

PLAN STRATÉGIQUE
2024-2026

tous
SAQ

façonner la SAQ de demain

TECHNICIENNE BÂTIMENT & ARCHITECTURE




Nathalie




Manuel

PRÉPOSÉ DISTRIBUTION

COORDONNATRICE AUX OPÉRATIONS
EN SUCCURSALE




Yadelis

À la SAQ, nous sommes des passionnés.

Nous parcourons le monde, les vignobles et les distilleries d'ailleurs comme d'ici, pour vous offrir ce qui se fait de meilleur.

Tous les jours, nous cherchons à mieux vous connaître.

Vous êtes nos clients, mais surtout notre plus grande inspiration.

Vous êtes aussi des citoyens, des Québécois et des Québécoises, des gens de cœur qui rêvez de mieux, de plus pour votre communauté, pour la planète.

Vous nous l'avez dit et nous l'avons entendu : vous aspirez à une SAQ connectée sur vos besoins, à une SAQ performante, mais surtout à une SAQ impliquée dans la collectivité et ancrée dans ce qui compte vraiment. Une SAQ qui fasse une différence, qui vous rende fiers.

Et comme nous sommes votre SAQ, nous avons une grande ambition :

**inspirer
toujours
votre
fierté.**



Jonathan

CONSEILLER EN VIN

| | |
|---|----|
| Message de la présidente du conseil d'administration | 4 |
| Message de la présidente et chef de la direction | 5 |
| Qui sommes-nous ? | 6 |
| Notre mission, notre vision et nos valeurs | 8 |
| Mise en contexte et enjeux | 9 |
| Nos orientations stratégiques | 19 |
| Les résultats attendus | 27 |
| Tableau synoptique | 28 |
| Annexe : Bilan 2021-2023 | 29 |

Message de la présidente du conseil d'administration

Si la pandémie de COVID-19 a teinté une partie des décisions et des réalisations des trois dernières années au sein de la Société des alcools du Québec (SAQ), elle a aussi démontré l'importance de structures publiques fortes et alertes en des temps difficiles.



Le dernier exercice stratégique nous a révélé une SAQ résiliente, agile, mais surtout performante et en mesure de maintenir – malgré un contexte exceptionnel – sa contribution à la collectivité. Nous avons en effet plus que jamais constaté qu'elle reposait sur des bases solides grâce à sa gouvernance robuste et à sa saine gestion et qu'elle était en mesure de participer encore plus largement en collaborant aux efforts de vaccination; en jouant un rôle considérable dans les travaux préparatoires à la mise en place du système de consigne élargie; en s'investissant encore davantage dans l'aide alimentaire de même que, notamment, dans le soutien aux restaurateurs et aux producteurs québécois... En résumé, nous avons vu la SAQ exercer pleinement son rôle, au bénéfice de tous les Québécois.

Cette SAQ tournée vers la communauté a beaucoup inspiré chacun des membres du conseil d'administration, qui souhaitent voir l'entreprise s'investir toujours plus dans son rôle sociétal essentiel tout en continuant d'exceller dans sa mission commerciale.

Le Plan stratégique 2024-2026 présenté aujourd'hui s'inscrit parfaitement dans cette détermination à faire plus, à faire mieux, pour l'ensemble de la collectivité. Il s'ancre dans des thèmes qui sont chers aux Québécois et aux Québécoises, comme la lutte aux changements climatiques, la diversité, l'inclusion, mais aussi la santé et sécurité au travail et l'éthique de vente entourant les produits alcooliques. En alliant son expertise reconnue en matière d'expérience client et sa performance démontrée à sa volonté de redonner toujours davantage à la société québécoise et d'améliorer en continu ses façons de faire, la Société des alcools du Québec rassemble, nous en sommes persuadés, tous les atouts pour assurer sa pérennité et participer de façon remarquable au bien commun. Le conseil d'administration s'engage d'ailleurs à accompagner le comité de direction dans cette voie.

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

Johanne Brunet

Présidente du conseil d'administration

Message de la présidente et chef de la direction

À la Société des alcools du Québec (SAQ), nous avons le mandat de faire le commerce responsable de l'alcool. Notre vocation sociétale est tout aussi ancrée dans notre vision que dans notre histoire et dans nos valeurs. Redonner aux Québécois, contribuer à la communauté, cela fait partie de qui nous sommes depuis 100 ans.



