La valeur de ces services inclus dans les comptes clients et autres débiteurs au 27 mars 2021 totalise 0,7 million de dollars (0,8 million de dollars au 28 mars 2020). Des explications supplémentaires sur la nature des services rendus à la SQDC sont présentées à la note 24 : Opérations entre parties liées.

11 Stocks

	2021	2020
Boissons alcooliques ⁽¹⁾	471 918 \$	385 376 \$
Fournitures diverses	1 962	2 237
	473 880 \$	387 613 \$

(1) Le montant des stocks de boissons alcooliques comptabilisé en charge correspond au coût des produits vendus.

Aucun stock n'a été donné en nantissement de passifs.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

12 Immobilisations corporelles

	Terrains	Bâtisses	Améliorations locatives	Mobilier et équipement	Matériel roulant	Total ⁽¹⁾
Coût						
Solde au 30 mars 2019	23 582 \$	150 727 \$	54 291 \$	155 803 \$	26 610 \$	411 013 \$
Acquisitions	-	2 658	3 546	6 374	1 322	13 900
Dispositions	-	-	(1 729)	(906)	(3 061)	(5 696)
Transferts	-	-	21	(175)	-	(154)
Solde au 28 mars 2020	23 582	153 385	56 129	161 096	24 871	419 063
Acquisitions	-	4 061	2 326	9 183	3 408	18 978
Dispositions/radiations	-	-	(7 290)	(9 063)	(1 804)	(18 157)
Transferts	-	-	6	(6)	-	-
Solde au 27 mars 2021	23 582 \$	157 446 \$	51 171 \$	161 210 \$	26 475 \$	419 884 \$
Amortissement cumulé						
Solde au 30 mars 2019	- \$	61 083 \$	40 424 \$	120 239 \$	17 101 \$	238 847 \$
Amortissement	-	6 983	2 637	7 601	2 004	19 225
Dispositions	-	-	(1 046)	(855)	(3 000)	(4 901)
Solde au 28 mars 2020	-	68 066	42 015	126 985	16 105	253 171
Amortissement	-	6 821	2 779	8 183	1 853	19 636
Dispositions/radiations	-	-	(7 283)	(9 016)	(1 804)	(18 103)
Solde au 27 mars 2021	- \$	74 887 \$	37 511 \$	126 152 \$	16 154 \$	254 704 \$
Valeur comptable nette						
Solde au 28 mars 2020	23 582 \$	85 319 \$	14 114 \$	34 111 \$	8 766 \$	165 892 \$
Solde au 27 mars 2021	23 582 \$	82 559 \$	13 660 \$	35 058 \$	10 321 \$	165 180 \$

(1) Des immobilisations corporelles, d'une valeur de 7,4 millions de dollars, étaient en voie de réalisation au 27 mars 2021 (10,6 millions de dollars au 28 mars 2020) et ne sont pas amorties. Ces projets sont constitués principalement de travaux de réaménagement des infrastructures physiques, d'installation d'équipement et d'acquisition de matériel roulant qui ne sont pas encore mis en service.

L'amortissement des immobilisations corporelles a été réparti comme suit dans l'état du résultat global :

	2021	2020
Frais de vente et mise en marché et distribution	16 222 \$	16 168 \$
Frais d'administration	3 414	3 057
	19 636 \$	19 225 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

13 Immobilisations incorporelles

	Logiciels et licences acquis	Logiciels développés à l'interne	Total ⁽¹⁾
Coût			
Solde au 30 mars 2019	20 973 \$	169 964 \$	190 937 \$
Acquisitions	300	14 273	14 573
Transferts	154	-	154
Solde au 28 mars 2020	21 427	184 237	205 664
Acquisitions	-	14 610	14 610
Dispositions/radiations	(1 145)	-	(1 145)
Solde au 27 mars 2021	20 282 \$	198 847 \$	219 129 \$
Amortissement cumulé			
Solde au 30 mars 2019	19 875 \$	149 390 \$	169 265 \$
Amortissement	210	6 093	6 303
Solde au 28 mars 2020	20 085	155 483	175 568
Amortissement	219	5 399	5 618
Dispositions/radiations	(1 145)	-	(1 145)
Solde au 27 mars 2021	19 159 \$	160 882 \$	180 041 \$
Valeur comptable nette			
Solde au 28 mars 2020	1 342 \$	28 754 \$	30 096 \$
Solde au 27 mars 2021	1 123 \$	37 965 \$	39 088 \$

(1) Des immobilisations incorporelles, d'une valeur de 24,7 millions de dollars, étaient en voie de réalisation au 27 mars 2021 (13,3 millions de dollars au 28 mars 2020) et ne sont pas amorties. Ces projets sont constitués principalement des coûts de développement de logiciels à l'interne et de logiciels et de licences acquis qui ne sont pas encore mis en service.

L'amortissement des immobilisations incorporelles a été réparti comme suit dans l'état du résultat global :

	2021	2020
Frais de vente et mise en marché et distribution	- \$	19 \$
Frais d'administration	5 618	6 284
	5 618 \$	6 303 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

14 Contrats de location

La Société conclut des contrats de location relatifs aux succursales. En général, ces contrats ont une durée contractuelle initiale se situant entre 10 ans et 15 ans et la quasi-totalité d'entre eux sont assortis d'options de renouvellement supplémentaires disponibles par la suite.

Le tableau qui suit présente l'évolution du coût et du cumul de l'amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation pour l'exercice clos le 27 mars 2021 :

	Bâtisses
Coût	
Solde au 30 mars 2019	- \$
Incidence de l'adoption de l'IFRS 16	315 161
Entrées de contrats de location, déduction faite des résiliations de contrats	24 131
Prorogations de contrats de location et autres éléments	14 205
Solde au 28 mars 2020	353 497
Entrées de contrats de location, déduction faite des résiliations de contrats	28 807
Prorogations de contrats de location et autres éléments	21 208
Solde au 27 mars 2021	403 512 \$
Amortissement cumulé	
Solde au 30 mars 2019	- \$
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	52 763
Solde au 28 mars 2020	52 763
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	52 636
Solde au 27 mars 2021	105 399 \$
Valeur comptable nette	
Solde au 28 mars 2020	300 734 \$
Solde au 27 mars 2021	298 113 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

14. Contrats de location (suite)

Le tableau qui suit présente l'évolution des obligations locatives pour l'exercice clos le 27 mars 2021 :

Solde au 30 mars 2019	- \$
Incidence de l'adoption de l'IFRS 16	319 619
Entrées de contrats de location, déduction faite des résiliations de contrats	24 131
Prorogations de contrats de location et autres éléments	13 958
Loyers versés en trésorerie en vertu des obligations locatives	(54 828)
Intérêts en vertu des obligations locatives	5 315
Solde au 28 mars 2020	308 195
Entrées de contrats de location, déduction faite des résiliations de contrats	28 807
Prorogations de contrats de location et autres éléments	21 212
Loyers versés en trésorerie en vertu des obligations locatives	(55 530)
Intérêts en vertu des obligations locatives	4 858
Solde au 27 mars 2021	307 542 \$
Tranche à moins de un an des obligations locatives	48 941 \$
Obligations locatives	258 601
Total obligations locatives	307 542 \$

Le tableau qui suit présente les paiements de loyer minimaux futurs, au 27 mars 2021 et au 28 mars 2020 :

	2021	2020
Moins de 1 an	53 638 \$	54 245 \$
Entre 1 an et 5 ans	182 489	184 167
5 ans et plus	91 482	93 025
Total	327 609 \$	331 437 \$

Paiements de loyer qui ne sont pas comptabilisés comme des obligations locatives :

La Société a choisi de ne pas comptabiliser d'obligations locatives au titre des contrats de location à court terme (c'est-à-dire les contrats de location dont la durée est de 12 mois ou moins) et des contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur. Les paiements effectués aux termes de ces contrats de location sont comptabilisés en charge de manière linéaire au poste « Frais de vente et mise en marché et distribution ». En outre, la Société effectue des paiements variables au titre de la location à l'égard de l'impôt foncier visant les immeubles loués et qui ne peuvent être comptabilisés comme des obligations locatives. Ces paiements sont également comptabilisés en charges au poste « Frais de vente et mise en marché et distribution » à mesure qu'ils sont encourus.

La charge liée aux paiements qui ne sont pas pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative s'établit comme suit :

	2021	2020
Contrats de location à court terme	547 \$	300 \$
Contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur	77	100
Paiements de loyer variables	5 056	4 934
Total	5 680 \$	5 334 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

14. Contrats de location (suite)

Au 27 mars 2021, le montant total des engagements au titre de contrats de location à court terme s'élevait à 0,5 million de dollars comparativement à 0,1 million de dollars pour l'exercice clos le 28 mars 2020.

La Société est exposée à des sorties de trésorerie futures qui n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation des obligations locatives au montant de 11,4 millions de dollars relativement à des contrats de location non encore en vigueur, comparativement à 16,4 millions de dollars pour l'exercice clos le 28 mars 2020.

Les sorties de trésorerie totales pour l'exercice clos le 27 mars 2021 se sont élevées à 61,2 millions de dollars comparativement à 60,2 millions de dollars pour l'exercice clos le 28 mars 2020.

15 Emprunts

La Société dispose d'une marge de crédit bancaire de 20 millions de dollars, renouvelable annuellement et venant à échéance le 31 décembre 2021. Les montants prélevés sur cette marge portent intérêt au taux préférentiel. Au 27 mars 2021 ainsi qu'au 28 mars 2020, celle-ci était entièrement disponible.

16 Comptes fournisseurs et autres charges à payer

	2021	2020
Comptes fournisseurs et autres charges à payer	291 232 \$	242 342 \$
Cartes-cadeaux en circulation	30 513	25 057
Produits reportés sur le programme <i>SAQ Inspire</i>	35 575	32 077
Rémunération et avantages du personnel à payer	88 896	81 688
	446 216 \$	381 164 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

17 Provisions et passifs éventuels

Provisions

	Litiges et indemnités	Programmes municipaux de collecte sélective	Total
Valeur comptable au 30 mars 2019	14 633 \$	7 240 \$	21 873 \$
Charges de l'exercice	9 538	21 427	30 965
Reprises	(1 000)	–	(1 000)
Versements	(14 893)	(18 187)	(33 080)
Valeur comptable au 28 mars 2020	8 278	10 480	18 758
Charges de l'exercice	7 283	27 285	34 568
Reprises	(403)	–	(403)
Versements	(6 566)	(22 965)	(29 531)
Valeur comptable au 27 mars 2021	8 592 \$	14 800 \$	23 392 \$

La provision pour litiges et indemnités est constituée des charges découlant de l'impact potentiel de divergences entre la Société et ses employés quant à l'interprétation de certaines conditions de travail, de réclamations diverses, ainsi que de litiges d'ordre commercial. Cette provision inclut également un montant alloué à l'application de la *Loi sur l'équité salariale* et à son maintien.

La provision pour contribution aux programmes municipaux de collecte sélective, dont la variation est comptabilisée au poste « Frais de vente et mise en marché et distribution », est composée principalement des charges nettes estimées des programmes municipaux de collecte sélective à être assumées par la Société, en tenant compte des rapports de bouteilles vendues, jumelées à une estimation des taux applicables aux contenants de la Société.

Risques environnementaux

Les activités de la Société sont assujetties à des lois, règlements et directives sur l'environnement adoptés par les autorités gouvernementales. La direction considère que les risques environnementaux sont gérés adéquatement et qu'aucun passif actuel ou éventuel n'existe à leur égard à l'exception de la provision pour les programmes municipaux de collecte sélective mentionnée ci-haut.

Passifs éventuels

Dans le cours normal de son exploitation, la Société fait face à des réclamations et poursuites diverses, principalement en dommages-intérêts, qui totalisent plus de 4,4 millions de dollars. La direction de la Société conteste ces poursuites judiciaires et s'oppose donc à donner suite aux réclamations qui en découlent. À l'exception d'un litige dont le risque est évalué à 0,6 million de dollars, aucune provision n'est comptabilisée dans les livres de la Société relativement à ces passifs éventuels car, selon la direction, leur dénouement n'aura aucun effet significatif sur les états financiers de la Société.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

18 Actif et passif au titre des avantages du personnel

Régimes généraux et obligatoires

Au 1^{er} janvier 2021, le taux de cotisation pour le RREGOP est passé de 10,63 % à 10,33 % de la masse salariale admissible et le taux pour le RRPE demeure à 12,29 % de la masse salariale admissible. Les cotisations versées par l'employeur sont équivalentes aux cotisations des employés, à l'exception d'un montant de compensation prévu dans la loi du RRPE. Pour les années civiles 2020 et 2021, le montant de compensation à verser par l'employeur (part des participants et part de l'employeur) qui sera déterminé par Retraite Québec sera basé sur la perte assumée par la caisse des participants du RRPE en raison du transfert de participants en provenance du RREGOP. Ainsi, la Société a estimé un montant de compensation correspondant à 5,94 % de la masse salariale admissible pour l'année civile 2021 (2020 : 5,94 %).

Les cotisations de la Société, incluant le montant de compensation à verser au RRPE, imputées aux résultats de l'exercice 2021 s'élèvent à 24,8 millions de dollars (24,3 millions de dollars pour l'exercice clos le 28 mars 2020) et sont comptabilisées aux postes « Frais de vente et mise en marché et distribution » et « Frais d'administration » à l'état du résultat global. Les obligations de la Société envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses obligations à titre d'employeur.

Crédits de congés de maladie cumulés et régime de retraite à prestations définies

Afin de déterminer l'OPD, à la date de fin d'exercice, les hypothèses actuarielles suivantes ont été utilisées :

	Régime des crédits de congés de maladie cumulés (Avantage à long terme)		Régime de retraite supplémentaire de la haute direction (Avantage postérieur à l'emploi)	
	2021	2020	2021	2020
Taux d'actualisation	3,00 %	3,75 %	3,50 %	4,00 %
Taux de croissance de la rémunération	3,00 %	3,00 %	3,50 %	3,50 %
Taux d'utilisation des crédits de congés de maladie selon le groupe d'employés	de 50 % à 100 %	de 50 % à 100 %	-	-
Espérance de vie moyenne (années) :				
Homme, âgé de 65 ans à la fin de l'exercice	-	-	89,8	89,7
Femme, âgée de 65 ans à la fin de l'exercice	-	-	90,6	90,6
Homme, âgé de 45 ans à la fin de l'exercice	-	-	89,0	89,0
Femme, âgée de 45 ans à la fin de l'exercice	-	-	90,4	90,3

Ces hypothèses ont été élaborées par la direction en tenant compte des conseils d'évaluateurs actuariels indépendants. Ces hypothèses ont également mené aux montants déterminés comme OPD de la Société de l'exercice et elles sont considérées comme étant la meilleure estimation de la direction. Toutefois, les résultats réels pourraient être différents. Il existe des incertitudes, particulièrement quant à l'estimation des taux d'actualisation et des taux d'utilisation des crédits de congés de maladie, qui peuvent varier considérablement dans les évaluations futures de l'OPD de la Société.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

18. Actif et passif au titre des avantages du personnel (suite)

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le plus susceptible d'avoir un impact important sur l'état de la situation financière et le résultat global.

Crédits de congés de maladie cumulés

Le coût des prestations futures au titre de paiement des crédits de congés de maladie est établi en fonction du taux de rendement du marché des obligations d'entreprises de haute qualité dont les flux de trésorerie correspondent à l'échelonnement et au versement des prestations prévues au régime. Une diminution du rendement du marché d'obligations d'entreprises de haute qualité fera augmenter l'obligation.

Régime de retraite supplémentaire de la haute direction

La valeur actualisée de l'OPD est calculée au moyen du taux d'actualisation déterminé par référence au rendement du marché des obligations d'entreprises de haute qualité. La durée estimée des obligations d'entreprises de haute qualité est similaire à la durée estimée de l'OPD. Une diminution du rendement du marché d'obligations d'entreprises de haute qualité fera augmenter l'OPD, bien que, selon les attentes, cette augmentation sera partiellement contrebalancée par une augmentation de la juste valeur des actifs du régime.

Achat de rentes

Le régime de retraite supplémentaire de la haute direction a procédé à l'achat de rentes au cours de l'exercice clos le 27 mars 2021, entraînant ainsi une liquidation. La valeur actualisée de l'OPD a été réglée au moyen de l'achat de rentes prescrites et n'a généré aucune perte résultant de la liquidation à la suite du paiement requis par la convention de retraite. Pour l'exercice clos le 28 mars 2020, la valeur actualisée de l'OPD qui a été réglée au moyen de l'achat de rentes prescrites était de 0,8 million de dollars. Le paiement effectué requis par la convention de retraite était de 1,3 million de dollars. Ainsi, il y a eu une perte de 0,5 million de dollars résultant de la liquidation.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

18. Actif et passif au titre des avantages du personnel (suite)

Rapprochement de l'actif net au titre des prestations définies

La juste valeur des actifs du régime et les OPD de la Société peuvent être rapprochées des montants présentés dans l'état de la situation financière de la façon suivante :

	Régime des crédits de congés de maladie cumulés (Avantage à long terme)		Régime de retraite supplémentaire de la haute direction (Avantage postérieur à l'emploi)	
	2021	2020	2021	2020
Rapprochement des obligations au titre des prestations définies				
Obligations au titre des prestations définies au début	30 696 \$	35 786 \$	7 679 \$	8 094 \$
Coût de l'employeur pour le service courant (temps plein)	1 788	2 027	580	512
Coût de l'employeur pour le service courant (temps partiel)	1 297	-	-	-
Gains des services passés	(6 224)	(322)	-	-
Prestations payées au titre d'une liquidation	-	-	(44)	(1 298)
Prestations versées	(1 641)	(1 610)	(67)	(70)
Intérêts sur l'OPD	1 183	1 203	328	277
Pertes résultant d'une liquidation	-	-	6	455
Pertes (gains) actuariels – expérience du régime	-	(3 373)	766	(291)
Pertes (gains) actuariels – hypothèses économiques	2 315	(1 578)	-	-
Gains actuariels – hypothèses démographiques	-	(1 437)	-	-
Obligations au titre des prestations définies à la fin	29 414 \$	30 696 \$	9 248 \$	7 679 \$
Rapprochement de la juste valeur des actifs du régime				
Actifs du régime au début			8 542 \$	8 180 \$
Capitalisation de l'obligation par l'employeur			2 052	1 498
Prestations payées au titre d'une liquidation			(44)	(1 298)
Prestations versées			-	(3)
Frais administratifs			(47)	(37)
Intérêts sur les actifs du régime			421	315
Rendement sur les actifs du régime (excluant les montants compris dans les intérêts nets)			(652)	(113)
Actifs du régime à la fin			10 272 \$	8 542 \$
Les actifs du régime supplémentaire de la haute direction se détaillent comme suit :				
Titres à revenu fixe			5 235 \$	3 959 \$
Impôt remboursable			5 037	4 583
			10 272 \$	8 542 \$
Rapprochement de l'actif net au titre des prestations définies				
Obligations au titre des prestations définies			(9 248)\$	(7 679)\$
Juste valeur des actifs du régime			10 272	8 542
Actif net au titre des prestations définies à la fin			1 024 \$	863 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

18. Actif et passif au titre des avantages du personnel (suite)

Charges comptabilisées en résultat net et aux AÉRG

Les charges comptabilisées en résultat net à l'égard du régime se détaillent comme suit :

	Régime de retraite supplémentaire de la haute direction (Avantage postérieur à l'emploi)	
	2021	2020
Charges comptabilisées en résultat net		
Coût de l'employeur pour le service courant	580 \$	512 \$
Perte résultant d'une liquidation	6	455
Frais administratifs	47	37
Produits d'intérêts nets	(93)	(38)
Charges comptabilisées en résultat net	540 \$	966 \$

Les charges (produits) comptabilisés aux AÉRG au titre de l'OPD du régime se détaillent comme suit :

	Régime de retraite supplémentaire de la haute direction (Avantage postérieur à l'emploi)	
	2021	2020
Charges (produits) comptabilisés aux AÉRG		
Pertes (gains) actuariels nets sur l'OPD du régime de retraite	766 \$	(291)\$
Rendement des actifs (excluant les montants compris dans les intérêts nets)	652	113
Charges (produits) comptabilisés aux AÉRG	1 418 \$	(178)\$

La meilleure estimation des cotisations que la Société juge devoir verser au régime de retraite supplémentaire de la haute direction pendant le prochain exercice de présentation de l'information financière est de 1,8 million de dollars.