Cette contribution qui nous rend si fiers, nous la voulons inspirante et plus que jamais tournée vers l'avenir. Parce que la SAQ de demain, c'est dans le présent, grâce à l'expertise et à l'engagement de nos gens, qu'elle se prépare.

Au cours des trois prochaines années, les choix durables que nous allons faire vont confirmer l'importance que nous accordons à nos employés, à nos clients et à tous les Québécois et toutes les Québécoises. Ils démontreront également notre volonté de minimiser les impacts de nos activités sur l'environnement, notamment en atteignant le zéro émission de gaz à effet de serre pour les véhicules et les bâtiments de la SAQ pour 2040, en plus de témoigner de notre détermination à proposer une gouvernance rencontrant les plus hauts standards de gestion et d'éthique.

Notre Plan stratégique 2024-2026 nous donne les coudées franches pour rendre nos milieux de travail toujours plus sains, plus sécuritaires et plus inclusifs. Il lance un message clair quant à notre volonté de revoir en continu nos façons de faire pour continuer d'offrir à nos clientèles un accès privilégié à la plus grande cave à vin au monde ainsi qu'une expérience personnalisée sans cesse bonifiée, et ce, en ayant toujours à cœur de faire des ventes responsables.

Votre SAQ poursuivra et accélérera sa modernisation en améliorant notamment les opérations associées à sa chaîne d'approvisionnement, ce qui lui permettra d'accroître sa contribution sociale. Nous utiliserons tous les leviers à notre disposition comme société d'État et important acheteur de vins et spiritueux dans le monde pour engager nos partenaires nationaux et internationaux à réduire leur empreinte environnementale, à lutter contre les changements climatiques et à mettre de l'avant l'audace ainsi que le talent de nos producteurs de toutes les régions du Québec.

Avec ces intentions, liées à l'atteinte d'objectifs ambitieux, nous souhaitons continuer d'inspirer la fierté de tous les Québécois et toutes les Québécoises à l'égard de leur SAQ.

A handwritten signature in black ink that reads "Catherine Dagenais".

Catherine Dagenais

Présidente et chef de la direction

Qui sommes-nous ?

La SAQ est une société d'État à vocation commerciale. Déterminée à proposer la meilleure expérience client qui soit et engagée à améliorer sa performance, elle travaille également activement à minimiser son impact environnemental et à soutenir les communautés qui l'entourent, tout en proposant un milieu de travail stimulant.

Pour offrir un commerce des boissons alcooliques tel que nous le connaissons, nous comptons sur nos quelque 7 400 employés, qui œuvrent notamment dans notre vaste réseau de succursales, au sein de notre chaîne d'approvisionnement ou au soutien de nos activités commerciales.



Pascale





**1,350
milliard**

de dollars remis
au gouvernement
du Québec sous forme
de dividende au bénéfice
des Québécois
en 2021-2022



13,8 M\$

remis au réseau des
Banques alimentaires
du Québec
depuis 2009



7 tonnes

de légumes remises à la communauté
de Hochelaga-Maisonneuve
en 2022 grâce à notre potager urbain



Soutien à plus de

240

festivals et événements
partout au Québec

82 %

des vins de 20 dollars et moins
commercialisés dans des bouteilles
de verre allégé



2,2 M

de bouteilles de vin
intégrées dans nos
infrastructures sous forme
de poudre de verre



3,1 M\$

investis en recherche et développement
dans la Chaire de valorisation du verre
dans les matériaux de l'Université de
Sherbrooke depuis 2004



43 900

produits



76

pays



3 700

fournisseurs



90%

de clients satisfaits
de leur expérience d'achat
en succursale



Mêmes produits aux mêmes prix
partout sur le territoire



7 474

employés
dont

5 700

dédiés au service
des clients



410

succursales
et

426

agences



9 494

détenteurs de permis
d'alcool⁽¹⁾

(1) Restaurants, bars et hôtels

Nos guides

Mission

La SAQ a pour mission de faire le commerce responsable 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.

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 où ils peuvent s'épanouir
- En appliquant les plus hauts standards de gestion et de gouvernance pour redonner le maximum aux Québécois
- En plaçant le bien collectif au cœur de toutes nos décisions

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.

Inclusion

En reconnaissant la valeur de tout un chacun, on façonne une culture d'entreprise accueillante et respectueuse qui valorise une diversité qui nous permet de voir toujours plus grand.

Mise en contexte et enjeux

La SAQ évolue dans un écosystème influencé par de nombreuses variables. Qu'elles soient économiques, démographiques, commerciales ou juridiques, leur fluctuation aura un impact certain sur notre commerce. C'est dans l'optique d'avancer dans la bonne direction et de bâtir des assises solides pour la SAQ de demain que nous avons déterminé les principaux défis et facteurs de croissance retenus dans l'élaboration de nos stratégies.



Nos principaux défis

Expérience employé

- Attraction et rétention des employés dans un contexte de rareté de main-d'œuvre
- Offre d'un milieu de travail qui valorise nos employés et facilite leur travail
- Virage en santé, sécurité et mieux-être
- Environnement de travail assurant la diversité et l'inclusion

Expérience client

- Attente d'une relation personnalisée
- Accès à une grande variété de produits d'ici et d'ailleurs à prix justes et compétitifs
- Expérience numérique et système opérationnel adaptés aux attentes de la clientèle
- Processus d'affaires simplifiés pour les titulaires de permis d'alcool

Contribution à la société québécoise et environnement

- Adaptation aux changements climatiques et réduction de l'empreinte environnementale
- Valorisation du verre et nouveau modèle de consigne
- Équilibre entre la vente d'alcool et notre responsabilité en matière d'éthique de vente
- Achat de produits et de biens et services locaux et mise en valeur des produits du Québec
- Respect des attentes pour des entreprises publiques responsables et performantes
- Préparation à l'évolution des contextes réglementaire, démographique et économique

Expérience employé

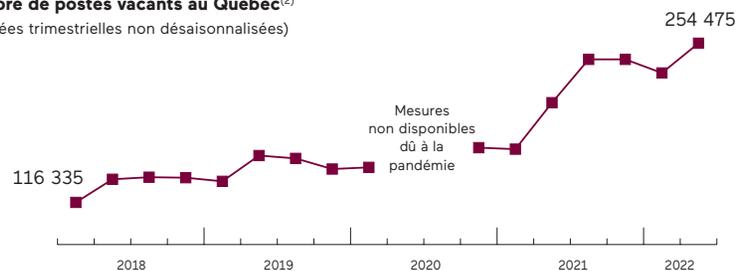
Une main-d'œuvre plus rare

Au deuxième trimestre de 2022, près de 255 000 postes étaient vacants dans l'ensemble du Québec, soit près de 140 000 de plus qu'au deuxième trimestre de 2018. En mettant cette donnée en parallèle avec les perspectives démographiques de l'Institut de la statistique du Québec qui prévoit que la population du groupe d'âge des 20-64 ans diminuera de 1,6 % entre 2022 et 2030⁽¹⁾, il est justifié d'anticiper que l'enjeu de rareté de la main-d'œuvre s'accroîtra au cours des prochaines années.

Cette rareté, qui touche la majorité des entreprises d'ici, influence d'ores et déjà notre capacité de trouver des employés pour rejoindre nos rangs. Ce manque d'effectif pourrait nuire à nos opérations et à notre capacité d'atteindre nos objectifs. Ainsi, en plus de rivaliser avec les autres organisations pour recruter le personnel nécessaire au fonctionnement de l'entreprise, nous devons offrir un milieu de travail mobilisant et des conditions concurrentielles afin de maintenir notre pouvoir de rétention.

Nombre de postes vacants au Québec⁽²⁾

(Données trimestrielles non désaisonnalisées)



NOTRE DÉFI

Attirer de nouveaux employés et favoriser la rétention dans un contexte de rareté de main-d'œuvre

Un travail valorisant à valeur ajoutée

Offrir un milieu de travail engageant où les employés peuvent s'épanouir et se développer est une préoccupation de tous les instants pour la SAQ, particulièrement dans un contexte où 23,6 % de ses employés seront admissibles à la retraite d'ici 2025-2026.

Pour offrir une prestation de qualité, effectuer des tâches à valeur ajoutée et se sentir valorisés, les employés doivent aussi pouvoir compter sur des outils modernes qui facilitent leur rôle et des processus qui ont fait leurs preuves.

La pandémie de COVID-19 a aussi transformé les milieux de travail. Statistique Canada révèle que, durant la période d'octobre à décembre 2021, 39 % des Québécois travaillaient parfois ou tout le temps à domicile⁽³⁾. Les emplois qui n'offrent pas cette possibilité sont susceptibles de perdre en popularité, mais le télétravail apporte aussi son lot de défis en ce qui a trait à la proximité et au sentiment d'appartenance.