La durée de l'OPD du régime au 27 mars 2021 est de 18,9 années (18,8 années au 28 mars 2020).

Analyse de sensibilité

L'hypothèse actuarielle importante pour la détermination de l'obligation au titre des crédits de congés de maladie cumulés et de l'OPD du régime de retraite est le taux d'actualisation. Le calcul de l'obligation de chacun des régimes respectifs est sensible à cette hypothèse. Le tableau suivant résume l'incidence d'une augmentation ou d'une diminution de 1 % du taux d'actualisation sur l'obligation.

Modification de l'hypothèse actuarielle importante – Taux d'actualisation	2021		2020	
	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
(Diminution) augmentation de l'obligation au titre des crédits de congés de maladie	(2 161)\$	2 515 \$	(2 661)\$	3 120 \$
(Diminution) augmentation de l'OPD du régime de retraite	(1 542)\$	2 004 \$	(1 277)\$	1 657 \$

La valeur actuelle de l'obligation au titre des crédits de congés de maladie et l'OPD du régime de retraite sont calculées, dans les analyses de sensibilité, selon la même méthode que pour le calcul de ces obligations dans l'état de la situation financière. Les analyses de sensibilité sont fondées sur la modification d'une seule hypothèse. L'analyse peut ne pas être représentative de la modification actuelle de l'obligation au titre des crédits de congés de maladie et de l'OPD du régime de retraite, puisqu'il est peu probable que la modification liée aux hypothèses survienne de façon isolée, car certaines des hypothèses peuvent être corrélées.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

19

Capitaux propres

Capital-actions

La Société mère est une compagnie à fonds social dont les actions font partie du domaine public et sont attribuées au ministre des Finances du Québec. Le capital-actions autorisé de la Société mère se compose de 300 000 actions d'une valeur nominale de 100 \$ chacune qui sont émises et payées.

Résultats nets non distribués

En vertu de la *Loi sur la Société des alcools du Québec*, le dividende déclaré par la Société est fixé par le ministre des Finances du Québec. Le ministre déclare annuellement le dividende d'un montant égal au résultat net établi conformément aux IFRS, jusqu'à concurrence du montant maximal qui n'entame pas le capital de la Société. Il détermine également les modalités de paiement du dividende.

20

Gestion du capital

Le capital de la Société comprend les capitaux propres et le dividende à payer. La Société gère son capital de façon à répondre aux exigences de son actionnaire et à assurer en tout temps la protection de ses fonds. Elle maintient un cadre de gestion rigoureux afin de s'assurer qu'elle exécute de manière efficace les objets spécifiés dans sa loi constitutive.

La Société assume l'entière responsabilité du financement de ses activités. En cours d'exercice, elle verse le dividende à son actionnaire sous forme d'avances périodiques. En raison de ce mode de distribution du résultat net, la Société doit recourir à des sources de financement externes. Pour ce faire, la Société est autorisée par le gouvernement du Québec et son conseil d'administration à effectuer des emprunts à court terme jusqu'à concurrence d'un montant total non remboursé de 300 millions de dollars. Cette limite a été respectée au cours de chaque exercice.

La Société n'est assujettie à aucune autre exigence concernant le recours à des sources de financement externes.

La structure de capital, telle que définie par la Société, s'établit comme suit :

	2021	2020
Capitaux propres	38 467 \$	39 885 \$
Dividende à payer	382 138	354 540
	420 605 \$	394 425 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

21 Informations sur le tableau des flux de trésorerie

	2021	2020
La variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement se détaille ainsi :		
Comptes clients et autres débiteurs	10 856 \$	830 \$
Stocks	(86 267)	29 359
Dépôts et charges payées d'avance	(1 623)	3 743
Comptes fournisseurs et autres charges à payer	62 639	7 084
Taxes et droits gouvernementaux à payer	(15 294)	17 224
Provisions	5 037	(2 115)
	(24 652)\$	56 125 \$
Activités d'investissement sans effet sur la trésorerie :		
Acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles financées par les comptes fournisseurs et autres charges à payer	5 324 \$	2 911 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

21. Informations sur le tableau des flux de trésorerie (suite)

Rapprochement du passif issu des activités de financement

	Passifs		Capitaux propres	Total
	Dividende à payer	Obligations locatives	Résultats non distribués	
Solde au 30 mars 2019	300 917 \$	- \$	15 199 \$	316 116 \$
Sans effet sur la trésorerie :				
Incidence de l'adoption de l'IFRS 16		319 619		319 619
Entrées de contrats de location, déduction faite de la résiliation de contrats		24 131		24 131
Prorogations de contrats de location et autres éléments		13 958		13 958
Résultant des flux de trésorerie :				
Loyers versés en trésorerie en vertu des obligations locatives		(49 513)		(49 513)
Dividende payé	53 623		(1 225 540)	(1 171 917)
Autres variations liées aux capitaux propres			1 225 540	1 225 540
Solde au 28 mars 2020	354 540	308 195	15 199	677 934
Sans effet sur la trésorerie :				
Entrées de contrats de location, déduction faite de la résiliation de contrats		28 807		28 807
Prorogations de contrats de location et autres éléments		21 212		21 212
Résultant des flux de trésorerie :				
Loyers versés en trésorerie en vertu des obligations locatives		(50 672)		(50 672)
Dividende payé	27 598		(1 219 138)	(1 191 540)
Autres variations liées aux capitaux propres			1 219 138	1 219 138
Solde au 27 mars 2021	382 138 \$	307 542 \$	15 199 \$	704 879 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

22

Juste valeur des actifs et passifs financiers

La valeur comptable des instruments financiers venant à échéance à court terme correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur. Ces instruments financiers comprennent la trésorerie, les comptes clients et autres débiteurs, les dépôts, les comptes fournisseurs et autres charges à payer (à l'exception des cartes-cadeaux en circulation, des produits reportés sur le programme SAQ *Inspire* et de la rémunération et des avantages du personnel à payer) ainsi que le dividende à payer.

La juste valeur des contrats de change à terme est de 0,8 million de dollars au 27 mars 2021. Celle-ci est comptabilisée au poste « Comptes fournisseurs et autres charges à payer ». Cette valeur était de 1,1 million de dollars au 28 mars 2020.

23

Gestion des risques découlant des instruments financiers

Objectifs et politiques en matière de gestion des risques financiers

La Société est exposée à divers risques financiers qui découlent de ses activités d'exploitation, d'investissement et de financement. La gestion des risques financiers est effectuée par la direction de la Société. Les objectifs poursuivis visent à garantir activement les flux de trésorerie à court terme et à moyen terme de la Société en réduisant l'exposition aux risques financiers.

La Société ne conclut pas de contrats ou d'ententes visant des instruments financiers, incluant des dérivés financiers, à des fins spéculatives.

Risques financiers

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt se définit comme le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché.

La trésorerie ainsi que les emprunts et les sommes prélevées sur les facilités de crédit bancaire, contractés sur une base quotidienne, exposent la Société au risque de flux de trésorerie associé aux fluctuations des taux d'intérêt puisqu'ils portent intérêt à taux variable. Pour l'exercice clos le 27 mars 2021, le solde moyen de ces instruments financiers correspond à 218,3 millions de dollars (28 mars 2020 : 153,8 millions de dollars). Les instruments financiers ont porté intérêt à un taux de 2,45 % en 2021 (1,8 % à 4,0 % en 2020) et n'ont comporté aucune échéance en 2021 en raison du fait qu'aucun emprunt n'a été contracté (échéances variant de 1 à 4 jours en 2020). Une variation de 1 % dans les taux d'intérêt pour les instruments à taux variable n'aurait pas eu un impact important sur les résultats et les capitaux propres de la Société. La Société n'utilise pas d'instruments financiers dérivés pour réduire son exposition au risque de taux d'intérêt.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

23. Gestion des risques découlant des instruments financiers (suite)

Risque de change

Le risque de change de la Société provient principalement d'achats faits en euros et en dollars américains. Le risque de change est le risque que la valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des cours des monnaies étrangères. La Société n'utilise pas d'instruments financiers dérivés aux fins de spéculation ni de négociation.

Au 27 mars 2021, les comptes fournisseurs libellés en devises représentent 34,1 millions de dollars (21,0 millions d'euros et 1,9 million de dollars américains). Au 28 mars 2020, ils étaient de 28,1 millions de dollars (16,4 millions d'euros et 2,2 millions de dollars américains).

Au cours de l'exercice, les achats de devises en dollars canadiens s'établissent comme suit :

	2021	2020
Euro	333 721 \$	303 299 \$
Dollar américain	30 951	36 366
	364 672 \$	339 665 \$

La Société négocie des contrats de change à terme visant à couvrir partiellement le risque de change auquel elle est exposée, en vertu desquels elle est tenue d'acheter des montants précis de devises, principalement en euros, à des taux de change déterminés à l'avance.

Bien que l'exposition au cours de change varie durant l'exercice en fonction du volume des opérations réalisées à l'étranger, la Société évalue qu'une variation de 1 % dans le taux de change n'aurait pas eu un impact important sur les résultats et les capitaux propres.

Au 27 mars 2021, la Société a conclu des contrats de change à terme libellés en euros et en dollars américains, ceux-ci ayant une date de début s'échelonnant sur une période de sept mois à compter du 29 mars 2021 et venant à échéance périodiquement jusqu'en octobre 2021. Au 28 mars 2020, la Société avait conclu des contrats de change à terme libellés en euros et en dollars américains pour lesquels la date de début et de fin s'échelonnait sur une période de sept mois se terminant en octobre 2020.

Les informations concernant les contrats de change à terme se détaillent comme suit :

	2021		2020	
	Cours à moyen terme pondéré	Montant contractuel	Cours à moyen terme pondéré	Montant contractuel
Euro	1,4994	77 954 \$	1,5313	78 094 \$
Dollar américain	1,2571	8 550 \$	1,4099	9 658 \$

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

23. Gestion des risques découlant des instruments financiers (suite)

Risque de crédit

Le risque de crédit découle de la possibilité qu'une perte survienne en raison du manquement d'un tiers à respecter ses obligations. La valeur comptabilisée dans l'état de la situation financière de la Société au titre des actifs financiers exposés au risque de crédit constitue le montant maximal qui est exposé au risque de crédit. Les instruments financiers qui exposent la Société à un risque de crédit sont composés de la trésorerie ainsi que des comptes clients et autres débiteurs.

Pour réduire son risque de crédit associé aux comptes clients et autres débiteurs, la Société évalue régulièrement la situation financière de ses clients et examine l'historique de crédit pour tout nouveau client. La Société ne détient aucun actif en garantie des comptes clients et autres débiteurs. En raison de la diversité de ses clients et de leurs secteurs d'activité, la Société croit que la concentration du risque de crédit à l'égard des débiteurs est minime. Au cours des dernières années, la Société n'a connu aucune perte significative relativement au risque de crédit.

Certains comptes clients et autres débiteurs non dépréciés sont en souffrance à la date de clôture. Le tableau suivant présente le classement chronologique des comptes clients et autres débiteurs en souffrance et la provision pour perte de crédit afférente. La provision est établie en fonction du classement chronologique et du statut des dossiers des clients.

	2021	2020
En souffrance :		
30 jours et moins	6 375 \$	8 901 \$
Plus de 30 jours	709	3 440
	7 084	12 341
Non en souffrance :		
Sommes dues par la SQDC	663	828
Autres	35 255	39 210
	43 002	52 379
Provision pour perte de crédit résultant de comptes en souffrance	(2 788)	(1 309)
	40 214 \$	51 070 \$

La perte de crédit sur les comptes clients et autres débiteurs est présentée dans les « Frais d'administration ».

L'évolution de la provision pour perte de crédit se détaille comme suit :

	2021	2020
Solde au début	1 309 \$	428 \$
Provision pour pertes de créances	1 530	920
Créances radiées	(51)	(39)
Solde à la fin	2 788 \$	1 309 \$

Pour réduire son exposition au risque de crédit associé à la trésorerie, la Société effectue le placement de ses liquidités auprès d'institutions financières reconnues dont les notations par les agences de crédit sont de « catégorie investissement ».

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

23. Gestion des risques découlant des instruments financiers (suite)

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que la Société ne soit pas en mesure de satisfaire ses obligations financières lorsqu'elles viennent à échéance. La Société est exposée à ce risque principalement par ses comptes fournisseurs et autres charges à payer (à l'exception des cartes-cadeaux en circulation, des produits reportés sur le programme SAQ *Inspire* ainsi que de la rémunération et avantages du personnel à payer) et le dividende à payer.

La gestion du risque de liquidité vise à maintenir un montant suffisant de trésorerie et à s'assurer que la Société dispose de sources de financement sous la forme d'emprunts de montants autorisés suffisants. La Société établit des prévisions budgétaires et de trésorerie afin de s'assurer de disposer des fonds nécessaires pour s'acquitter de ses obligations.

L'exposition de la Société à ce risque est réduite par un volume important de fonds générés par ses activités d'exploitation, par son niveau de trésorerie, par son niveau de comptes clients récupérables, par des sources de financement préautorisées et par la gestion des emprunts à court terme à taux variables. La Société considère qu'elle est en mesure d'honorer à brève échéance les passifs financiers.

Les échéances des passifs financiers non dérivés se détaillent comme suit :

	2021		2020	
	À 6 mois au plus	À plus de 6 mois	À 6 mois au plus	À plus de 6 mois
Comptes fournisseurs et autres charges à payer	283 434 \$	7 798 \$	231 675 \$	10 667 \$
Dividende à payer	382 138	-	354 540	-
	665 572 \$	7 798 \$	586 215 \$	10 667 \$

24 Opérations entre parties liées

La Société est liée à tous les ministères et fonds spéciaux, ainsi qu'à tous les organismes et entreprises publics contrôlés directement ou indirectement par le gouvernement du Québec ou soumis soit à un contrôle conjoint, soit à une influence notable de la part de ce dernier. Les autres parties liées de la Société comprennent une entreprise associée et les principaux dirigeants de la Société.

Entités contrôlées par le gouvernement du Québec

Sans avoir effectué de collecte de renseignements, ce qui aurait représenté des coûts importants, la Société juge qu'elle n'a conclu aucune opération commerciale individuellement ou collectivement significative avec ses parties liées, à l'exception de la participation dans l'entité associée présentée plus loin. Ainsi, la Société se prévaut de l'exemption selon l'IAS 24 – *Information relative aux parties liées* concernant les obligations en matière d'informations à fournir en ce qui a trait aux transactions et soldes, y compris les engagements, avec les parties liées à une autorité publique dont elle est sous le contrôle, le contrôle conjoint ou l'influence notable. Ces renseignements n'apporteraient aucune valeur ajoutée aux états financiers annuels.

Notes afférentes aux états financiers (suite)

Exercice clos le 27 mars 2021

(en milliers de dollars canadiens pour les tableaux)

24. Opérations entre parties liées (suite)

Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants de la Société sont les membres du conseil d'administration, la présidente et chef de la direction et les vice-présidents qui composent le comité de direction.

Le tableau suivant présente la charge de rémunération des principaux dirigeants :

	2021	2020
Salaires et avantages à court terme	3 681 \$	3 195 \$
Indemnités de fin de contrat de travail	-	488
Avantages postérieurs à l'emploi	550	472
	4 231 \$	4 155 \$

Entreprise associée

Conformément aux termes et conditions prévus à la convention de service entre la Société et la SDQC, la SQDC retient les services de la Société pour bénéficier de son expertise dans le cadre de l'exploitation de son entreprise. Ces services, ci-après nommés services partagés, sont reliés aux expertises suivantes : technologies de l'information, centre de service à la clientèle, développement immobilier et aménagement, acquisition en biens et services, et autres de nature administrative. Cette entente, renouvelable annuellement, est d'une durée indéterminée et peut être modifiée ou résiliée selon les conditions prévues à celle-ci.

Les détails des transactions et soldes entre la Société et la SQDC sont présentés ci-dessous :

	2021	2020
Transactions		
Services partagés	4 675 \$	4 015 \$
Autres prestations de services et remboursements	1 524	1 702
Soldes des comptes		
Comptes clients et autres débiteurs		
Montant à recevoir relativement aux services partagés	591	713
Autres montants à recevoir	72	115
	663 \$	828 \$

Informations trimestrielles

Exercices clos les 27 mars 2021 et 28 mars 2020
(chiffres non audités)

	2021 ⁽¹⁾				
	Exercice	T4	T3	T2	T1
Nombre de semaines	52	12	16	12	12

Résultats financiers

(en millions de dollars canadiens)

Ventes	3 590,2	693,5	1 267,1	861,0	768,6
Bénéfice brut	1 803,8	351,1	635,4	435,7	381,6
Charges nettes ⁽²⁾	584,7	145,1	176,8	124,7	138,1
Résultat net	1 219,1	206,0	458,6	311,0	243,5
Résultat global	1 217,7	204,6	458,6	311,0	243,5
Dividende payé	1 191,5	340,0	267,0	244,5	340,0

Ventes par réseaux

(en millions de dollars canadiens)

Succursales et centres spécialisés					
Consommateurs – Succursales	2 834,5	561,6	1 003,6	660,0	609,3
Consommateurs – SAQ.COM	96,9	17,0	38,9	16,9	24,1
Consommateurs	2 931,4	578,6	1 042,5	676,9	633,4
Titulaires de permis	101,9	10,4	23,6	62,1	5,8
Agences et autres clients	164,6	30,5	51,8	43,2	39,1
	3 197,9	619,5	1 117,9	782,2	678,3
Grossistes-épiciers	392,3	74,0	149,2	78,8	90,3
Total	3 590,2	693,5	1 267,1	861,0	768,6

Ventes en volume par réseaux

(en millions de litres)

Succursales et centres spécialisés					
Consommateurs – Succursales	154,6	30,4	51,3	38,0	34,9
Consommateurs – SAQ.COM	3,8	0,7	1,3	0,7	1,1
Consommateurs	158,4	31,1	52,6	38,7	36,0
Titulaires de permis	4,6	0,5	1,0	2,8	0,3
Agences et autres clients	12,1	2,2	3,7	3,2	3,0
	175,1	33,8	57,3	44,7	39,3
Grossistes-épiciers	47,2	9,4	17,6	9,1	11,1
Total	222,3	43,2	74,9	53,8	50,4

Ventes en volume par catégories de produits

(en millions de litres)

Vins	176,6	34,9	61,3	41,3	39,1
Spiritueux	28,2	5,5	9,8	6,8	6,1
Bières, cidres et boissons panachées	17,5	2,8	3,8	5,7	5,2
Total	222,3	43,2	74,9	53,8	50,4

(1) Les activités de l'exercice 2021 ont été impactées par la pandémie de la COVID-19. Ces impacts ont eu des répercussions financières sur la répartition des ventes effectuées auprès des différentes clientèles, sur la marge brute y afférent, ainsi que sur les charges nettes.

(2) Les charges nettes représentent les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration, desquels sont déduits les revenus publicitaires, promotionnels et divers. Elles incluent également les charges financières nettes.