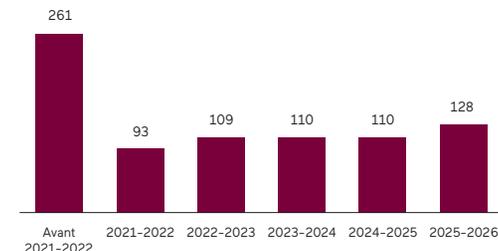
Prévision des départs à la retraite à la SAQ d'ici mars 2026

(Nombre d'employés réguliers)

Admissibles à la retraite d'ici mars 2026 : 811

Effectifs réguliers : 3 437

Total % admissible à la retraite: 24 %



NOTRE DÉFI

Offrir un milieu de travail qui valorise nos employés et facilite leur prestation

(1) Institut de la statistique du Québec, 2022. *Mise à jour 2022 des perspectives démographiques du Québec et de ses régions, 2021-2066.*

(2) Statistique Canada. *Tableau 14-10-0325-01 Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire offert selon les provinces et territoires, données trimestrielles non désaisonnalisées.*

(3) Statistique Canada, 2021. *Enquête sociale canadienne – Bien-être, travail non rémunéré et temps passé en famille.*

Expérience employé

Un lieu de travail sain, sécuritaire et qui soutient le mieux-être

La santé et la sécurité de nos employés sont des préoccupations constantes pour nous. Si un grand virage en la matière a été entamé au cours des dernières années et nous a permis de réduire de près de 30 % notre taux de fréquence d'accidents avec perte de temps, des efforts doivent continuer d'être déployés. Le facteur clé du succès d'une bonne prise en charge de la santé et sécurité dans un milieu de travail est que chaque employé devienne un ambassadeur en matière de prévention.

La prévention des risques psychosociaux dans un contexte où les milieux de travail se sont transformés rapidement à la suite de la pandémie de COVID-19 reste aussi une priorité. En effet, 14 % des travailleurs canadiens désignent les problèmes de santé mentale et de mieux-être comme étant le facteur ayant la plus grande incidence négative sur l'effort qu'ils mettent dans le travail⁽¹⁾.

NOTRE DÉFI

Faire évoluer notre culture d'entreprise en continuant de positionner la santé et la sécurité au travail au cœur de nos priorités

Une entreprise plus diversifiée, plus près de la réalité du Québec

La SAQ reconnaît la richesse qu'apporte la diversité dans les milieux de travail et est soucieuse d'être représentative de la société québécoise. En 2021-2022, l'entreprise comptait un taux de diversité⁽²⁾ autodéclarée de 7,5 %, alors que celui de l'ensemble des sociétés d'État québécoises se chiffrait à 10 % selon le rapport de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPJQ)⁽³⁾. À titre de société d'État, la SAQ a à cœur d'offrir un milieu de travail plus inclusif, diversifié et équitable. Elle entend ainsi mettre en place des initiatives additionnelles pour garantir l'accès à l'égalité à l'emploi, un chantier qui se poursuivra dans les prochaines années afin de se rapprocher du taux de diversité de la population du Québec.

Notons que les entreprises qui favorisent la diversité, l'inclusion et l'équité déploient également des efforts pour établir une culture interne axée sur la création d'un sentiment d'appartenance fort et dans laquelle tous les employés se sentent valorisés.

NOTRE DÉFI

Augmenter la représentativité de la diversité à la SAQ, une grande richesse de la société québécoise

(1) TELUS Santé, 2022. *Rapport de l'Indice de santé mentale par LifeWorksMC*, septembre, Canada.

(2) Diversité : minorités visibles, minorités ethniques, personnes handicapées et personnes autochtones

(3) CDPJQ, juin 2020. *Rapport triennal 2016-2019 - Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*.

Expérience client

Obtenir un service personnalisé en tout temps

Nos clients reconnaissent la compétence de nos employés, ils apprécient notre réseau de succursales et la qualité des produits que nous leur proposons. Ils nous ont d'ailleurs décerné la **3^e place du Palmarès WOW 2021⁽¹⁾ pour l'expérience en magasin**. Nos clients nous disent également qu'ils s'attendent à être davantage reconnus lorsqu'on s'adresse à eux. Que ce soit lors de leur passage en succursale, lorsqu'ils reçoivent une infolettre ou lorsqu'ils achètent en ligne, ils souhaitent obtenir des recommandations basées sur leurs préférences et leurs produits favoris. À la SAQ, nous y voyons une occasion de personnaliser davantage nos conseils, quelle que soit notre façon d'entrer en contact avec notre clientèle.