Informations trimestrielles

Exercices clos les 27 mars 2021 et 28 mars 2020
(chiffres non audités)

	2020				
	Exercice	T4	T3	T2	T1
Nombre de semaines	52	12	16	12	12

Résultats financiers

(en millions de dollars canadiens)

Ventes	3 488,7	698,6	1 219,3	807,2	763,6
Bénéfice brut	1 762,0	355,3	614,4	412,3	380,0
Charges nettes ⁽²⁾	536,5	135,9	166,4	115,0	119,2
Résultat net	1 225,5	219,4	448,0	297,3	260,8
Résultat global	1 225,7	219,6	448,0	297,3	260,8
Dividende payé	1 171,9	355,0	290,0	196,9	330,0

Ventes par réseaux

(en millions de dollars canadiens)

Succursales et centres spécialisés					
Consommateurs – Succursales	2 528,3	513,4	897,2	576,1	541,6
Consommateurs – SAQ.COM	42,0	7,9	16,6	8,9	8,6
Consommateurs	2 570,3	521,3	913,8	585,0	550,2
Titulaires de permis	423,8	67,3	139,1	107,9	109,5
Agences et autres clients	143,1	27,9	43,8	37,9	33,5
	3 137,2	616,5	1 096,7	730,8	693,2
Grossistes-épiciers	351,5	82,1	122,6	76,4	70,4
Total	3 488,7	698,6	1 219,3	807,2	763,6

Ventes en volume par réseaux

(en millions de litres)

Succursales et centres spécialisés					
Consommateurs – Succursales	143,3	29,2	47,8	34,5	31,8
Consommateurs – SAQ.COM	1,4	0,3	0,5	0,3	0,3
Consommateurs	144,7	29,5	48,3	34,8	32,1
Titulaires de permis	19,6	3,1	6,4	5,1	5,0
Agences et autres clients	10,3	1,9	3,0	2,8	2,6
	174,6	34,5	57,7	42,7	39,7
Grossistes-épiciers	42,9	10,5	14,8	9,0	8,6
Total	217,5	45,0	72,5	51,7	48,3

Ventes en volume par catégories de produits

(en millions de litres)

Vins	174,8	37,3	59,5	40,3	37,7
Spiritueux	27,3	5,5	9,6	6,3	5,9
Bières, cidres et boissons panachées	15,4	2,2	3,4	5,1	4,7
Total	217,5	45,0	72,5	51,7	48,3

Rétrospective des 10 derniers exercices

Exercices clos le dernier samedi du mois de mars
(chiffres non audités)

	2021 ⁽¹⁾	2020	2019
Résultats financiers			
(en millions de dollars canadiens)			
Ventes	3 590,2	3 488,7	3 293,9
Bénéfice brut	1 803,8	1 762,0	1 670,8
Charges nettes ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	584,7	536,5	524,9
Résultat net ⁽⁵⁾	1 219,1	1 225,5	1 145,9
Résultat global	1 217,7	1 225,7	1 144,5
Situation financière			
(en millions de dollars canadiens)			
Actif total ⁽⁵⁾	1 362,4	1 283,7	913,8
Immobilisations corporelles et incorporelles	204,3	196,0	193,8
Fonds de roulement net ⁽⁵⁾	(176,9)	(168,2)	(118,4)
Passif non courant ⁽⁵⁾	288,0	289,5	35,8
Capitaux propres	38,5	39,9	39,7
Flux de trésorerie			
(en millions de dollars canadiens)			
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	1 269,1	1 353,8	1 228,2
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	31,2	32,5	17,9
Dividende payé	1 191,5	1 171,9	1 126,7

(1) Les activités de l'exercice 2021 ont été impactées par la pandémie de la COVID-19. Ces impacts ont eu des répercussions financières sur la répartition des ventes effectuées auprès des différentes clientèles, sur la marge brute y afférent, ainsi que sur les charges nettes.

(2) Exercice financier de 53 semaines

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

(4) Les charges nettes représentent les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration, desquels sont déduits les revenus publicitaires, promotionnels et divers. Elles incluent également les charges financières nettes (produits nets de financement), la dévaluation d'une participation dans une coentreprise qui a pris fin en 2015 ainsi que la quote-part du résultat net d'une participation comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence qui a pris fin en 2018.

(5) Réflètent l'adoption, au 31 mars 2019, de la norme IFRS 16

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

Rétrospective des 10 derniers exercices

Exercices clos le dernier samedi du mois de mars
(chiffres non audités)

2018 ⁽²⁾	2017	2016	2015	2014	2013 ⁽³⁾	2012 ⁽²⁾
3 251,7	3 122,6	3 073,6	3 006,3	2 934,9	2 907,0	2 837,1
1 652,9	1 654,1	1 637,8	1 600,3	1 554,5	1 552,8	1 509,3
539,2	568,4	570,8	566,6	551,5	522,0	509,6
1 113,7	1 085,7	1 067,0	1 033,7	1 003,0	1 030,8	999,7
1 113,6	1 085,4	1 067,1	1 032,7	1 002,0	1 030,3	999,7
813,1	827,7	779,8	708,0	733,8	759,6	700,4
201,9	222,4	241,5	246,5	259,8	259,8	250,9
(129,6)	(150,8)	(164,1)	(169,5)	(186,9)	(191,6)	(186,7)
33,0	32,4	36,3	36,1	31,3	32,1	29,4
41,1	41,2	41,5	41,4	42,3	43,4	44,9
1 095,5	1 135,4	1 157,1	1 126,2	1 061,4	1 075,7	947,3
23,4	22,3	33,7	26,2	30,7	41,1	35,3
1 097,7	1 097,0	1 038,7	971,0	1 058,4	1 047,7	962,7

Rétrospective des 10 derniers exercices

Exercices clos le dernier samedi du mois de mars
(chiffres non audités)

	2021 ⁽¹⁾	2020	2019
Ventes par réseaux (en millions de dollars canadiens et en millions de litres)			
Succursales et centres spécialisés			
Consommateurs – Succursales	2 834,5 154,6 L	2 528,3 143,3	2 345,0 135,6
Consommateurs – SAQ.COM	96,9 3,8 L	42,0 1,4	35,6 1,2
	2 931,4 158,4 L	2 570,3 144,7	2 380,6 136,8
Titulaires de permis	101,9 4,6 L	423,8 19,6	428,7 20,3
Agences et autres clients	164,6 12,1 L	143,1 10,3	137,7 9,9
	3 197,9 175,1 L	3 137,2 174,6	2 947,0 167,0
Grossistes-épiciers	392,3 47,2 L	351,5 42,9	346,9 41,7
Total	3 590,2 222,3 L	3 488,7 217,5	3 293,9 208,7

Ventes par catégories de produits

(en millions de dollars canadiens et en millions de litres)

Vins	2 535,7 176,6 L	2 503,8 174,8	2 393,8 169,6
Spiritueux	949,3 28,2 L	890,8 27,3	816,6 25,5
Bières, cidres et boissons panachées	105,2 17,5 L	94,1 15,4	83,5 13,6
Total	3 590,2 222,3 L	3 488,7 217,5	3 293,9 208,7

(1) Les activités de l'exercice 2021 ont été impactées par la pandémie de la COVID-19. Ces impacts ont eu des répercussions financières sur la répartition des ventes effectuées auprès des différentes clientèles, sur la marge brute y afférent, ainsi que sur les charges nettes.

(2) Exercice financier de 53 semaines

Rétrospective des 10 derniers exercices

Exercices clos le dernier samedi du mois de mars
(chiffres non audités)

2018 ⁽²⁾	2017	2016	2015	2014	2013	2012 ⁽²⁾
2 328,7	2 238,8	2 236,0	2 194,1	2 143,1	2 109,7	2 042,2
138,1	126,6	126,3	123,4	121,8	122,4	119,9
30,3	19,8	14,7	7,6	4,6	4,9	5,2
1,1	0,7	0,6	0,3	0,2	0,2	0,2
2 359,0	2 258,6	2 250,7	2 201,7	2 147,7	2 114,6	2 047,4
139,2	127,3	126,9	123,7	122,0	122,6	120,1
418,7	390,1	370,4	361,9	357,1	360,3	369,7
20,4	19,5	19,1	19,2	19,6	20,2	21,3
131,3	127,9	125,1	120,2	117,1	110,3	107,3
9,4	8,9	9,1	9,3	8,8	8,0	7,7
2 909,0	2 776,6	2 746,2	2 683,8	2 621,9	2 585,2	2 524,4
169,0	155,7	155,1	152,2	150,4	150,8	149,1
342,7	346,0	327,4	322,5	313,0	321,8	312,7
41,3	42,3	41,0	40,5	39,0	40,4	39,8
3 251,7	3 122,6	3 073,6	3 006,3	2 934,9	2 907,0	2 837,1
210,3	198,0	196,1	192,7	189,4	191,2	188,9
2 387,9	2 320,1	2 300,9	2 264,2	2 213,6	2 183,1	2 124,7
173,1	163,8	162,9	160,2	156,5	157,3	155,2
787,3	726,9	697,7	664,7	639,0	633,8	621,8
25,1	23,7	23,0	22,1	21,8	22,0	21,8
76,5	75,6	75,0	77,4	82,3	90,1	90,6
12,1	10,5	10,2	10,4	11,1	11,9	11,9
3 251,7	3 122,6	3 073,6	3 006,3	2 934,9	2 907,0	2 837,1
210,3	198,0	196,1	192,7	189,4	191,2	188,9

Rétrospective des 10 derniers exercices

Exercices clos le dernier samedi du mois de mars
(chiffres non audités)

	2021 ⁽¹⁾	2020	2019
Charges nettes⁽⁴⁾			
(en millions de dollars canadiens)			
Rémunération du personnel ⁽⁵⁾	409,9	383,4	371,7
Frais d'occupation d'immeubles ⁽⁶⁾⁽⁷⁾	96,7	95,1	96,5
Frais d'utilisation de l'équipement et des fournitures ⁽⁶⁾⁽⁷⁾	38,9	35,3	39,8
Frais de livraison et communication	5,3	3,4	3,2
Autres charges ⁽⁷⁾⁽⁸⁾	33,9	19,3	13,7
Total	584,7	536,5	524,9

Ratios d'exploitation

(en pourcentages des ventes)

Bénéfice brut	50,2 %	50,5 %	50,7 %
Résultat net ⁽⁷⁾	34,0 %	35,1 %	34,8 %
Charges nettes ⁽⁴⁾⁽⁷⁾	16,3 %	15,4 %	15,9 %

Autres renseignements

(à la fin de l'exercice)

Nombre d'employés ⁽⁹⁾	5 517	5 169	5 044
Nombre de succursales	409	410	409
Nombre d'agences	429	426	428
Nombre de produits commercialisés ⁽¹⁰⁾	15 800	15 700	14 350

Superficie des locaux

(en milliers de pieds carrés)

Succursales	1 934,1	1 947,8	1 952,0
Centres de distribution et entrepôts	1 477,2	1 477,2	1 477,2

- (1) Les activités de l'exercice 2021 ont été impactées par la pandémie de la COVID-19. Ces impacts ont eu des répercussions financières sur la répartition des ventes effectuées auprès des différentes clientèles, sur la marge brute y afférent, ainsi que sur les charges nettes.
- (2) Exercice financier de 53 semaines
- (3) Les résultats de l'exercice 2013 ont été retraités afin d'appliquer rétroactivement les changements de la norme IAS 19 traitant des avantages du personnel conformément aux dispositions transitoires. Ces changements ont eu un impact favorable de près de 0,4 million de dollars sur le résultat net et un impact défavorable de plus de 0,1 million de dollars sur le résultat global consolidé de l'exercice 2013.
- (4) Les charges nettes représentent les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration, desquels sont déduits les revenus publicitaires, promotionnels et divers. Elles incluent également les charges financières nettes (produits nets de financement), la dévaluation d'une participation dans une coentreprise qui a pris fin en 2015 ainsi que la quote-part du résultat net d'une participation comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence qui a pris fin en 2018.
- (5) La rémunération du personnel inclut la masse salariale, les avantages sociaux, les coûts relatifs aux régimes de retraite ainsi que d'autres frais reliés aux avantages du personnel.
- (6) Incluant les charges d'amortissements et l'amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation
- (7) Réflètent l'adoption, au 31 mars 2019, de la norme IFRS 16
- (8) Les autres charges incluent les charges d'intérêts liées à l'IFRS 16 au montant de 4,9 millions de dollars pour l'année 2021.
- (9) Le nombre d'employés est établi sur la base d'équivalence de personne/année en temps complet.
- (10) Nombre de produits commercialisés au cours de l'exercice (excluant les importations privées)

Rétrospective des 10 derniers exercices

Exercices clos le dernier samedi du mois de mars
(chiffres non audités)

2018 ⁽²⁾	2017	2016	2015	2014	2013 ⁽³⁾	2012 ⁽²⁾
380,9	392,3	388,2	389,5	369,1	358,4	344,3
99,2	98,6	97,8	94,6	93,6	89,9	89,0
42,1	48,8	47,6	45,7	42,5	40,6	39,6
2,8	7,0	7,5	7,7	7,5	7,4	8,3
14,2	21,7	29,7	29,1	38,8	25,7	28,4
539,2	568,4	570,8	566,6	551,5	522,0	509,6
50,8 %	53,0 %	53,3 %	53,2 %	53,0 %	53,4 %	53,2 %
34,2 %	34,8 %	34,7 %	34,4 %	34,2 %	35,5 %	35,2 %
16,6 %	18,2 %	18,6 %	18,8 %	18,8 %	18,0 %	18,0 %
5 159	5 277	5 456	5 499	5 526	5 584	5 489
407	405	406	402	401	405	408
432	436	438	439	437	396	398
13 300	13 200	13 500	12 500	12 500	11 500	11 000
1 947,8	1 969,7	1 980,2	1 921,0	1 912,7	1 915,1	1 880,6
1 464,4	1 464,4	1 464,4	1 467,1	1 467,1	1 462,6	1 461,7



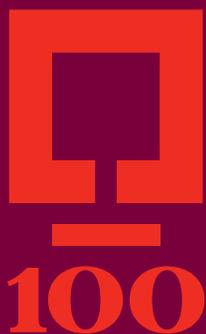
Inspirer
la fierté
des
Québécois

Code d'éthique
et de conduite
des employés

Rapport
annuel
2021

PLAN
STRATÉGIQUE
2021-2023

Gouvernance



Rapport du conseil d'administration

Le ministre des Finances est le seul et unique actionnaire de la Société des alcools du Québec (SAQ). Le conseil d'administration de cette dernière s'assure que les affaires de la Société soient administrées conformément aux lois et règlements qui la gouvernent et voit à ce que les dirigeants de l'entreprise prennent les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs qui découlent de sa mission. En ce sens, le conseil participe activement au comité de planification stratégique avec la direction. Il analyse et examine, avec la direction, les propositions, scénarios et orientations stratégiques qui influencent les actions et l'évolution de la SAQ. La *Loi sur la Société des alcools du Québec* prévoit qu'elle est administrée par un conseil d'administration composé de 9 à 15 membres, dont la présidente du conseil et la présidente et chef de la direction. Au 27 mars 2021, le conseil d'administration de la Société était composé de 12 membres nommés par le gouvernement, dont 5 femmes et 7 hommes, ce qui correspond à l'objectif de parité entre les hommes et les femmes fixé par le gouvernement du Québec. Onze membres se qualifiaient à titre de membres indépendants. En fin d'exercice, M^{me} Hélène Lévesque a quitté ses fonctions après plus de cinq années à contribuer activement aux orientations de l'entreprise et elle a été remplacée par M^{me} Carolina Vellucci-Willsher.

À la lumière de la nature du mandat et des activités de la Société, ainsi que de la complexité des défis auxquels elle est confrontée, le conseil d'administration s'est doté d'un profil de compétences et d'expériences qui est pertinent et souhaitable pour la composition du conseil. Notamment, les membres doivent avoir l'aptitude, acquise par la formation professionnelle ou l'expérience, de comprendre les enjeux économiques et sociaux reliés aux activités de la SAQ. Le conseil, dans son ensemble, doit refléter une diversité d'antécédents, de réalisations et de qualités personnelles ainsi que de compétences et de connaissances qui ajoutent à la valeur de l'entreprise et répondent à ses besoins. Le conseil d'administration est soutenu par quatre comités, soit le comité de gouvernance, d'éthique et de communications, le comité d'audit, le comité des ressources humaines et le comité des pratiques commerciales. Les présidents de ces comités font rapport au conseil d'administration de leurs activités après chacune de leurs séances. De plus, pour les soutenir dans la réalisation de leurs mandats, les comités peuvent s'adjoindre des conseillers externes.

Au cours de l'exercice financier 2020-2021, le conseil d'administration a tenu 17 séances, dont 10 extraordinaires. Lors de ces séances, la direction a présenté un suivi des affaires de la Société comprenant notamment les impacts de la pandémie sur ses activités et les actions en découlant. De plus, le conseil a reçu un rapport verbal ainsi que les documents et procès-verbaux faisant état des dossiers qui ont été à l'étude au cours des séances des comités, de sorte qu'il a rempli toutes les fonctions habituelles relatives à la conduite des affaires de la SAQ. Le conseil d'administration a aussi procédé trimestriellement au suivi des indicateurs de performance du tableau de bord de l'entreprise. Une session à huis clos, sans la présence de la direction, a eu lieu à la fin de chacune de ses séances. Par ailleurs, d'importants dossiers ont fait l'objet d'analyse et de discussion au conseil d'administration, par exemple celui de l'implantation d'un nouveau logiciel de gestion intégré, le projet de modernisation du Centre de distribution de Montréal et l'évolution des ventes en ligne de la Société. Au cours de l'exercice financier 2020-2021, le conseil d'administration a adopté le nouveau Plan stratégique 2021-2023, lequel a été déposé à l'Assemblée nationale du Québec. Il a examiné, trimestriellement, les indicateurs de performance et l'avancement du déploiement des initiatives du Plan stratégique 2021-2023 et a procédé à la revue des principaux risques d'entreprise.

Rapport d'activité du comité de gouvernance, d'éthique et de communications

Le comité de gouvernance, d'éthique et de communications de la Société des alcools du Québec supervise les politiques et les pratiques de gouvernance de la Société. Il s'assure qu'elle maintient les plus hautes normes à cet égard. Aussi, il élabore et propose au conseil d'administration des profils de compétences et d'expertise pour la nomination des membres du conseil, à l'exception du président et chef de la direction.

De plus, au cours de la dernière année, le comité a également analysé les communications de la Société, incluant les éléments relatifs au 100^e anniversaire de la SAQ. Le comité s'est aussi intéressé à la consigne et au recyclage du verre de même qu'aux projets pilotes qui visent à tester diverses solutions à cet égard.

Le comité de gouvernance, d'éthique et de communications est composé de cinq membres indépendants, dont sa présidente M^{me} Lyne Bouchard. Au cours de l'exercice financier 2020-2021, le comité s'est réuni à sept occasions et a tenu une session à huis clos à la fin de chacune de ses séances.

Gouvernance

Outre les fonctions énoncées à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, le comité a également :

- recommandé la composition des comités du conseil d'administration;
- analysé et recommandé la Politique de confidentialité de la SAQ;
- pris connaissance des résultats et actions en matière d'éthique de vente;
- reçu et revu les recommandations de l'ombudsman et procédé à la reconduction de son mandat;
- pris acte du bilan des dons et commandites 2019-2020;
- recommandé au conseil d'administration des modifications au Plan d'action de responsabilité sociétale 2021-2023 et en a assuré le suivi;
- reçu et revu la stratégie globale de communication;
- pris acte des honoraires professionnels pour les services externes de 2019-2020;
- revu le profil et l'expertise souhaités des membres du conseil d'administration;
- revu le Code d'éthique des employés;
- assuré le suivi de l'application de la Politique de divulgation des actes répréhensibles; et
- procédé à l'évaluation annuelle de sa performance par rapport à son mandat.

Le comité de gouvernance, d'éthique et de communications a également établi et proposé aux administrateurs des critères en vue de procéder à l'évaluation de la performance du conseil d'administration, de sa présidente, des comités et de leurs présidents respectifs, y compris l'autoévaluation des administrateurs et de leurs pairs. Le comité a procédé à l'analyse des résultats de l'évaluation du conseil et de ses comités, analyse qui a été transmise au conseil d'administration, qui en a pris acte.