NOTRE DÉFI

Personnaliser encore plus l'accompagnement que nous offrons à nos clients, quelle que soit leur façon d'entrer en contact avec nous

Une expérience numérique parmi les meilleures du commerce de détail

La pandémie de COVID-19 a été un accélérateur de la croissance de l'achat en ligne dans l'ensemble du commerce de détail. En deux années, les ventes dans SAQ.COM ont été multipliées par deux fois et demie. À ce titre, 98 % des clients membres *Inspire* ayant acheté en ligne ont signifié leur intérêt à le faire de nouveau dans les 6 prochains mois⁽²⁾.

L'expérience numérique offerte par la SAQ est aussi reconnue par sa clientèle, comme en témoigne le **6^e rang obtenu dans le palmarès WOW sur la meilleure expérience numérique au Canada⁽³⁾**. Les inspirations, les conseils et le contenu sont appréciés de nos clients. Ces derniers nous disent aussi qu'ils sont prêts à acheter davantage en ligne si l'offre est différenciée, mais surtout si nous sommes en mesure de respecter nos promesses de livraison. Et pourquoi pas la livraison en 24 h ? Ce nouveau comportement d'achat nécessite des investissements et de nouveaux systèmes opérationnels à la fine pointe.

NOTRE DÉFI

Adapter notre expérience numérique et notre système opérationnel aux attentes de la clientèle

(1) Léger, 2022. *Étude annuelle WOW*, le palmarès des meilleures expériences en magasin au Québec en 2021.

(2) SAQ, Sondage de satisfaction sur les achats en ligne, périodes 1 à 8, 2022.

(3) Léger, 2022. *Étude annuelle WOW*, le palmarès des meilleures expériences en ligne au Canada en 2021.



Expérience client

Goûter le monde

Nos clients souhaitent se procurer à la SAQ le vin italien qu'ils ont dégusté lors de leur dernier voyage en Toscane ou encore y trouver le vin qu'ils ont tant apprécié au resto du coin. Ils veulent accéder aux caves des plus grands vignobles, incluant celles d'ici, et découvrir le monde en saveurs. Plus connaisseurs que jamais, ils apprécient la variété de cépages et de pays à laquelle nous leur donnons accès. Certains se montrent également très intéressés par l'offre de vins de pays moins représentés à la SAQ et souhaitent que la totalité des produits SAQ soient disponibles pour l'achat en ligne.

Avec un éventail de plus de 43 900 produits commercialisés en 2021-2022, nous avons l'ambition de démocratiser cette offre, incluant les produits d'importation privée.

NOTRE DÉFI

Donner accès à la plus grande diversité de produits d'ici et d'ailleurs à prix justes et compétitifs

Faciliter la relation commerciale avec notre clientèle d'affaires

Lors des consultations dans le cadre de notre démarche de planification stratégique, les titulaires de permis d'alcool nous ont énuméré les défis auxquels ils sont confrontés, particulièrement ceux en lien avec la rareté de main-d'œuvre et leur peu de temps disponible pour réaliser leurs nombreuses tâches.

Sensibles à cette réalité, nous souhaitons bonifier notre relation commerciale en allégeant nos processus afin de leur offrir une expérience adaptée à leurs besoins.

NOTRE DÉFI

Simplifier nos processus d'affaires pour mieux accompagner les titulaires de permis d'alcool

TECHNICIENNE
VICE-PRÉSIDENTE
AFFAIRES CORPORATIVES



Contribution à la société québécoise et environnement

Soutenir les producteurs et l'économie du Québec

Si l'achat local nous permet de diminuer notre empreinte environnementale, il nous permet également de soutenir les entrepreneurs de chez nous ainsi que l'économie du Québec. En ce sens, la SAQ joue un rôle social important et est ravie de contribuer activement à la santé économique d'ici en achetant annuellement pour plus de 250 M\$ en biens et services québécois et en vendant pour plus de 535 M\$ en boissons alcooliques élaborées, conçues ou embouteillées localement.

Fière de cette implication auprès des entrepreneurs québécois, la SAQ souhaite continuer de mettre de l'avant leur talent et leur audace.