Rapport d'activité du comité d'audit

Le comité d'audit voit principalement à l'intégrité de l'information financière et s'assure que les mécanismes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société sont adéquats et efficaces. Il est composé de cinq administrateurs indépendants, dont son président, M. René Leprohon. Au cours de l'exercice financier 2020-2021, le comité d'audit s'est réuni à cinq occasions et a tenu une session à huis clos à la fin de chacune de ses séances.

Le comité a tenu un atelier de formation sur les normes d'audit interne de l'Institut des auditeurs internes (IIA).

Le comité a rempli toutes les fonctions énoncées à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* et a notamment recommandé au conseil d'administration :

- l'approbation des états financiers de la Société pour l'exercice clos le 28 mars 2020 après les avoir examinés avec les coauditeurs, les représentants du Vérificateur général du Québec et les représentants de la firme Raymond Chabot Grant Thornton s.e.n.c.r.l. et s'être assuré qu'ils reflétaient fidèlement la situation financière de l'entreprise;
- l'approbation du calendrier et du Plan de mission d'audit externe pour l'exercice financier se terminant le 27 mars 2021; et
- l'approbation de la revue financière des Rapports annuels 2020 et 2021 ainsi que des communiqués de presse traitant des résultats financiers de la SAQ⁽¹⁾.

De plus, le comité d'audit a :

- considéré et discuté des questions relatives aux technologies de l'information et plus particulièrement celles portant sur la cybersécurité;
- examiné et approuvé les rapports financiers intermédiaires 2020-2021 de la Société ainsi que pris acte des rapports présentés par le comité de divulgation de l'information financière;
- rencontré à huis clos la vice-présidente et chef de la direction financière à chacune de ses réunions;
- pris connaissance des résultats des audits effectués par le Service d'audit interne, des actions subséquentes de la direction et assuré le suivi des travaux prévus au Plan d'audit interne 2020-2021;
- rencontré à huis clos la directrice du Service d'audit interne à chacune de ses séances;
- validé que l'équipe du Service d'audit interne est en mesure d'agir de manière indépendante de la direction;
- étudié les services partagés offerts par la SAQ à sa filiale, la Société québécoise du cannabis, ainsi que les coûts associés;
- effectué des suivis des projets d'optimisation des ressources;
- effectué le suivi du programme d'attestation des contrôles et procédures de communication de l'information et du contrôle interne à l'égard de l'information financière;
- fait un suivi du portefeuille d'assurances de la Société;
- pris acte du rapport annuel des incidents et fraudes internes; et
- réalisé l'évaluation annuelle de sa performance par rapport à son mandat.

(1) Les états financiers et le Rapport annuel pour l'exercice clos le 27 mars 2021 ont été approuvés par le conseil d'administration lors de sa séance du 27 mai 2021.

Le comité d'audit a également rencontré périodiquement, à huis clos, les représentants du Vérificateur général du Québec et les auditeurs de la firme Raymond Chabot Grant Thornton s.e.n.c.r.l. et il s'est assuré de l'indépendance de ces derniers. Les honoraires versés à cette firme pour le mandat d'audit annuel 2020-2021 ont été de 178 000 dollars.

Rapport d'activité du comité des pratiques commerciales

Le comité des pratiques commerciales a notamment pour mandat d'étudier les politiques et affaires courantes de la Société qui concernent l'achat, la mise en marché et la distribution de ses produits, incluant le marketing. De plus, il s'assure du respect de la Politique en matière de contrats et engagements financiers.

Le comité des pratiques commerciales était composé à la fin de l'année financière de la présidente et chef de la direction de la Société et de cinq membres indépendants. La présidente du comité, M^{me} Hélène Lévesque, ayant quitté ses fonctions en fin d'année, M. Denis Chamberland assumera la présidence de ce comité à compter de la prochaine année financière.

Au cours de l'exercice financier 2020-2021, le comité des pratiques commerciales s'est réuni à six occasions et a tenu une session à huis clos à la fin de chacune de ses séances. Lors de ces séances, le comité a notamment pris acte du bilan de réalisation des projets informatiques conformément à la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*. Il a également suivi l'évolution des projets informatiques, dont la modernisation du logiciel de gestion intégré de la SAQ. Le comité s'est également intéressé aux facteurs externes ayant une incidence sur les activités de la SAQ, dont les feux de forêt en Californie et les enjeux dans le domaine du transport.

Enfin, le comité a entre autres recommandé au conseil d'administration :

- d'adopter des modifications à la Politique en matière d'importations privées;
- d'autoriser les modifications à la politique d'engagement et contrats pour y intégrer davantage de critères visant à stimuler l'achat local, en conformité avec les lois et règlements qui régissent le commerce de la Société;
- l'approbation des changements proposés à la structure de majoration;
- d'entamer la transformation de la chaîne d'approvisionnement comprenant l'agrandissement du Centre de distribution de Montréal;
- d'adopter le Plan de développement du réseau des succursales et des Agences SAQ 2021-2022; et

- d'autoriser la Société à procéder à des engagements financiers selon sa Politique en matière de contrats et d'engagements financiers. De plus, le comité a procédé à l'évaluation annuelle de sa performance par rapport à son mandat.

Rapport d'activité du comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines a principalement pour mandat d'examiner et de recommander au conseil d'administration des politiques et des orientations stratégiques relatives à la gestion des ressources humaines et d'en assurer le suivi.

Au 27 mars 2021, le comité de ressources humaines était composé de quatre membres indépendants, dont sa présidente M^{me} Lucie Martel. Au cours de l'exercice financier 2020-2021, les membres de ce comité se sont réunis à quatre occasions et ont tenu une session à huis clos à la fin de chacune de ses séances.

Le comité des ressources humaines a rempli toutes les fonctions énoncées à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* et a notamment recommandé au conseil d'administration :

- un gel des salaires de ses hauts dirigeants et cadres supérieurs pour l'année 2020-2021 et d'autoriser les augmentations salariales pour les autres employés;
- des règles encadrant la fin d'emploi de ses dirigeants pour donner suite aux recommandations de la vérificatrice générale du Québec; et
- d'adopter les objectifs 2020-2021 de la présidente et chef de la direction et de procéder à l'évaluation de sa performance. Également, en fonction des paramètres établis par le gouvernement, le comité a recommandé au conseil d'approuver sa rémunération et celles des hauts dirigeants.

De plus, le comité des ressources humaines a :

- suivi les négociations et l'application de l'entente de la convention collective avec le Syndicat du personnel technique et professionnel de la SAQ (SPTP);
- étudié les enjeux entourant la négociation de la convention collective du Syndicat des travailleurs et travailleuses de la Société des alcools du Québec;
- examiné l'évaluation faite par la présidente et chef de la direction de la performance des hauts dirigeants et examiné leurs objectifs et plans de relève;
- suivi le Plan d'action 2020-2021 relativement à la gestion de la présence au travail; et
- procédé à l'évaluation annuelle de sa performance par rapport à son mandat.

Membres du conseil d'administration

Johanne Brunet

Présidente du conseil d'administration

- Nommée le 7 août 2007 pour un mandat de quatre ans (décret 623-2007)
- Renouvellement le 30 novembre 2011 pour un mandat de trois ans (décret 1216-2011)
- Nommée présidente du conseil d'administration le 19 août 2015 pour un mandat de cinq ans (décret 725-2015)
- Renouvellement le 19 août 2020 pour un mandat de cinq ans (décret 678-2020)
- Membre indépendant

Professeure titulaire

- Département de marketing à HEC Montréal

Membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, Johanne Brunet est détentrice d'un doctorat en *Industrial and Business Studies* de l'Université de Warwick (Royaume-Uni) et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) en marketing et gestion internationale de HEC Montréal. M^{me} Brunet détient aussi une certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval la désignant comme administratrice de sociétés certifiée. Elle a été Lauréate 1999 Action femmes d'affaires de la Chambre de commerce de Montréal et finaliste *Business Professor of the Year Award* 2013 de la compétition du célèbre hebdomadaire *The Economist*. Elle a été directrice de la production extérieure et des acquisitions à la Société Radio-Canada, pour ensuite œuvrer en tant que vice-présidente principale à TV5-Amériques. Elle est présidente du conseil d'administration de la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM), ainsi que de celui de la Société québécoise du cannabis (SQDC), en plus de siéger aux conseils d'administration du Théâtre du Rideau Vert, du Groupe TCJ inc., de même qu'à certains autres en Angleterre. Elle est également membre du comité avisier de PolyExpert inc.

Catherine Dagenais

Administratrice

- Nommée le 20 juin 2018 pour un mandat de cinq ans (décret 828-2018)

Présidente et chef de la direction

- Société des alcools du Québec

Détentrice d'un MBA exécutif (McGill-HEC Montréal) et d'un baccalauréat en administration des affaires, option marketing, Catherine Dagenais possède de surcroît une solide expérience en gestion d'un réseau de vente. À la SAQ depuis 2000, où elle a débuté à titre de directrice de secteur, elle a rapidement su se faire reconnaître pour sa passion du commerce de détail et son intérêt marqué pour les nouvelles technologies, ainsi que pour sa vision d'une SAQ plus performante.

C'est en 2008 que M^{me} Dagenais a été nommée vice-présidente à l'Exploitation des réseaux de vente, puis vice-présidente à la Stratégie commerciale et expérience client en 2014. Dans ce dernier rôle, elle a chapeauté une importante transformation organisationnelle menant à la mise en place d'une expérience client omnicanal incluant le service *Cliquez, achetez, ramassez* et *SAQ Inspire*. Puis, en 2017, M^{me} Dagenais a occupé la fonction de vice-présidente et chef de l'exploitation, où elle a été à la tête de plus de 6 000 personnes, soit l'ensemble des employés dédiés aux activités de vente, de marketing, de la chaîne d'approvisionnement, de développement immobilier et de développement durable. Contribuant activement au virage performance de l'entreprise, c'est dans ce poste qu'elle a participé à faire baisser le ratio des charges nettes sur ventes de l'entreprise sous la barre des 17 %.

Première femme nommée à la tête de la société d'État en 2018, son mandat est, à ce jour, marqué par le volet responsabilité sociétale de l'entreprise. En effet, sa gestion exemplaire de la SAQ en temps de pandémie, le virage instauré dans le cadre de la modernisation de la consigne et son soutien accentué aux Banques alimentaires du Québec sont de bons exemples de sa vision d'une SAQ au service de la communauté.

Reconnue pour son énergie, son engagement et son approche humaine, M^{me} Dagenais est une leader rassembleuse axée sur l'atteinte d'objectifs ambitieux. Son habileté à développer des partenariats d'affaires porteurs et à maximiser la croissance et la rentabilité lui permet de participer de façon accrue à la performance de l'entreprise tout en maintenant des standards élevés en matière de service à la clientèle.

Patrice Attanasio

Administrateur

- Nommé le 13 mars 2019 pour un mandat de quatre ans (décret 194-2019)
- Membre indépendant

Président et consultant principal

- AGO Communications

Détenteur d'un baccalauréat en relations industrielles et d'un certificat en relations publiques de l'Université de Montréal, Patrice Attanasio est un gestionnaire chevronné au profil multidisciplinaire qui compte plus de 25 années d'expérience en communication et marketing. Ayant principalement œuvré au sein d'agences de communication, il dirige aujourd'hui sa propre firme, spécialisée dans l'élaboration et l'implantation de plans de communication, de stratégies de notoriété et de programmes de commandites. Reconnu comme un développeur de solutions novatrices, créatives et multidisciplinaires axées sur les résultats, il compte de nombreuses réalisations en matière de planification stratégique, publicité, relations publiques, ainsi qu'en évaluation, gestion et activation de partenariats et en marketing relationnel et événementiel.

Au cours de sa carrière, M. Attanasio a été récipiendaire de deux prix CRÉA d'Infopresse, de quatre Coqs d'or du Publicité-Club de Montréal ainsi que de deux prix d'Excellence de la Société québécoise des professionnels en relations publiques (SQPRP), dont il siège maintenant au conseil d'administration. Il a également siégé au fil des ans à de nombreux conseils d'administration d'OBNL, dont La Vitrine culturelle de Montréal, l'Orchestre symphonique de Longueuil et la Fondation En Cœur pour les enfants malades du cœur.

Lyne Bouchard

Présidente du comité de gouvernance, d'éthique et de communications

- Nommée le 14 juillet 2015 pour un mandat de trois ans (décret 673-2015)
- Renouvellement le 14 juillet 2018 pour un mandat de trois ans (décret 944-2018)
- Renouvellement de mandat le 24 mars 2021 afin de le prolonger de trois ans (décret 398-2021)
- Membre indépendant

Vice-rectrice à l'équité, à la diversité et à l'inclusion et aux ressources humaines

- Université Laval

Détentrice d'un baccalauréat et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université Laval ainsi que d'un doctorat en sciences de l'administration de l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA), Lyne Bouchard détient également le titre d'administratrice de sociétés IAS.A. M^{me} Bouchard occupe présentement à l'Université Laval les postes de vice-rectrice aux ressources humaines et de professeure au sein de la Faculté des sciences de l'administration. Elle enseigne également au Collège des administrateurs de sociétés et elle a siégé à de nombreux conseils d'administration.

Après avoir débuté sa carrière comme professeure à l'Université Laval, M^{me} Bouchard a œuvré dans le secteur privé, où elle a occupé de nombreux postes au sein de sociétés telles Gartner, Montréal International et Fujitsu Canada/DMR. Elle a exercé les fonctions de présidente-directrice générale, de coach auprès des hauts dirigeants d'entreprise, de stratège, d'architecte, ainsi que de conseillère en gouvernance d'entreprise et en gouvernance des TI. M^{me} Bouchard a également été vice-rectrice au campus de Longueuil et vice-rectrice aux technologies de l'information pour l'Université de Sherbrooke, ainsi que sous-ministre associée à la Direction générale des services à l'organisation du ministère de la Justice du Québec. Elle siège actuellement au conseil d'administration de l'Aéroport de Québec et au comité de gestion intégrée des risques du Fonds de solidarité FTQ.

Alain Brunet

Administrateur

- Nommé le 13 mars 2019 pour un mandat de quatre ans (décret 194-2019)
- Membre indépendant

Administrateur de sociétés

Diplômé en sciences actuarielles de l'Université Laval, membre *fellow* de l'Institut canadien des actuaires ainsi que de la Society of actuaries et diplômé du Harvard Business School Program for Management Development, Alain Brunet est un leader reconnu dans les domaines de l'assurance, des services bancaires et financiers, ainsi que de la gestion de patrimoine. Au cours de sa carrière, il a notamment occupé de nombreux postes de premier vice-président et de gestionnaire au sein du groupe financier Banque Nationale et de la Standard Life, en plus d'avoir œuvré à son compte à titre de consultant en actuariat. Réputé pour sa pensée stratégique et ses habiletés affirmées en matière de gestion d'équipes multidisciplinaires axées sur la croissance, de gestion de risque et d'amélioration continue, il prône de surcroît la satisfaction des employés et la maîtrise de l'expérience client.

M. Brunet est présentement membre des conseils d'administration de CAA Québec et d'Assuris, en plus d'agir à titre d'ange financier et de mentor pour l'entreprise Knova Web Technologies Inc.

Denis Chamberland

Président du comité des pratiques commerciales

- Nommé le 7 février 2018 pour un mandat de deux ans (décret 82-2018)
- Renouvellement le 1^{er} avril 2020 pour un mandat de quatre ans (décret 407-2020)
- Membre indépendant

Conseiller au président et chef de la direction et président du comité consultatif

- Rodéo FX Inc., compagnie d'effets visuels

Diplômé en administration des affaires de HEC Montréal et membre *fellow* de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, Denis Chamberland détient une certification de l'Institut des administrateurs de sociétés, section du Québec, le désignant comme administrateur de sociétés certifié. Au cours de sa carrière, il a œuvré notamment au sein de Ricardo Media inc. à titre de chef de la direction et conseiller stratégique. Il a aussi été cochef de la direction chez Richter/RSM Richter Chamberland, où il a mis à profit ses compétences en développement de marque. Doté d'une forte fibre entrepreneuriale, M. Chamberland a de plus fondé une firme comptable, Chamberland Hodge, axée sur l'accompagnement des entrepreneurs, et y a agi à titre de cochef de la direction.

Au cours des dernières années, il a été président du conseil d'administration du Théâtre La Licorne, et administrateur à La Tablee des Chefs et à la Fondation Richter, ainsi que membre du conseil d'administration de la Fondation de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont. Il est présentement administrateur de sociétés privées et publiques, dont la société Gastronomica Aliments Fins Inc., où il agit à titre de président, et la société publique D-BOX Technologies Inc, où il agit à titre de président du conseil d'administration.

Christian Leblanc

Administrateur

- Nommé le 13 mars 2019 pour un mandat de quatre ans (décret 194-2019)
- Membre indépendant

Associé principal

- Fasken Martineau

Diplômé en droit de l'Université de Montréal, membre du Barreau du Québec, de l'Association du Barreau canadien et du Barreau de Montréal, Christian Leblanc est associé principal au sein de l'étude Fasken Martineau. Spécialisé en droit civil et commercial, en propriété intellectuelle ainsi qu'en droit des médias et des communications, il possède une feuille de route balisée de prestigieuses marques de reconnaissance, son nom apparaissant aux répertoires *Best Lawyers in Canada*, *CanadianLexpert*, *Legal 500* et *Managing Intellectual Property IP Star Handbook*. M. Leblanc a été nommé « *Litigation Star* » (star du litige) par Benchmark et Lexpert l'a classé parmi les « *Top 40 Under 40* » (40 jeunes étoiles montantes) au Canada. Au cours de sa carrière, son expertise l'a amené à plaider des causes d'envergure tant en Cour supérieure et en Cour d'appel qu'à la Cour suprême du Canada. Il a également été président de la Canadian Media Lawyers Association.

M. Leblanc siège aux conseils d'administration de Métrocom, de la Société historique du lac Saint-Louis, de la Fondation de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), ainsi que de l'Opéra de Montréal.

René Leprohon

Président du comité d'audit

- Nommé le 7 février 2018 pour un mandat de trois ans (décret 82-2018)
- Renouvellement le 16 décembre 2020 pour prolonger le mandat de quatre ans (décret 1387-2020)
- Membre indépendant

Administrateur de sociétés

Membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, de l'Institut des auditeurs internes et de l'Association canadienne des conseillers en management, René Leprohon détient un baccalauréat en administration des affaires de HEC Montréal ainsi qu'une certification en assurance de gestion des risques (CRMA). Associé retraité de KPMG, il y a dirigé plus d'une douzaine d'années la pratique d'audit interne et de gestion de risques d'entreprise. Au cours de sa carrière, M. Leprohon a également occupé des postes de haute direction au sein de TD Meloche Monnex (aujourd'hui TD Assurances) et EY, où il a, en outre, eu la chance de développer son expertise dans les domaines des ressources humaines, de la gestion du changement, du contrôle interne, de la réingénierie d'entreprise, des fusions et acquisitions et de la planification stratégique. Au fil des ans, il a pris part à ou été membre de nombreux conseils d'administration, comités d'audit et autres comités de gouvernance de sociétés cotées en Bourse, de sociétés d'État et d'organismes à but non lucratif. Il siège toujours au conseil d'administration de l'Institut des auditeurs internes (chapitre de Montréal) à titre de président du comité de finances et d'audit. Il est membre du conseil d'administration et du comité d'audit de la Société québécoise du cannabis depuis septembre 2018 et il y préside le comité des ressources humaines depuis décembre 2019.

Lucie Martel

Présidente du comité des ressources humaines

- Nommée le 19 janvier 2011 pour un mandat de quatre ans (décret 23-2011)
- Renouvellement le 27 mai 2015 pour un mandat de trois ans (décret 438-2015)
- Renouvellement le 3 juillet 2018 pour un mandat de trois ans (décret 944-2018)
- Membre indépendant

Première vice-présidente et chef des ressources humaines

- Intact Corporation financière

Diplômée en relations industrielles de l'Université de Montréal, Lucie Martel est première vice-présidente et chef des ressources humaines d'Intact Corporation financière depuis septembre 2011. Dans son rôle actuel, M^{me} Martel est responsable de l'élaboration des stratégies, des politiques et des programmes liés aux ressources humaines. Avant sa nomination, elle a occupé le poste de vice-présidente principale au sein de AXA Canada. Elle a plus de 30 ans d'expérience en gestion stratégique des ressources humaines et en relations de travail, qu'elle a accumulés au sein d'entreprises telles que la Banque Laurentienne, dont elle a été vice-présidente, Gestion et développement des ressources humaines, Direct Film et Uniroyal. M^{me} Martel est présentement membre du conseil d'administration de Alithya, ainsi que présidente du comité ressources humaines et membre du conseil d'administration de la Fondation de l'Institut de Cardiologie de Montréal et présidente du comité des ressources humaines à la Fondation.

Jean-Pierre Poulin

Administrateur

- Nommé le 1^{er} avril 2020 pour un mandat de quatre ans (décret 407-2020)
- Membre indépendant

Président fondateur

- Groupe Devcore

Président fondateur et directeur général

- 1Valet

Jean-Pierre Poulin présente un riche parcours dans le monde des affaires et du commerce de détail. Avant de fonder Groupe Devcore – une organisation comptant plus de 35 entreprises spécialisées dans le développement de terrains, la construction résidentielle et la gestion immobilière – et d'être à la tête de 1Valet – une firme de technologie spécialisée dans le développement et l'intégration de solutions intelligentes dans le domaine de l'immobilier –, M. Poulin a fait ses armes en matière de gestion dans de grandes entreprises du commerce de détail. Il passe de gérant à acheteur-gestionnaire et franchisé de magasins tels que Peoples, division Marks & Spencer, Pharmaprix et Tigre Géant. En 1999, il fonde sa première entreprise, Visite 3D inc., vite devenue le plus important fournisseur de visites virtuelles au Canada. Celle-ci deviendra publique en 2001 et sera rachetée par une société américaine quelques années plus tard.

Grand communicateur, visionnaire et développeur dans l'âme, M. Poulin est reconnu pour son tempérament de leader, son goût et sa tolérance au risque ainsi que son habileté à prévoir et à résoudre les problèmes. Au cours de sa carrière, plusieurs honneurs lui ont été décernés. Il reçoit ainsi en 2010 la mention d'entrepreneur de l'année; puis la Palme d'Or Constructeur de l'année APCHQ en 2010 et en 2012; ainsi que la Palme Platine en 2013 et 2014. Ses contributions philanthropiques lui valent le prix Philanthropie du Ottawa Heart Institute en 2012, ainsi que le prix Mérite de la philanthropie de la Fondation Santé Gatineau en appui au Centre de santé et de services sociaux de Gatineau en 2013. En 2014, sa société est nommée meilleure grande entreprise de l'année à la Chambre de commerce de Gatineau. M. Poulin a été membre de la prestigieuse Young Presidents' Organization de 2011 à 2015.

Michael L. Vineberg

Administrateur

- Nommé le 7 février 2018 pour un mandat de trois ans (décret 82-2018)
- Renouvellement le 7 février 2021 pour un mandat de quatre ans (décret 1387-2020)
- Membre indépendant

Président fondateur

- Portage conseil inc.

Enseignant

- HEC Montréal et École des dirigeants HEC Montréal

Détenteur d'un baccalauréat en arts, économie et gestion de l'Université McGill, ainsi que d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de HEC Montréal, Michael Vineberg détient également une certification de l'Institut des administrateurs de sociétés le désignant comme administrateur de sociétés certifié (IAS.A). M. Vineberg est un leader reconnu dans les domaines du redressement et de la transformation d'entreprises. Il travaille avec plusieurs firmes de placement privées à travers l'Amérique du Nord à titre de chef de la direction, chef de la restructuration, administrateur et consultant pour les sociétés de portefeuille. Au cours de sa carrière, il a occupé de nombreux postes de direction, notamment comme président et chef de la direction au sein de l'entreprise Les Aliments Alasko inc., et comme associé en redressement d'entreprises chez Raymond Chabot Grant Thornton s.e.n.c.r.l. M. Vineberg siège présentement aux conseils d'administration de l'Atelier JEM ainsi que de diverses sociétés de portefeuille.

Carolina Vellucci-Willsher

Administratrice

- Nommée le 24 mars 2021 pour un mandat de quatre ans (décret 398-2021)
- Membre indépendant

Vice-présidente associée, ressources humaines

- Université Concordia

Diplômée de l'Université McGill en relations industrielles, Carolina Vellucci-Willsher est une leader certifiée en ressources humaines (CHRL) et une coach personnelle et professionnelle certifiée (PPCC) de l'Université Concordia. Depuis 2009, elle dirige le Service des ressources humaines de l'Université Concordia, où elle offre un soutien stratégique tout en supervisant des équipes de professionnels en matière d'avantages sociaux, de rémunération, de relations de travail et de pensions, notamment. Au fil des ans, elle a chapeauté diverses initiatives stratégiques et opérationnelles, dont la négociation et la signature de plusieurs contrats de travail. À ces expériences, s'ajoutent celles acquises au sein de différentes organisations, dans les secteurs privé autant que parapublic. Au cours de sa carrière, M^{me} Vellucci-Willsher a également été active à titre de bénévole au sein d'organismes communautaires, dont plus récemment à titre de vice-présidente de Literacy Unlimited, dédié à l'alphabétisation des adultes. Elle est actuellement membre du Conseil des gouverneurs et présidente du Comité des ressources humaines du Collège Marianopolis.

Présence des administrateurs aux réunions du conseil et de ses comités

Exercice financier 2020-2021

	CA	CGEC	CAT	CPC	CRH
Nombre de séances	17	7	5	6	4
Johanne Brunet* (présidente du CA)	17	7	5	6	4
Catherine Dagenais	17	s. o.	s. o.	6	s. o.
Patrice Attanasio	17	7	s. o.	s. o.	4
Lyne Bouchard	15	7	5	6	s. o.
Alain Brunet	17	s. o.	5	s. o.	s. o.
Marc G. Bruneau ⁽¹⁾	1/1	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
Denis Chamberland	17	s. o.	s. o.	6	4
Christian Leblanc	17	s. o.	4	s. o.	s. o.
René Leprohon	17	7	5	s. o.	s. o.
Hélène Lévesque ⁽²⁾	15/15	s. o.	s. o.	4/5	3/3
Lucie Martel	15	s. o.	s. o.	s. o.	4
Jean-Pierre Poulin ⁽³⁾	16/16	s. o.	s. o.	6	s. o.
Michael Vîneberg	17	7	s. o.	5	s. o.

* Membre d'office de tous les comités

(1) Mandat échu le 2 avril 2020

(2) Démission le 26 février 2021

(3) Nommé le 1^{er} avril 2020

CA : Conseil d'administration - 10 ajouts au calendrier

CGEC : Comité de gouvernance, d'éthique et de communications - 2 ajouts au calendrier

CAT : Comité d'audit - 1 ajout au calendrier

CPC : Comité des pratiques commerciales

CRH : Comité des ressources humaines

Les administrateurs justifient leurs absences ou empêchements aux réunions régulières d'un comité ou du conseil d'administration auprès du Secrétariat général de la SAQ.

Il n'y a aucun cas de non-conformité selon les règles établies au règlement de régie interne de la Société quant aux absences.

Rémunération des administrateurs

Exercice financier 2020-2021
(en dollars canadiens)

Johanne Brunet	51 236 \$
Patrice Attanasio	24 015
Lyne Bouchard	31 187
Marc G. Bruneau	339
Alain Brunet	20 895
Denis Chamberland	24 015
Christian Leblanc	20 271
René Leprohon	28 379
Hélène Lévesque	20 064
Lucie Martel	22 763
Jean-Pierre Poulin	21 207
Michael L. Vineberg	24 639
Total	289 010 \$

Rémunération des plus hauts salariés et membres de la direction

Exercice financier 2020-2021
(en dollars canadiens)

Nom	Titre	Salaire annuel de base ⁽¹⁾	Salaire de base versé	Programme de rémunération variable	Autres formes de rémunération ⁽²⁾⁽³⁾
Catherine Dagenais	Présidente et chef de la direction	436 492	434 980	65 474	13 098
Édith Filion	Vice-présidente et chef de la direction financière	282 750	281 773	84 826	27 689
Luc Bourdeau	Vice-président, Chaîne d'approvisionnement	275 000	274 063	82 500	23 582
Jacques Farcy	Vice-président, Exploitation des réseaux de vente	266 189	265 265	79 856	11 316
Carl Boucher	Vice-président, Technologies de l'information	250 000	249 140	75 000	19 414

(1) En 2020-2021, la SAQ a procédé à un gel salarial pour ses hauts dirigeants.

(2) Avantages imposables liés aux achats de boissons alcooliques, à l'utilisation d'une automobile, aux cotisations professionnelles, au bilan de santé et aux assurances collectives sur la base de l'année civile 2020, ainsi que les allocations pour frais d'automobile

(3) En plus des montants indiqués, la présidente de la SAQ participe au RRAS et bénéficie d'un taux d'accumulation annuel de rente de 3 % sur son salaire. Les vice-présidents participent quant à eux au RRPE et bénéficient d'un taux d'accumulation annuel de rente de 2 % jusqu'à concurrence du salaire maximum admissible prescrit par Retraite Québec. Ils bénéficient également d'un taux d'accumulation annuel de rente de 2 % sur la portion de leur salaire excédant le salaire maximum admissible par le biais d'un régime supplémentaire de retraite.

Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État

Le gouvernement du Québec a adopté, le 5 décembre 2014, la *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État* (la « Loi »). Comme l'indique son titre, l'objectif de la *Loi* est de renforcer les mécanismes de gestion et de contrôle des effectifs des organismes publics, notamment par des mesures de planification de la main-d'œuvre et de contrôle des effectifs et des contrats de service.

Contrats de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus

Du 29 mars 2020 au 27 mars 2021
(en milliers de dollars canadiens)

	Nombre de contrats	Montant
Personnes morales	38	10 406 \$
Personnes physiques	2	184
Total	40	10 590 \$

Effectif

Au 27 mars 2021
(par sexes et divisions)

Division	Femmes	Hommes	Total
Affaires corporatives et secrétariat général	10	3	13
Affaires publiques, communications et responsabilité sociétale	16	2	18
Chaîne d'approvisionnement	148	890	1 038
Commercialisation	64	32	96
Direction financière	91	46	137
Exploitation des réseaux de vente	3 070	2 491	5 561
Présidence et direction générale	8	11	19
Talents et expérience employé	60	17	77
Technologies de l'information	44	135	179
Total	3 511	3 627	7 138

Répartition de l'effectif en heures rémunérées

(du 29 mars 2020 au 27 mars 2021)

Catégorie	Heures travaillées	Heures supplémentaires	Total des heures rémunérées	Nombre d'employés
Ouvriers, personnel d'entretien et de service ⁽¹⁾	9 338 253	298 608	9 636 861	6 381
Personnel professionnel	1 404 672	56 920	1 461 592	757
Total	10 742 925	355 528	11 098 453	7 138

(1) Inclut les employés de succursale et d'entrepôt, les contremaîtres et les directeurs de succursale

Les heures rémunérées incluent les heures travaillées, effectuées en temps supplémentaire ainsi que celles indemnisées ou en prestation (payées ou non par la SAQ).

Dans l'objectif d'une gestion responsable des fonds publics et conformément à la convention de services partagés intervenue entre la SAQ et la Société québécoise du cannabis (SQDC), la SAQ partage certaines de ses expertises et de ses infrastructures technologiques avec la SQDC. Ces expertises incluent notamment les technologies de l'information, le Centre de relation clientèle, le développement immobilier et l'acquisition de biens et services. Ainsi, une portion des heures rémunérées des employés de la SAQ, et incluses dans le tableau ci-dessus, ont servi à fournir la prestation de service à la SQDC.

Pour la période du 29 mars 2020 au 27 mars 2021, en excluant les effets de la pandémie qui n'était pas prévue lors de l'établissement de la cible, le total de l'effectif n'a pas excédé la cible. Toutefois, les heures rémunérées additionnelles liées à la pandémie requises pour nos opérations ont engendré exceptionnellement un dépassement de la cible. Cette variation observée est notamment attribuable aux impacts liés à la pandémie de la COVID-19.

Reddition de comptes concernant la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics

Conformément à la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (la « Loi »), la SAQ dispose d'une politique favorisant la divulgation des actes répréhensibles.

Cette politique est complémentaire aux règles énoncées au Code d'éthique et de conduite des employés et au Code d'éthique et de déontologie des administrateurs de la Société des alcools du Québec, notamment en ce qui concerne les mécanismes de dénonciation qui y sont prévus.

La SAQ est tenue de dévoiler annuellement le nombre de divulgations qu'elle reçoit. Ainsi, au cours de l'exercice clos le 27 mars 2021, la responsable du suivi des divulgations a reçu 11 divulgations qui contenaient chacune un motif allégué.

Le traitement de chacune d'entre elles a été terminé au sens du paragraphe 3 de l'article 22 puisque aucun motif allégué ne se qualifiait comme acte répréhensible tel que considéré à l'article 25, à savoir :

- une contravention à une loi du Québec, à une loi fédérale applicable au Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi;
- un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie;
- un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux qu'il gère ou détient pour autrui;
- un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité;
- le fait, par un acte ou une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement; et
- le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible visé aux paragraphes précédents.

Bilan des réalisations en matière de ressources informationnelles

Conformément à la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*, la Société des alcools du Québec (SAQ) effectue un suivi rigoureux de ses avancées technologiques et des avantages qui en découlent. Au cours de l'exercice financier 2020-2021, le conseil d'administration de la SAQ a ainsi procédé à un examen approfondi de la programmation annuelle et triennale des activités de l'entreprise au chapitre des ressources informationnelles ainsi que des projets en cours en la matière.

Les différents projets mis de l'avant par la division des technologies de l'information (TI) permettent de soutenir les stratégies d'affaires de la SAQ. Ils visent à améliorer l'expérience client tout en favorisant une efficacité accrue et la pérennité des actifs informationnels au sein de l'organisation.

Voici les principales réalisations du dernier exercice financier à la SAQ :

- Modernisation du système de gestion intégré JD Edwards, qui met en place la fondation nécessaire pour concrétiser l'approche omnicanal de la SAQ. Cette fondation permettra d'améliorer l'expérience client en uniformisant les différents canaux de vente.
- Uniformisation des applications de gestion d'entrepôts visant, à terme, des gains opérationnels de la chaîne d'approvisionnement.
- Évolution des plateformes numériques afin d'offrir à la clientèle une meilleure gestion de la rareté, notamment par la mise en place d'une loterie pour les produits du *Courriel vinicole*, la possibilité de partager des cotes et commentaires sur les différents produits offerts à la SAQ, ainsi que de donner accès au nouveau magazine numérique *Le goût de partager*.
- Poursuite du projet de modernisation de l'équipement et des systèmes de caisses enregistreuses en succursale.
- Poursuite de la refonte du système d'assignation des horaires de nos employés en succursale.
- Amélioration et sécurisation des infrastructures et des dispositifs utilisateurs pour permettre à nos employés l'accès lorsque en télétravail, un besoin accéléré par la pandémie.
- Poursuite des travaux d'amélioration des stratégies en cybersécurité et de gestion des renseignements personnels afin de maintenir une protection adéquate des actifs de la SAQ.
- Maintien de la certification PCI (*Payment Card Industry*), assurant ainsi la gestion du risque et la continuité des opérations liées aux transactions effectuées par carte de crédit.

L'ombudsman

Le poste d'ombudsman aux relations d'affaires et du personnel de la SAQ est confié à M. Gilles Pharand. Celui-ci reçoit les plaintes des membres du personnel, des citoyens, des clients, ainsi que celles des partenaires d'affaires qui n'ont pas reçu de réponse, ou de réponse satisfaisante, de la part du responsable de la SAQ. Il doit analyser et traiter ces plaintes de façon confidentielle selon le principe de l'équité.

L'ombudsman, dont la fonction relève du conseil d'administration, ne dépend pas de la hiérarchie administrative de la SAQ et n'est pas un employé de celle-ci, ce qui lui confère une indépendance absolue à l'égard de la direction. Il n'est ni le défenseur de la SAQ ni l'avocat des plaignants; il est un intermédiaire neutre et accessible et est tenu à l'impartialité.

L'ombudsman dispose d'un pouvoir de recommandation auprès du conseil d'administration et il présente, deux fois par année, un rapport de ses activités au comité de gouvernance, d'éthique et de communications. En plus d'être membre du Forum canadien des ombudsmans, l'ombudsman de la SAQ souscrit au code de déontologie de l'International Ombudsman Association (IOA), dont il est membre.

Pour plus de renseignements, consulter la section Ombudsman, sous l'onglet À propos/Gouvernance, dans SAQ.COM.

Politique relative à l'emploi et à la qualité de la langue française

Conformément à la Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'administration, la SAQ a adopté une Politique linguistique qui tient compte de sa vocation commerciale et détermine de quelle manière la Charte de la langue française doit s'appliquer au sein de l'entreprise.

Ainsi, la SAQ se conforme aux exigences de la Charte de la langue française et à sa Politique linguistique, qui établit le français comme la langue de travail quotidienne pour tous ses employés. Elle accorde une importance fondamentale à la qualité et à l'utilisation du français dans ses communications orales et écrites. La secrétaire générale a été désignée mandataire et, au cours du dernier exercice, elle a continué de collaborer avec l'Office québécois de la langue française pour assurer le respect de cette Politique.

Code d'éthique et de conduite des employés

Le Code d'éthique et de conduite des employés de la Société des alcools du Québec a été conçu en collaboration avec tous les secteurs de l'entreprise et est entré en vigueur en 2008. Révisé sporadiquement, il a fait l'objet d'une nouvelle mise à jour en 2020-2021. Inspiré des valeurs de l'entreprise, le Code fournit des repères solides en matière d'éthique et les principes qu'il contient sont communiqués aux employés. Pour plus de renseignements, consulter la section Gouvernance, sous l'onglet À propos, dans SAQ.COM.

Avancée des objectifs stratégiques 2020-2021

La SAQ a entamé en 2020-2021 la réalisation de son Plan stratégique 2021-2023 qui comprend quatre grandes orientations stratégiques : offrir une expérience client omnicanal intégrée, améliorer la performance, faire vivre à nos employés une expérience qui les valorise et placer la responsabilité sociétale au cœur de nos activités.

Malgré un contexte caractérisé par la pandémie de la COVID-19, la SAQ a réussi à atteindre la plupart de ses objectifs pour l'exercice financier 2020-2021. Les objectifs financiers ont tous été atteints, tout comme les indicateurs mesurant l'amélioration de notre productivité. Les mesures sanitaires ont néanmoins affecté l'expérience client en succursale, ce qui s'est légèrement reflété sur certains des indicateurs mesurant l'appréciation de nos clients. Il faut également noter la forte croissance des produits du Québec avec un résultat nettement supérieur à la cible.

Indicateurs de la première année du Plan stratégique 2021-2023

Orientations / Objectifs	Indicateurs	Cibles 2020-2021	Résultats 2020-2021
Offrir une expérience client omnicanal intégrée	Croissance des ventes	(2,6) %	2,9 %
	Taux de satisfaction globale ⁽¹⁾	92 %	91 %
Faire vivre à nos clients une expérience personnalisée et inspirante	Pilier découverte Taux d'accord des clients avec la promesse de découverte ⁽¹⁾	69 %	67 %
Développer les plateformes numériques	Pilier accessibilité Taux d'accord des clients avec la promesse d'accessibilité ⁽¹⁾	79 %	79 %
Offrir un choix de produits centré sur le client	Pilier choix Taux d'accord des clients avec la promesse de choix de produits ⁽¹⁾	80 %	84 %
Accroître la visibilité des produits du Québec	Croissance des ventes des produits du Québec ⁽²⁾	12 %	28,5 %
Améliorer la performance	Charges nettes sur ventes	17,3 %	16,3 %
	Croissance du résultat net	(8,8) %	(0,5)%
Transformer la chaîne d'approvisionnement	Ratio des coûts totaux de la chaîne d'approvisionnement sur les ventes	3,19 %	2,98 %
Accroître l'agilité en succursale	Ratio des bouteilles vendues par heure travaillée en succursale	41,1	42,1
Assurer une gestion efficiente de nos activités administratives	Ratio des charges administratives sur ventes	1,9 %	1,8 %
Faire évoluer les systèmes et processus informationnels	Progression cumulative des applications technologiques principales modernisées, retirées ou converties sur infonuagique hybride	2 %	16 %
Faire vivre à nos employés une expérience qui les valorise			
Accroître l'engagement de nos employés et attirer les meilleurs talents	Variation annuelle du taux d'engagement ⁽³⁾	- %	- %
Transformer nos pratiques en santé et sécurité	Taux de réduction cumulatif du nombre d'accidents avec perte de temps	(3,5) %	(6,9)%
Placer la responsabilité sociétale au cœur de nos activités			
Susciter la fierté des Québécois et être reconnus comme un acteur de changement pour améliorer le recyclage du verre	Pilier responsabilité sociétale Taux d'accord des clients avec la promesse de responsabilité sociétale	67 %	82 %
Réduire notre empreinte environnementale	Réduction de nos émissions directes de GES issus du transport interne de marchandises (vs 2009-2010), au prorata des litres vendus	(20) %	(16)%
Nous assurer de la vente responsable des produits alcooliques	Taux de refus d'achat aux clients-mystères mineurs (%)	95 %	89 %

(1) Une révision dans la façon de rejoindre la clientèle à sonder et l'ajout d'un nouveau pilier de satisfaction à partir de 2020-2021 ont nécessité une révision des données 2019-2020 pour obtenir une base comparable.

(2) Une révision dans la catégorisation des produits du Québec (*Origine Québec, Préparé au Québec et Embouteillé au Québec*) a nécessité une révision des données 2019-2020 par rapport à ce qui avait été publié dans le Rapport annuel de l'an dernier.

(3) L'outil de mesure de l'indicateur a été implanté en 2020-2021 et les premiers résultats seront disponibles pour l'exercice 2021-2022.

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

Compte rendu des demandes d'accès

La Société des alcools du Québec traite les demandes d'accès à des documents conformément à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Au cours de l'exercice financier 2020-2021, elle a reçu 96 nouvelles demandes. Les tableaux ci-dessous présentent le bilan des demandes qui ont été traitées durant cette période, c'est-à-dire les dossiers pour lesquels une réponse a été envoyée entre le 29 mars 2020 et le 27 mars 2021.

Nombre total de demandes reçues : 96 demandes reçues du 29 mars 2020 au 27 mars 2021

Nombre de demandes traitées, en fonction de leur nature et de la décision rendue⁽¹⁾

Décision rendue	Nature des demandes traitées au cours de l'exercice financier			Dispositions de la Loi invoquées
	Demandes d'accès		Rectification (nombre)	
	Documents administratifs (nombre)	Renseignements personnels (nombre)		
Acceptée (entièrement)	40	14	0	
Partiellement acceptée	19	9	0	1, 9, 14, 15, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30.1, 32, 37, 39, 39.5, 40, 41, 47.4, 53, 54, 56, 58, 59, 67, 86, 86.1, 88.1, 137.1
Refusée (entièrement)	8	1	0	
Autres	5	3	0	Absence de document et désistements

Nombre total de demandes d'accès ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable : 0

Nombre d'avis de révision reçus de la Commission d'accès à l'information : 1

Nombre de demandes traitées, en fonction de leur nature et des délais⁽¹⁾

Délais de traitement	Nature des demandes traitées au cours de l'exercice financier		
	Demandes d'accès		Rectification (nombre)
	Documents administratifs (nombre)	Renseignements personnels (nombre)	
0 à 20 jours	31	12	0
21 à 30 jours	41	12	0
31 jours et plus (le cas échéant)	2 (ententes et avis au tiers)	1	0
Total	74	25	0

Motifs de refus

Les motifs de refus d'accès aux documents détenus par la SAQ qui ont été invoqués concernaient ou contenaient :

- des informations relatives à des tiers ayant refusé la divulgation d'informations;
- des informations confidentielles;
- des renseignements personnels; ou
- des renseignements de nature commerciale.

Compte rendu des activités relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels

Les principes relatifs à la protection des renseignements personnels ont été communiqués aux employés dans le cadre d'une campagne d'information, de formations et dans le traitement de dossiers précis. Par ailleurs, un processus de diffusion proactive de l'information est en place afin d'appliquer les exigences du *Règlement sur la diffusion*

de l'information et sur la protection des renseignements personnels qui est entré en vigueur le 1^{er} avril 2015. Toutes les informations exigées par ce *Règlement* se trouvent dans le site Internet de la SAQ.

Le comité de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels est composé de membres de l'organisation provenant de divers secteurs sous la supervision de la responsable de l'accès aux documents. Durant la dernière année, le comité s'est penché particulièrement sur l'identification des renseignements personnels et leur catégorisation. Diverses actions ont été proposées pour assurer la protection de ceux-ci.

Le comité s'est également intéressé à la communication des bonnes pratiques en la matière au sein de l'organisation.

(1) Les demandes traitées sont celles pour lesquelles une réponse a été acheminée au cours de l'exercice financier.

Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec

Préambule

Considérant que les membres du conseil d'administration doivent se doter d'un code d'éthique et de déontologie dans le respect des principes et règles édictés par le *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics* (ci-après appelé « *Règlement* ») adopté dans le cadre de la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif* (RLRQ, c. M-30, a 3.0.1 et 3.0.2; 1997, c. 6, a. 1);

Considérant que la *Loi* et le *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics* prévoient des principes d'éthique et des règles de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration, lesquels sont en partie reproduits à titre informatif à l'*Annexe 1* du présent Code;

Considérant que l'adoption d'un code d'éthique et de déontologie a pour objet de préserver et de renforcer le lien de confiance des citoyens dans l'intégrité et l'impartialité de l'administration de la Société, de favoriser la transparence et de responsabiliser l'administration et les administrateurs publics;

Considérant que les membres du conseil d'administration désirent doter l'entreprise d'un code d'éthique et de déontologie propre à l'entreprise; et

En considération de ce qui précède, les membres du conseil d'administration adoptent le Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec qui suit :

Section 1 – Interprétation

1. Dans le présent Code, à moins que le contexte n'indique un sens différent :

- a) **« membre du conseil »** désigne un membre du conseil d'administration de la Société, qu'il exerce ou non une fonction à plein temps;
- b) **« association »** désigne une association ou un regroupement de personnes, de sociétés ayant un intérêt direct ou indirect dans le commerce des boissons alcooliques ou l'organisation du commerce des boissons alcooliques;
- c) **« autorité compétente »** désigne le secrétaire général associé responsable des emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif;
- d) **« comité »** désigne le comité de gouvernance, d'éthique et de communications de la Société;
- e) **« conjoint »** comprend les époux ainsi que les personnes vivant maritalement l'une avec l'autre depuis plus d'un an;
- f) **« conseil »** désigne le conseil d'administration de la Société;
- g) **« contrat »** comprend un contrat projeté;
- h) **« contrôle »** désigne la détention directe ou indirecte par une personne de titres conférant plus de 50 % des droits de vote ou de participation, sans que ce droit dépende de la survenance d'un événement particulier, ou permettant d'élire la majorité des membres de son conseil d'administration;
- i) **« embargo »** désigne une interdiction temporaire, applicable à tous les membres du conseil d'administration, de transiger ou d'effectuer une opération sur les titres d'une société publique ou privée;
- j) **« entreprise »** désigne toute forme d'unité économique de production de biens ou de services ou de toute autre affaire à caractère commercial, industriel ou financier;
- k) **« entreprise concurrente »** désigne une entreprise dont les activités sont comparables par leur nature à celles de la Société, de ses filiales ou entreprises liées et peuvent entrer en conflit avec elles;
- l) **« entreprise liée »** désigne une filiale et toute personne morale ou société à l'égard desquelles la Société ou une filiale de la Société détenue en propriété exclusive détient directement ou indirectement des titres;
- m) **« filiale »** désigne une personne morale ou une société contrôlée directement ou indirectement par la Société;
- n) **« famille immédiate »** désigne le conjoint d'un membre du conseil, son enfant ou celui de son conjoint, son père, sa mère, son frère, sa sœur, le conjoint de sa mère, de son père, le père, la mère de son conjoint ainsi que le conjoint de son enfant ou toute personne pour laquelle le membre du conseil d'administration agit à titre de mandataire ou d'administrateur des biens d'autrui;
- o) **« information confidentielle »** désigne toute information ayant trait à la Société ou à l'une de ses filiales ou entreprises liées à ses administrateurs, dirigeants et employés, à ses partenaires et à ses fournisseurs, tout renseignement personnel sauf si ce renseignement a un caractère public en vertu de la *Loi* ainsi que toute information relative aux tendances d'une industrie ou d'un secteur ou toute information de nature stratégique, qui ne sont pas connus du public;

- p) « **information privilégiée** » désigne toute information encore inconnue du public et susceptible d'affecter la décision d'un investisseur raisonnable ou susceptible d'exercer une influence appréciable sur la valeur ou le cours des titres d'une société publique ou privée, y compris une information concernant une émission de titres, un changement dans les politiques de dividendes, un changement d'importance dans la composition de la direction ou un changement d'importance relatif aux affaires de la Société. Toute information privilégiée constitue une information confidentielle;
- q) « **Loi** » désigne la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (RLRQ c. S-13) telle qu'elle a été amendée et modifiée à l'occasion;
- r) « **personne** » désigne toute personne physique ou morale selon le contexte du présent Code;
- s) « **Société** » désigne la Société des alcools du Québec; et
- t) « **titre** » désigne toute valeur mobilière au sens de la *Loi sur les valeurs mobilières* (RLRQ c. V-1.1) et comprend, notamment, les actions, les obligations, les droits et bons de souscription, les parts sociales de sociétés en commandite, les actions et les options de société privée, les contrats à terme ou produits dérivés, à l'exception de tout titre d'emprunt émis par un gouvernement, de bons du Trésor, de billets à terme et certificats de dépôt émis par une institution financière ou un gouvernement. Tout instrument, actuel, éventuel, conditionnel ou convertible en titre ou qui procure le droit d'acquérir des titres est également un titre.
2. Dans le présent Code, l'interdiction de faire un geste inclut la tentative de faire ce geste ou l'incitation à le faire.

Section 2 – Dispositions générales

3. Le présent Code a pour objet d'établir les principes d'éthique et les règles de déontologie des membres du conseil.
- Les principes d'éthique tiennent compte de la mission de la Société, des valeurs qui sous-tendent son action et de ses principes généraux de gestion.
- Les règles de déontologie portent sur les devoirs et obligations des membres du conseil; elles les explicitent et les illustrent de façon indicative.
4. Le membre du conseil est tenu, dans l'exercice de ses fonctions, de respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévus par la *Loi* et le *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics*, ainsi que ceux établis dans le présent Code d'éthique et de déontologie des membres du

conseil d'administration de la Société des alcools du Québec. En cas de divergence, les principes et les règles les plus exigeants doivent s'appliquer.

5. Dans les 30 jours de l'adoption du présent Code par le conseil, chaque membre du conseil doit remplir et signer la déclaration reproduite à l'*Annexe 2* du présent Code. Cette déclaration, une fois remplie, est remise au président du conseil, qui doit la remettre au secrétaire de la Société aux fins de conservation.
- Chaque nouveau membre du conseil doit faire de même dans les 30 jours de sa nomination.
- La Société prend les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des informations fournies par les administrateurs dans le cadre de l'application du présent Code.
6. Le membre du conseil s'engage à collaborer avec le président du conseil et à se conformer aux avis que ce dernier peut être appelé à donner verbalement ou par écrit.

Section 3 – Principes d'éthique

7. Pendant toute la durée de son mandat, le membre du conseil doit agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la Société.
- Le membre du conseil doit accomplir sa tâche avec efficacité, assiduité et dans le respect du droit et de l'équité.
- Dans l'exécution de ses fonctions, le membre du conseil fait bénéficier ses collègues et la Société des connaissances ou aptitudes qu'il a acquises au cours de sa carrière.
8. Le membre du conseil ne peut exercer ses fonctions dans son propre intérêt ni dans celui d'un tiers.
9. Le membre du conseil prend ses décisions de façon à assurer et à maintenir le lien de confiance avec les clients, les fournisseurs, les partenaires de la Société ainsi qu'avec le gouvernement.
10. Le membre du conseil doit assurer et préserver la confidentialité des informations qu'il obtient dans l'exercice de ses fonctions de membre du conseil. Il doit prendre les mesures nécessaires pour respecter le caractère confidentiel de toute information confidentielle ou privilégiée dont il prend connaissance ou qu'il utilise dans l'exercice de ses fonctions. Ces mesures sont notamment de :
- a) ne pas laisser à la vue de tiers ou personnes non concernés les documents porteurs d'informations confidentielles;

- b) ne pas communiquer ou laisser à la vue de tiers les mots de passe donnant accès aux documents porteurs d'informations confidentielles;
- c) prendre des mesures appropriées pour assurer la protection matérielle des documents papier ou électroniques;
- d) s'assurer de la destruction de tout document confidentiel lorsque ce dernier n'est plus nécessaire à l'exécution de son mandat de membre du conseil; et
- e) ne pas favoriser une partie au détriment d'une autre sur le plan des liens d'affaires qu'il a ou pourrait avoir avec la Société.

Les obligations mentionnées au présent article subsistent même après que l'administrateur a cessé d'occuper ses fonctions.

11. Les décisions du conseil sont publiques, sauf décision contraire du conseil, et ce, pour des motifs sérieux. Toutefois, les délibérations, les votes et les positions défendues par les membres sont confidentiels.

Section 4 – Règles générales de déontologie

12. Le membre du conseil doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et les obligations de ses fonctions ou dans une situation pouvant jeter un doute raisonnable sur sa capacité de s'acquitter de ses devoirs avec loyauté et impartialité.
13. Le membre du conseil à plein temps, dont le président et chef de la direction, ne peut, sous peine de révocation, avoir un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise, concurrente ou liée, une association ou une société privée ou une société publique mettant en conflit son intérêt personnel et celui de la Société. Toutefois, cette révocation n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec diligence.
- Tout autre membre du conseil qui a ou dont l'employeur a un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise, une société publique, une société privée, un contrat ou une association doit dénoncer par écrit cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'organisme, l'entreprise, le contrat ou l'association dans lequel il a cet intérêt. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.
- Il doit également dénoncer dès qu'il en a connaissance les droits qu'il peut faire valoir contre la Société, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur.
14. Il est interdit à tout membre du conseil qui détient une information privilégiée relativement à une société privée ou publique de communiquer cette information.

Tout membre du conseil qui possède de l'information privilégiée sur une société privée ou une société publique qui pourrait impliquer la Société ou l'une de ses filiales doit communiquer avec le secrétaire général, qui jugera si le titre concerné doit être mis sous embargo. Le membre du conseil doit également s'abstenir de communiquer ou d'utiliser cette information privilégiée, à moins que cela ne rencontre les fins auxquelles elle lui a été fournie.

15. Le membre du conseil est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.

Tout document identifié par le conseil d'administration ou par le secrétaire comme étant confidentiel revêt un caractère confidentiel et ne peut être transmis, communiqué ou son contenu divulgué à quiconque par le membre du conseil sans une autorisation expresse du conseil.

Le membre du conseil ne peut accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou avantage autres que ceux d'usage et d'une valeur modeste. Tout cadeau, marque d'hospitalité ou avantage ne correspondant pas à ces critères doit être retourné au donateur ou à la Société.

16. Le membre du conseil ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.
17. Le membre du conseil ne peut accepter ni solliciter un avantage d'une personne ou d'une entreprise faisant affaire avec la Société ou une filiale, ou agissant au nom ou pour le bénéfice d'une telle personne ou entreprise, si cet avantage est destiné à l'influencer ou susceptible de l'influencer dans l'exercice de ses fonctions ou de générer des attentes en ce sens.
18. Le membre du conseil ne peut prendre d'engagement à l'égard de tiers ni leur accorder aucune garantie relativement au vote qu'il peut être appelé à donner ou à l'influence qu'il pourrait exercer sur quelque décision que ce soit que le conseil peut être amené à prendre.
19. Le membre du conseil ne peut, dans l'exercice de ses fonctions, traiter avec une personne qui a cessé d'être administratrice de la Société depuis moins d'un an si cette dernière agit pour le compte d'autrui relativement à une procédure ou à une autre opération dont la Société est partie prenante et sur laquelle cette personne détient de l'information inconnue du public.
20. Après avoir cessé d'exercer ses fonctions, nul membre du conseil ne doit divulguer de l'information inconnue du public concernant la Société ou autre organisme ou entreprise avec lequel il avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la date de cessation de ses fonctions.

21. Dans l'année qui suit cette date, il lui est interdit d'agir au nom ou pour le compte d'autrui relativement à une procédure, à une négociation ou à une autre opération dont la Société est partie prenante et sur laquelle il détient de l'information inconnue du public.

22. Le membre du conseil doit collaborer avec le président du conseil ou le comité lorsqu'il est prié de le faire.

23. Le membre du conseil qui a l'intention de présenter sa candidature à une charge électorale doit en informer le président du conseil.

Le président du conseil ou le président et chef de la direction qui a pareille intention doit en informer le secrétaire général du Conseil exécutif.

Section 5 – Divulgence et abstention

24. La divulgation requise à l'article 13 se fait :

- a) lors de la réunion au cours de laquelle le contrat ou la question concernée est à l'étude; ou
- b) dès le moment où le membre du conseil qui n'avait aucun intérêt en acquiert un.

25. Le membre du conseil doit effectuer la divulgation requise à l'article 13 dès qu'il a connaissance d'un contrat visé par cet article et qui, dans le cadre de l'activité commerciale normale de la Société, ne requiert pas l'approbation des membres du conseil.

26. Les articles 12, 13, 15, 16, 17, 18, 23, 24 et 25 s'appliquent également lorsque l'intérêt concerné est détenu par un membre de la famille immédiate du membre du conseil.

27. Le membre du conseil doit remettre au secrétaire de la Société, dans les 30 jours de sa nomination et le 31 mars de chaque année où il demeure en fonction, une déclaration en la forme prévue à l'Annexe 3 et contenant les informations suivantes :

- a) déclaration relative à la situation d'être conforme aux dispositions du Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec;
- b) le nom de la dénomination sociale de la personne morale, de toute entreprise qui est concurrente ou liée, de la société privée ou de la société publique dans laquelle, au meilleur de sa connaissance, sa famille immédiate ou lui détiennent action, créance, titre ou toute autre forme d'intérêts pécuniaires dans des personnes morales à but lucratif ou non lucratif;
- c) le nom de la dénomination sociale de la personne morale, de toute entreprise qui est concurrente ou liée, de la société privée ou de la société publique pour laquelle son conjoint ou lui assument ou

détiennent une fonction d'employé, d'administrateur, de dirigeant ou toute fonction analogue, ou tout autre intérêt dans des personnes morales à but lucratif ou non lucratif; et

- d) le nom de la dénomination sociale de la personne morale, de toute entreprise qui est concurrente ou liée, de la société privée ou de la société publique dans laquelle il détient d'autres intérêts qui le relient à une personne morale et qui pourraient être perçus comme susceptibles d'influencer son appréciation des sujets présentés au conseil concernant cette personne morale.

Le membre du conseil pour qui les dispositions des paragraphes 27 a) à d) ne trouvent pas d'application doit remplir une déclaration à cet effet et la remettre au secrétaire de la Société.

Le membre du conseil doit également produire une telle déclaration dans les 30 jours de la survenance d'un changement important à son contenu.

Les déclarations remises en vertu du présent article sont traitées de façon confidentielle.

28. Le secrétaire de la Société tient à la disposition des membres du conseil et du comité les déclarations reçues en application des articles 5 et 27. De plus, le secrétaire de la Société avise le président du conseil et le comité de tout manquement aux obligations prévues au présent Code dès qu'il en a connaissance.

Section 6 – Administrateurs nommés à d'autres conseils

29. Le membre du conseil nommé par la Société afin d'exercer des fonctions d'administrateur auprès d'un autre organisme ou entreprise (ci-après la « personne nommée ») est tenu de respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévus par la Loi, par le Règlement et par le présent Code, ainsi que ceux établis dans le code d'éthique et de déontologie de tel organisme ou entreprise. En cas de divergence, les principes et les règles les plus exigeants s'appliquent.

30. La personne nommée n'a droit, pour l'exercice de ses fonctions, qu'à la seule rémunération reliée à celles-ci. Cette rémunération ne peut comprendre, même en partie, des avantages pécuniaires tels que ceux établis notamment par des mécanismes d'intéressement basés sur la variation de la valeur des actions ou sur la participation au capital-actions de l'entreprise. Toutefois, toute rémunération allouée au président et chef de la direction de la Société doit être versée directement au nom de la Société.

31. Sous réserve de ses engagements de confidentialité et de ses devoirs d'honnêteté et de loyauté et généralement des engagements de même nature découlant de la *Loi* et du code d'éthique de l'organisme ou de l'entreprise au sein duquel la personne nommée exerce des fonctions d'administrateur, cette dernière doit informer la Société de toute question soulevée à l'ordre du jour d'une réunion du conseil d'administration de tel organisme ou entreprise qui pourrait avoir un impact important sur les finances, sur la réputation ou sur les opérations de la Société.

La personne nommée est tenue d'informer la Société de toute question dans un délai raisonnable, et ce, préalablement au vote des administrateurs.

Section 7 – Dispenses

32. Le présent Code ne s'applique pas :

- a) à la détention d'intérêts par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement à la gestion duquel le membre du conseil ne participe ni directement ni indirectement;
- b) à la détention d'intérêts par l'intermédiaire d'une fiducie sans droit de regard dont le bénéficiaire ne peut prendre connaissance de la composition;
- c) à la détention du nombre minimal d'actions requises pour être éligible comme administrateur d'une personne morale;
- d) à un intérêt qui, de par sa nature et son étendue, est commun à la population en général ou à un secteur particulier dans lequel œuvre l'administrateur, le dirigeant ou le contrôleur;
- e) à un contrat d'assurance responsabilité des administrateurs;
- f) à la détention de titres émis ou garantis par la Société, un gouvernement ou une municipalité à des conditions identiques pour tous; ou
- g) à la détention, dans une société cotée en Bourse ou une société privée, de titres représentant moins de 5 % de cette catégorie de titres de cette société.

Section 8 – Processus disciplinaire

33. Le comité veille à l'application du présent Code, en interprète les dispositions et s'assure du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie par les membres du conseil. Le comité a pour mandat :

- a) de donner son avis et de fournir son soutien à la Société et à tout membre du conseil confronté à une situation qu'il estime poser problème;
- b) de traiter toute demande d'information relative au présent Code; et
- c) de faire enquête de sa propre initiative ou sur réception d'allégations d'irrégularités commises en contrevenance au présent Code.

34. Le secrétaire de la Société tient des archives où il conserve, notamment, les déclarations et divulgations qui doivent lui être transmises en vertu du présent Code ainsi que les rapports, décisions et avis consultatifs.

35. Le comité peut consulter et recevoir des avis de conseillers ou experts externes sur toute question qu'il juge pertinente.

36. Le comité préserve l'anonymat des plaignants, requérants et informateurs à moins d'intention manifeste à l'effet contraire. Il ne peut être contraint de révéler une information susceptible de dévoiler leur identité, sauf si la *Loi* ou le tribunal l'exige.

37. Lorsque le comité a des motifs raisonnables de croire qu'un membre du conseil n'a pas respecté l'une ou l'autre des dispositions du présent Code, il en informe immédiatement le conseil et l'autorité compétente en leur remettant une copie complète de son dossier.

38. Tout employé ou membre du conseil de la Société peut, de sa propre initiative, déposer une plainte contre un membre du conseil auprès de l'autorité compétente.

39. Le dossier de plainte est traité par l'autorité compétente et une sanction, le cas échéant, est imposée à l'administrateur en défaut conformément à ce que prévoit le *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics*.

Section 9 – Dispositions finales

40. Le présent Code d'éthique et de déontologie des administrateurs de la Société des alcools du Québec entre en vigueur à compter de son adoption par le conseil d'administration de la Société.

Il n'a aucun effet rétroactif.

Annexe 1

Extraits de lois et règlements relatifs aux principes d'éthique et aux règles de déontologie applicables aux administrateurs publics

Code civil du Québec (RLRQ)

Art. 321. L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les obligations que la *Loi*, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés.

Art. 322. L'administrateur doit agir avec prudence et diligence.

Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale.

Art. 323. L'administrateur ne peut confondre les biens de la personne morale avec les siens; il ne peut utiliser, à son profit ou au profit d'un tiers, les biens de la personne morale ou l'information qu'il obtient en raison de ses fonctions à moins qu'il ne soit autorisé à le faire par les membres de la personne morale.

Art. 324. L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations d'administrateur.

Il doit dénoncer à la personne morale tout intérêt qu'il a dans une entreprise ou une association susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre elle, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur. Cette dénonciation d'intérêts est consignée au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration ou à ce qui en tient lieu.

Art. 325. Tout administrateur peut, même dans l'exercice de ses fonctions, acquérir, directement ou indirectement, des droits dans les biens qu'il administre ou contracte avec la personne morale.

Il doit signaler aussitôt le fait à la personne morale, en indiquant la nature et la valeur des droits qu'il acquiert, et demander que le fait soit consigné au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration ou à ce qui en tient lieu. Il doit, sauf nécessité, s'abstenir de délibérer et de voter sur la question. La présente règle ne s'applique pas, toutefois, aux questions qui concernent la rémunération de l'administrateur ou ses conditions de travail.

Art. 326. Lorsque l'administrateur de la personne morale omet de dénoncer correctement et sans délai une acquisition ou un contrat, le tribunal, à la demande de la personne morale ou d'un membre, peut, entre autres mesures, annuler l'acte ou ordonner à l'administrateur de rendre compte et de remettre à la personne morale le profit réalisé ou l'avantage reçu.

L'action doit être intentée dans l'année qui suit la connaissance de l'acquisition ou du contrat.

Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics

(chapitre M-30, r. 1)

Loi sur le ministère du Conseil exécutif

(chapitre M-30, a. 3.0.1)

[...]

CHAPITRE II

Principes d'éthique et règles générales de déontologie

4. Les administrateurs publics sont nommés ou désignés pour contribuer, dans le cadre de leur mandat, à la réalisation de la mission de l'État et, le cas échéant, à la bonne administration de ses biens.

Leur contribution doit être faite dans le respect du droit, avec honnêteté, loyauté, prudence, diligence, efficacité, assiduité et équité.

5. L'administrateur public est tenu, dans l'exercice de ses fonctions, de respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévus par la *Loi* et le présent *Règlement*, ainsi que ceux établis dans le code d'éthique et de déontologie qui lui est applicable. En cas de divergence, les principes et les règles les plus exigeants s'appliquent.

Il doit, en cas de doute, agir selon l'esprit de ces principes et de ces règles. Il doit de plus organiser ses affaires personnelles de telle sorte qu'elles ne puissent nuire à l'exercice de ses fonctions.

L'administrateur public qui, à la demande d'un organisme ou d'une entreprise du gouvernement, exerce des fonctions d'administrateur dans un autre organisme ou entreprise, ou en est membre, est tenu aux mêmes obligations.

6. L'administrateur public est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.

Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur public représentant ou lié à un groupe d'intérêts particuliers de le consulter ni de lui faire rapport, sauf si l'information est confidentielle suivant la *Loi* ou si le conseil d'administration exige le respect de la confidentialité.

7. L'administrateur public doit, dans l'exercice de ses fonctions, prendre ses décisions indépendamment de toutes considérations politiques partisans.

8. Le président du conseil d'administration, le premier dirigeant d'un organisme ou d'une entreprise et les administrateurs publics à plein temps doivent faire preuve de réserve dans la manifestation publique de leurs opinions politiques.

9. L'administrateur public doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et les obligations de ses fonctions.

Il doit dénoncer à l'organisme ou à l'entreprise dans lequel il est nommé ou désigné tout intérêt direct ou indirect qu'il a dans un organisme, une entreprise ou une association susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre l'organisme ou l'entreprise, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur.

Sous réserve de l'article 6, l'administrateur public nommé ou désigné dans un autre organisme ou entreprise doit faire aussi cette dénonciation à l'autorité qui l'a nommé ou désigné.

10. L'administrateur public à plein temps ne peut, sous peine de révocation, avoir un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association mettant en conflit son intérêt personnel et celui de l'organisme ou de l'entreprise dans lequel il est nommé ou désigné. Toutefois, cette révocation n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec diligence.

Tout autre administrateur public qui a un intérêt direct ou indirect dans un organisme, une entreprise ou une association qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'organisme ou entreprise dans lequel il est nommé ou désigné doit, sous peine de révocation, dénoncer par écrit cet intérêt au président du conseil d'administration et, le cas échéant, s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'organisme, l'entreprise ou l'association dans lequel il a cet intérêt. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

Le présent article n'a toutefois pas pour effet d'empêcher un administrateur public de se prononcer sur des mesures d'application générale relatives aux conditions de travail au sein de l'organisme ou de l'entreprise par lesquelles il serait aussi visé.

11. L'administrateur public ne doit pas confondre les biens de l'organisme ou de l'entreprise avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit de tiers.

12. L'administrateur public ne peut utiliser à son profit ou au profit de tiers l'information obtenue dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

Cette obligation n'a pas pour effet d'empêcher un administrateur public représentant ou lié à un groupe d'intérêts particuliers de le consulter ni de lui faire rapport, sauf si l'information est confidentielle suivant la *Loi* ou si le conseil d'administration exige le respect de la confidentialité.

13. L'administrateur public à plein temps doit exercer ses fonctions de façon exclusive sauf si l'autorité qui l'a nommé ou désigné le nomme ou le désigne aussi à d'autres fonctions. Il peut, toutefois, avec le consentement écrit du président du conseil d'administration, exercer des activités didactiques pour lesquelles il peut être rémunéré et des activités non rémunérées dans des organismes sans but lucratif.

Le président du conseil d'administration peut pareillement être autorisé par le secrétaire général du Conseil exécutif. Toutefois, le président du conseil d'administration d'un organisme ou d'une entreprise du gouvernement qui détient cent pour cent des actions d'un autre organisme ou entreprise du gouvernement est l'autorité qui peut donner une telle autorisation au président du conseil d'administration de ce dernier organisme ou entreprise.

14. L'administrateur public ne peut accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage que ceux d'usage et d'une valeur modeste.

Tout autre cadeau, marque d'hospitalité ou avantage reçu doit être retourné au donateur ou à l'État.

15. L'administrateur public ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.

16. L'administrateur public doit, dans l'exercice de ses fonctions, éviter de se laisser influencer par des offres d'emploi.

17. L'administrateur public qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au service de l'organisme ou de l'entreprise.

18. L'administrateur public qui a cessé d'exercer ses fonctions ne doit pas divulguer une information confidentielle qu'il a obtenue ni donner à quiconque des conseils fondés sur de l'information non disponible au public concernant l'organisme ou l'entreprise pour lequel il a travaillé, ou un autre organisme ou entreprise avec lequel il avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la fin de son mandat.

Il lui est interdit, dans l'année qui suit la fin de ses fonctions, d'agir au nom ou pour le compte d'autrui relativement à une procédure, à une négociation ou à une autre opération dont l'organisme ou l'entreprise pour lequel il a agi est partie prenante et sur laquelle il détient de l'information non disponible au public.

Les administrateurs publics d'un organisme ou d'une entreprise visés au premier alinéa ne peuvent traiter, dans les circonstances qui sont prévues à cet alinéa, avec l'administrateur public qui y est visé dans l'année où celui-ci a quitté ses fonctions.

19. Le président du conseil d'administration doit s'assurer du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie par les administrateurs publics de l'organisme ou de l'entreprise.

CHAPITRE III Activités politiques

20. L'administrateur public à plein temps, le président du conseil d'administration ou le premier dirigeant d'un organisme ou d'une entreprise qui a l'intention de présenter sa candidature à une charge publique élective doit en informer le secrétaire général du Conseil exécutif.
21. Le président du conseil d'administration ou le premier dirigeant d'un organisme ou d'une entreprise qui veut se porter candidat à une charge publique élective doit se démettre de ses fonctions.
22. L'administrateur public à plein temps qui veut se porter candidat à la charge de député à l'Assemblée nationale, de député à la Chambre des communes du Canada ou à une autre charge publique élective dont l'exercice sera probablement à plein temps doit demander et a droit à un congé non rémunéré à compter du jour où il annonce sa candidature.
23. L'administrateur public à plein temps qui veut se porter candidat à une charge publique élective dont l'exercice sera probablement à temps partiel, mais dont la candidature sera susceptible de l'amener à enfreindre son devoir de réserve, doit demander et a droit à un congé non rémunéré à compter du jour où il annonce sa candidature.
24. L'administrateur public à plein temps qui obtient un congé sans rémunération conformément à l'article 22 ou à l'article 23 a le droit de reprendre ses fonctions au plus tard le 30^e jour qui suit la date de clôture des mises en candidature, s'il n'est pas candidat, ou, s'il est candidat, au plus tard le 30^e jour qui suit la date à laquelle une autre personne est proclamée élue.
25. L'administrateur public à plein temps dont le mandat est à durée déterminée, qui est élu à une charge publique à plein temps et qui accepte son élection doit se démettre immédiatement de ses fonctions d'administrateur public.

Celui qui est élu à une charge publique dont l'exercice est à temps partiel doit, si cette charge est susceptible de l'amener à enfreindre son devoir de réserve, se démettre de ses fonctions d'administrateur public.

26. L'administrateur public à plein temps dont le mandat est à durée indéterminée et qui est élu à une charge publique a droit à un congé non rémunéré pour la durée de son premier mandat électif.

CHAPITRE IV Rémunération

27. L'administrateur public n'a droit, pour l'exercice de ses fonctions, qu'à la seule rémunération reliée à celles-ci. Cette rémunération ne peut comprendre, même en partie, des avantages pécuniaires tels ceux établis notamment par des mécanismes d'intéressement basés sur la variation de la valeur des actions ou sur la participation au capital-actions de l'entreprise.
28. L'administrateur public révoqué pour une cause juste et suffisante ne peut recevoir d'allocation ni d'indemnité de départ.
29. L'administrateur public qui a quitté ses fonctions, qui a reçu ou qui reçoit une allocation ou une indemnité de départ et qui occupe une fonction, un emploi ou tout autre poste rémunéré dans le secteur public pendant la période correspondant à cette allocation ou indemnité doit rembourser la partie de l'allocation ou de l'indemnité couvrant la période pour laquelle il reçoit un traitement, ou cesser de la recevoir durant cette période.

Toutefois, si le traitement qu'il reçoit est inférieur à celui qu'il recevait antérieurement, il n'a à rembourser l'allocation ou l'indemnité que jusqu'à concurrence du nouveau traitement, ou il peut continuer de recevoir la partie de l'allocation ou de l'indemnité qui excède son nouveau traitement.
30. Quiconque a reçu ou reçoit une allocation ou une indemnité de départ du secteur public et reçoit un traitement à titre d'administrateur public pendant la période correspondant à cette allocation ou indemnité doit rembourser la partie de l'allocation ou de l'indemnité couvrant la période pour laquelle il reçoit un traitement, ou cesser de la recevoir durant cette période.

Toutefois, si le traitement qu'il reçoit à titre d'administrateur public est inférieur à celui qu'il recevait antérieurement, il n'a à rembourser l'allocation ou l'indemnité que jusqu'à concurrence du nouveau traitement, ou il peut continuer de recevoir la partie de l'allocation ou de l'indemnité qui excède son nouveau traitement.
31. L'administrateur public à plein temps qui a cessé d'exercer ses fonctions, qui a bénéficié de mesures dites de départ assisté et qui, dans les deux ans qui suivent son départ, accepte une fonction, un emploi ou tout autre poste rémunéré dans le secteur public doit rembourser la somme correspondant à la valeur des mesures dont il a bénéficié jusqu'à concurrence du montant de la rémunération reçue, du fait de ce retour, durant cette période de deux ans.

32. L'exercice à temps partiel d'activités didactiques par un administrateur public n'est pas visé par les articles 29 à 31.
33. Pour l'application des articles 29 à 31, « secteur public » s'entend des organismes, des établissements et des entreprises visés par la présente *Annexe*.

La période couverte par l'allocation ou l'indemnité de départ visée aux articles 29 et 30 correspond à celle qui aurait été couverte par le même montant si la personne l'avait reçue à titre de traitement dans sa fonction, son emploi ou son poste antérieur.

CHAPITRE V Code d'éthique et de déontologie

34. Les membres du conseil d'administration de chaque organisme et entreprise du gouvernement doivent se doter d'un code d'éthique et de déontologie dans le respect des principes et règles édictés par le présent *Règlement*.

35. Le code établit les principes d'éthique et les règles de déontologie de l'organisme ou de l'entreprise.

Les principes d'éthique tiennent compte de la mission de l'organisme ou de l'entreprise, des valeurs qui sous-tendent son action et de ses principes généraux de gestion.

Les règles de déontologie portent sur les devoirs et obligations des administrateurs publics. Elles les explicitent et les illustrent de façon indicative. Elles doivent notamment traiter :

- 1° des mesures de prévention, notamment des règles relatives à la déclaration des intérêts détenus par les administrateurs publics ;
- 2° de l'identification de situations de conflit d'intérêts ; et
- 3° des devoirs et obligations des administrateurs publics même après qu'ils ont cessé d'exercer leurs fonctions.

36. Chaque organisme ou entreprise doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des informations fournies par les administrateurs publics en application du présent *Règlement*.

CHAPITRE VI Processus disciplinaire

37. Aux fins du présent chapitre, l'autorité compétente pour agir est le secrétaire général associé responsable des emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif lorsque c'est le président du conseil d'administration ou un administrateur public nommé ou désigné par le gouvernement ou un ministre qui est en cause.

Le président du conseil d'administration est l'autorité compétente pour agir à l'égard de tout autre administrateur public.

Toutefois, le président du conseil d'administration d'un organisme ou d'une entreprise du gouvernement qui détient cent pour cent des actions d'un autre organisme ou entreprise du gouvernement est l'autorité compétente pour agir à l'égard du président du conseil d'administration de ce dernier organisme ou entreprise sauf s'il en est lui-même le président.

38. L'administrateur public à qui l'on reproche des manquements à l'éthique ou à la déontologie peut être relevé provisoirement de ses fonctions, avec rémunération, par l'autorité compétente, afin de permettre la prise d'une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave.
39. L'autorité compétente fait part à l'administrateur public des manquements reprochés ainsi que de la sanction qui peut lui être imposée et l'informe qu'il peut, dans les sept jours, lui fournir ses observations et, s'il le demande, être entendu à ce sujet.
40. Sur conclusion que l'administrateur public a contrevenu à la *Loi*, au présent *Règlement* ou au code d'éthique et de déontologie, l'autorité compétente lui impose une sanction.
- Toutefois, lorsque l'autorité compétente est le secrétaire général associé visé à l'article 37, la sanction est imposée par le secrétaire général du Conseil exécutif. En outre, si la sanction proposée consiste en la révocation d'un administrateur public nommé ou désigné par le gouvernement, celle-ci ne peut être imposée que par ce dernier ; dans ce cas, le secrétaire général du Conseil exécutif peut immédiatement suspendre sans rémunération l'administrateur public pour une période d'au plus trente jours.
41. La sanction qui peut être imposée à l'administrateur public est la réprimande, la suspension sans rémunération d'une durée maximale de trois mois ou la révocation.
42. Toute sanction imposée à un administrateur public, de même que la décision de le relever provisoirement de ses fonctions, doit être écrite et motivée. [...]

Annexe 2

Déclaration d'adhésion au Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec

Je, soussigné(e), _____, domicilié(e) et résidant au _____,

en la ville de _____, Québec, membre du conseil d'administration à la Société des alcools du Québec, déclare avoir pris connaissance du Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec adopté par le conseil d'administration, en comprendre le sens et la portée et être lié(e) par chacune de ses dispositions tout comme s'il s'agissait d'un engagement contractuel de ma part envers la Société des alcools du Québec.

Signée à _____, le _____

Membre du conseil d'administration

Annexe 3

Déclaration d'intérêts

(conformément à l'article 24 du Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec)

Je, _____, membre du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec, déclare les intérêts suivants :

1. Action, créance, titre ou toute autre forme d'intérêts pécuniaires, au meilleur de ma connaissance, que ma famille immédiate ou moi détenons dans des personnes morales à but lucratif ou non lucratif ⁽¹⁾⁽²⁾ ou qui constituent une portion importante de mes avoirs ou des avoirs de ma famille immédiate et qui pourraient être susceptibles d'influencer mon appréciation des sujets présentés au conseil concernant ces personnes morales.			
Dénomination sociale de la personne morale	Quantité de l'intérêt	Description (ex. : actions)	Valeur approximative de l'intérêt ou proportion des avoirs

Ma famille immédiate et moi-même ne détenons pas d'intérêts correspondant à cet énoncé.

- (1) Ne sont pas considérés comme des intérêts dans des personnes morales les bons du Trésor ou instruments monétaires et les obligations gouvernementales (fédérales et provinciales).
- (2) Art. 31 alinéa g) : « ... ne s'applique pas à la détention dans une société cotée en Bourse de titres représentant moins de 5 % de cette catégorie de titres de cette société. »

2. Fonction d'employé, d'administrateur, de dirigeant ou toute autre fonction analogue ou tout autre intérêt que ma famille immédiate ou moi assumons ou détenons dans des personnes morales à but lucratif ou non lucratif	
Dénomination sociale de la personne morale	Titre de la fonction ou nature de l'intérêt

Ma famille immédiate et moi-même ne détenons pas d'intérêts correspondant à cet énoncé.

3. Autres intérêts que je détiens, qui me relie à une personne morale et qui pourraient être perçus comme susceptibles d'influencer mon appréciation des sujets présentés au conseil concernant cette personne morale	
Dénomination sociale de la personne morale	Nature de l'intérêt

Je ne détiens aucun intérêt correspondant à cet énoncé.

Signée à _____, le _____ Signature _____



**Bilan de
responsabilité
sociétale**

2021



100

**LE GOÛT DE PARTAGER
DEPUIS 1921**

À la SAQ, nous sommes fiers de mettre la responsabilité sociétale au cœur de nos activités. Plus que jamais, nous avons l'ambition d'être un vecteur de changement dans la collectivité. C'est pourquoi nous travaillons concrètement à favoriser l'épanouissement de la communauté, à mettre de l'avant des initiatives visant à réduire notre empreinte environnementale et à faire preuve de leadership auprès de nos partenaires pour adopter, ensemble, les meilleures pratiques de l'industrie.

En 2020-2021, voyez comment nous avons contribué au bien-être des Québécois.



Parce que
tous les gestes
comptent,
nous travaillons
à diminuer
notre impact
environnemental



Mieux
collecter
pour mieux
recycler

Participation active
au projet de modernisation
de la consigne

Contenants

Réduire le verre
à la source

62 %

Déjà près de 62 % de nos bouteilles de vins courants et de spécialité en achat continu de 20 \$ et moins sont en **verre allégé**.

Augmentation de **26 %**
des ventes en litres de vins commercialisés dans des **caisses-outres (bag-in-boxes)**, contenants alternatifs aux bouteilles de verre

Trouver une solution
au verre que nous
mettons en marché

Contribution de 500 000 \$ sur 5 ans pour financer la **Chaire SAQ de valorisation du verre**, qui travaille sur l'intégration de la poudre de verre dans le béton

Intégration de quelque **69 100 bouteilles** de verre réduites en poudre dans nos infrastructures de béton



500 000 \$

5 ans

Gaz à effet de serre

↓ 15,5 %

- Réduction de 15,5 % des GES émis par nos camions par rapport à 2009-2010, au prorata des litres d'alcool vendus
- Collaboration avec la compagnie **LION** afin de bâtir un camion électrique adapté à la livraison de vins et spiritueux en milieu urbain



Gestion des matières résiduelles

Recherche d'une nouvelle vie pour
certaines matières dans une
perspective d'économie circulaire



↓ 6,6 %

- Réduction de 6,6 % par rapport à 2019-2020 des conteneurs isolés avec des membranes malgré une augmentation de 6,7 % du nombre de conteneurs réceptionnés

- Réutilisation de plus de **340 membranes isolantes** en collaboration avec Synergie Montréal
- Don de **1,3 tonne de bois** à l'organisme communautaire Les Ateliers d'Antoine en vue de former les jeunes aux métiers de l'ébénisterie



Parce qu'ils sont
notre raison d'être,
nous prenons soin
de nos gens et
de nos clients



Bâtiments et environnement de travail

Certification des pratiques environnementales dans nos garages du **Centre de distribution de Montréal**

Clé Verte^{MD}
mention Platine

45
succursales
certifiées
LEED

qui contiennent :

- l'utilisation de bois recyclé et certifié FSC
- du mobilier réutilisé ou à contenu recyclé
- l'optimisation de la performance énergétique
- un béton intégrant de la poudre de verre

Aide alimentaire



3,3 M\$
BAQ

- Contribution de **200 000 \$** à l'initiative Les Cuisines Solidaires
- Partenariat avec l'organisme communautaire **Y'a QuelQu'un l'autr'bord du mur, qui a récolté 900 kilos de fruits et légumes frais** dans notre potager solidaire pour en faire don à 4 organismes locaux.



Don de
2 232
portions

en provenance de nos cafétérias à La Tablee des chefs

Diversité et inclusion

Ajout de **célébrations culturelles**

au calendrier promotionnel de la SAQ



Création d'un comité de travail multiculturel afin de faire de la SAQ une organisation plus inclusive



Santé et mieux-être en temps de pandémie

- Création d'un comité Santé et mieux-être et déploiement d'une campagne de sensibilisation

Soutien à nos employés

- télémédecine, capsules d'information sur la santé mentale et l'ergonomie au travail, conférences, mesures pour faciliter le télétravail

Consommation responsable

- **88,9 %** des clients-mystères mineurs qui se sont présentés en succursale n'ont pas pu se procurer d'alcool dans le réseau de la SAQ

+ 46 % de produits sans alcool

- Ajout d'une sélection de spiritueux, de prêts-à-boire et d'apéritifs sans alcool qui a permis d'enregistrer une hausse de 46 % des ventes en litre de cette catégorie
- **40 100** échantillons de produits vérifiés par notre laboratoire afin d'assurer la qualité et la sécurité de nos produits

Parce que nos choix ont un impact, nous avons à cœur l'approvisionnement local et responsable



Biens et services

Baromètre 2020 niveau Maturité (4/5)

- Participation à la campagne pancanadienne du Baromètre 2020 de l'ECPAR et obtention du niveau Maturité (4/5) pour notre démarche d'approvisionnement responsable
- Intégration de critères d'approvisionnement responsable dans **82 %** de nos contrats octroyés dans les catégories d'achat prioritaires

Élaboration d'une

politique achat local

afin d'encadrer nos pratiques en ce sens

Produits

+ 26,6 %

Augmentation de 26,6 % des ventes en litres de vins, spiritueux et cidres du Québec

2 108 produits biologiques

Lancement de deux nouvelles identifications :

Préparé au Québec

- regroupe les produits conçus ou distillés ici avec des ingrédients d'ici et d'ailleurs

Embouteillé au Québec

- identifie les produits assemblés et mis en bouteilles dans une entreprise située au Québec



Sommaire des résultats 2020-2021 – Plan d'action de responsabilité sociétale

Actions	Indicateurs	Cibles	Résultats et synthèse des activités réalisées au cours de l'année	Atteinte de la cible
1 Contribuer à des projets visant à réduire l'impact environnemental de nos contenants	a) Taux de vins ⁽¹⁾ embouteillés dans des contenants de verre allégé b) Nombre annuel de projets structurants mis en place en lien avec nos chantiers ⁽²⁾ de travail sur la filière du verre	a) 60 % b) 2	a) 62 % de vins en verre allégé - Annonce à l'industrie que le verre allégé sera exigé pour tous les vins courants, peu importe leur prix b) Préparation de projets pilotes pour les dépôts de consigne (retardé en raison de la COVID-19) - Analyse de cycle de vie des contenants de vins (revue critique en cours)	 ATTEINT Avant ou à la date prévue
2 Augmenter l'offre de produits responsables	Taux d'augmentation annuel de l'assortiment de produits biologiques	5 %	- 47,1 % d'augmentation de l'offre de produits bios - Ajout de 153 vins nature avec nouvel identifiant en magasin	 ATTEINT Avant ou à la date prévue
3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre issus de notre parc de camions	a) Taux de réduction de nos émissions de GES issus du transport interne de marchandises (vs 2009-2010), au prorata des litres vendus b) Nombre total de nos véhicules légers et lourds fonctionnant à l'électricité	a) 20 % b) 0	a) 15,5 % de réduction des GES issus de nos camions ⁽³⁾ - Révision du processus d'inventaire des GES selon la norme ISO 14064-1:2018 (en cours) b) Collaboration avec LION pour concevoir un camion lourd électrique qui réponde aux besoins – assemblage en cours	 NON ATTEINT Débuté
4 Favoriser la mobilité durable chez nos employés et nos clients	a) Nombre total de prises électriques disponibles aux bâtiments administratifs pour la recharge des véhicules b) Nombre total de succursales munies de bornes faisant partie du Circuit électrique d'Hydro-Québec	a) 12 b) 3	a) 12 prises électriques disponibles b) 4 succursales munies de bornes électriques	 ATTEINT Avant ou à la date prévue
5 Poursuivre l'intégration de critères écoresponsables dans l'aménagement de nos succursales	Taux de nouvelles succursales aménagées selon des critères ⁽⁴⁾ écoresponsables	100 %	- 100 % des nouvelles succursales de l'année aménagées selon des critères écoresponsables - 2 succursales ont été certifiées LEED cette année, pour un total de 45 à ce jour	 ATTEINT Avant ou à la date prévue
6 Réduire la production de matières résiduelles en appliquant les principes de l'économie circulaire	a) Taux de bâtiments administratifs certifiés <i>ICI on Recycle+</i> b) Nombre total annuel de projets structurants visant nos matières résiduelles problématiques ⁽⁵⁾	a) s.o. b) 2	a) Les certifications déjà obtenues arrivent à échéance en 2021-2022. La mise à jour sera donc débutée au cours de cette même année. b) Analyse du flux des matières à nos Centres de distribution - Réduction de 6,6 % de la quantité de membranes isolantes utilisées dans les conteneurs et collaboration avec Synergie Montréal pour leur trouver une deuxième vie - Projet pilote avec les Ateliers d'Antoine pour la récupération de 1,3 tonne de bois	 ATTEINT Avant ou à la date prévue

(1) Vins de repas (produits courants tous prix confondus, et de spécialité en achat continu de 20 \$ et moins), de formats 750 ml, 1 litre et 1,5 litre

(2) Chantiers de travail : 1- Réduction à la source et écoconception des contenants et emballages; 2- Récupération du verre; 3- Refonte et embouteillage local; et 4- Valorisation, recherche et développement

(3) L'augmentation du nombre de livraisons effectuées par le parc de camions SAQ plutôt que par des transporteurs privés explique l'écart par rapport à la cible pour les émissions de gaz à effet de serre (GES) issus du transport interne de marchandises.

(4) Critères écoresponsables minimums : éclairage écoénergétique, intégration poudre de verre (lorsque possible), utilisation de bois recyclé et certifié FSC, mobilier à contenu recyclé ou réutilisé

(5) Matières problématiques identifiées : bois, couvertures isolantes pour les conteneurs, plastique d'emballage tertiaire, boîtes de carton, contenants à usages uniques pour nos cafétérias, matières putrescibles, verre issu de bris ou retours de clients

Actions	Indicateurs	Cibles	Résultats et synthèse des activités réalisées au cours de l'année	Atteinte de la cible
7 Accroître la visibilité des produits du Québec	a) Taux de croissance annuel des ventes des produits du Québec b) Obtention de la reconnaissance « Aliments du Québec Au Menu » pour nos deux cafétérias	a) 12 % b) Avoir réalisé un diagnostic sur la provenance des aliments	a) Croissance des ventes en litres : 26,6 % - lancement de deux nouvelles identifications pour valoriser les produits du Québec : « Préparé au Québec » et « Embouteillé au Québec » b) Un diagnostic a été réalisé par le Centre d'expertise de l'ITHQ.	 ATTEINT Avant ou à la date prévue
8 Soutenir l'aide alimentaire	Montant annuel remis à l'organisme Les Banques alimentaires du Québec (BAQ) (\$)	1,4 million de dollars	- un total de 3,3 millions de dollars remis à BAQ - 200 000 dollars versés aux Cuisines Solidaires - 2 232 portions, issues des surplus de nos cafétérias, remis à La Table des Chefs - 900 kg de fruits et légumes récoltés par YAM dans notre potager solidaire en vue de les remettre à des organismes du quartier Mercier-Hochelaga-Maisonneuve	 ATTEINT Avant ou à la date prévue
9 Améliorer l'expérience employé	a) Nombre d'initiatives annuelles mises en place visant à augmenter l'ouverture sur la diversité et l'inclusion b) Taux de réduction cumulatif du nombre d'accidents avec perte de temps	a) 2 b) 3,5 %	a) Création d'un comité de travail multiculturel - Recensement auprès des employés afin d'obtenir un portrait global : 6,7 % sont issus de la diversité ⁽⁶⁾ , 1 % ont un handicap et 49 % sont des femmes b) Réduction de 6,9 % des accidents avec perte de temps par rapport à l'an dernier - Offre d'un service de télémédecine aux employés - Activités de sensibilisation, formations et conférences portant sur l'ergonomie en télétravail, la santé mentale et physique	 ATTEINT Avant ou à la date prévue
10 Appliquer les principes de notre politique d'approvisionnement responsable tout au long du processus d'acquisition de biens et services	Taux de contrats annuels de 25 000 \$ et plus, des catégories d'achat priorisées ⁽⁷⁾ , attribués annuellement qui prennent en compte des critères écoresponsables	70 %	82 % des contrats de catégories ciblées - Atteinte du niveau 4/5 « maturité » au Baromètre 2020 de l'ECPAR, une étude pancanadienne qui sonde les pratiques d'approvisionnement responsable de 200 entreprises	 ATTEINT Avant ou à la date prévue
11 Assurer la vente responsable des produits alcooliques	Taux de refus d'achat aux clients-mystères mineurs	95 %	- 89 % de refus de vendre de l'alcool à des clients-mystères mineurs ⁽⁸⁾ - 3,8 millions de dollars versés à Educ'alcool - Augmentation de l'offre de produits sans alcool et déploiement d'une nouvelle section pour cette catégorie dans plus de 50 succursales	 NON ATTEINT Débuté
12 Évaluer la durabilité de nos actions dans le processus de planification stratégique	% d'actions du Plan stratégique évaluées	-	s.o.	-

(6) Diversité : Autochtones, minorités visibles, minorités ethniques

(7) Catégories d'achat priorisées : Transport (services et véhicules), entretien du parc de véhicules, services généraux d'entretien et équipement informatique

(8) Le port du masque par les clients a occasionné des défis particuliers dans l'application de l'éthique de vente au cours de l'année.

Responsable de la publication

Marie-Hélène Lagacé

Gestion de la publication**Rédaction des sections Revue des activités et Tendances**

Geneviève Ferron

Rédaction de la section Finances

Rosalie Beauchemin

Guillaume Fréchette

Jessica Gauthier

Virginie Geoffrion

George Hajjar

Julie Lalonde

Patrick Lalumière

Nathalie McDuff

Annie Perrier

Rédaction de la section Gouvernance

Daniel Collette

Rédaction du Bilan de responsabilité sociétale

Marion Ancel

Maria Morin

Révision

Monique Thouin

Conception et design graphique

CG3 inc. Communications Graphisme

Pour consulter la version électronique de ce Rapport,
visiter la section À propos dans SAQ.COM.

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination
et dans le seul but d'alléger le texte.

Imprimé au Québec

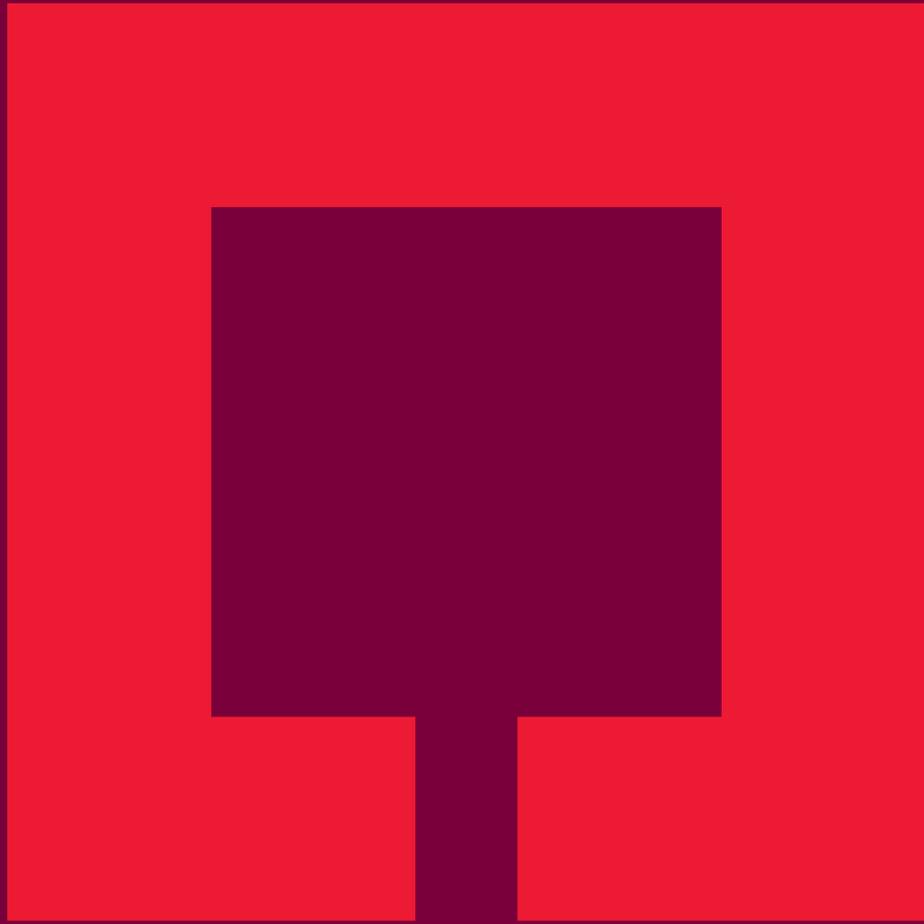
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

ISBN : 978-2-550-89312-7 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-89313-4 (version PDF)

ISSN : 0845-44594-5





100