NOTRE DÉFI

Demeurer un levier pour l'économie d'ici, mettre davantage en valeur les produits de producteurs locaux et proposer un plus grand nombre de produits embouteillés au Québec

Changements climatiques et empreinte environnementale

Le gouvernement du Québec a adopté un Plan pour une économie verte 2030 (PEV 2030)⁽¹⁾ qui s'ajoute aux objectifs qu'il poursuit dans le cadre de sa Stratégie gouvernementale de développement durable. Le défi de la lutte contre les changements climatiques est majeur et il appelle la contribution de tous. La SAQ entend jouer un rôle de premier plan dans cet effort collectif. En 2021-2022, son parc de véhicules ainsi que les bâtiments qu'elle possède (champs 1 et 2) ont été sources d'émission de plus de 7 200 tonnes de gaz à effet de serre (GES).

Par ailleurs, selon un inventaire de GES réalisé en 2019-2020, 96 % de ses émissions provenaient de sources sur lesquelles elle peut exercer une influence (champ 3), liées principalement à sa chaîne d'approvisionnement (production des contenants, des emballages et des produits vendus, ainsi que leur transport maritime et routier).

On l'oublie souvent, mais l'industrie du vin est avant tout une industrie agricole. Elle se trouve donc parmi les industries les plus vulnérables par rapport aux changements climatiques. En octobre 2022, l'Organisation internationale de la vigne et du vin (OIV) affirmait que « La sécheresse et la chaleur extrême constituent une nouvelle menace pour la production de vin »⁽²⁾. La diminution ou la migration de l'offre, notamment de produits prisés par nos clients, pourrait constituer un risque important pour nous.

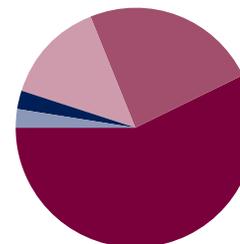
Pour la SAQ, le défi est double. Non seulement elle doit multiplier ses efforts afin de réduire les impacts de ses activités sur le climat et l'environnement, mais elle doit également se préparer et s'adapter à un nouvel environnement qui sera façonné par les changements climatiques.

Notre empreinte carbone en image

(Proportions basées sur l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre 2019-2020 réalisé pour la SAQ)

4 %

Émissions de GES des champs 1 et 2 :
■ Nos bâtiments 2 %
■ Nos véhicules 2 %



96 %

Émissions de GES du champ 3 :
■ Transport des produits 14 %
■ Production des produits 24 %
■ Contenants et emballages 57 %

NOTRE DÉFI

Modifier nos façons de faire pour minimiser notre impact environnemental et collaborer avec tous nos partenaires pour accélérer la transition énergétique et écologique

(1) Gouvernement du Québec, 2020. *Plan pour une économie verte 2030*

(2) <https://www.oiv.int/fr/presse/la-secheresse-et-la-chaleur-extreme-constituent-une-nouvelle-menace-pour-la-production-de>

Contribution à la société québécoise et environnement

S'occuper du verre que nous mettons en marché

Depuis près de 40 ans maintenant, la SAQ se préoccupe du verre qu'elle met en marché. 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.

Depuis plus de 10 ans, nous travaillons avec nos fournisseurs pour mettre en marché les bouteilles de verre les plus légères possible. En 2021-2022, 82 % des vins de 20 dollars et moins que nous avons commercialisés étaient offerts dans des bouteilles de verre allégé. Cette initiative permet de diminuer la quantité de matières premières requises pour la confection des bouteilles et de réduire la quantité de matières résiduelles à gérer de même que les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la production, à la transformation et au transport des bouteilles. Elle minimise aussi les risques de blessures pour nos employés en réduisant d'autant le poids des caisses qu'ils transportent.

Nous croyons beaucoup à l'importance de trouver des débouchés au verre récupéré et travaillons en ce sens depuis 2004 avec la Chaire SAQ de valorisation du verre dans les matériaux de l'Université de Sherbrooke. Notre partenariat 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 liées à sa fabrication. En 2021, la poudre de verre a été intégrée dans le béton de ponts routiers à Montréal, une première mondiale.

Depuis 2020, nous travaillons également en étroite collaboration avec le gouvernement et les partenaires de l'industrie des boissons pour moderniser la consigne au Québec. Nous souhaitons participer à mettre en place la solution la plus accessible et performante sur les plans environnemental et économique dans le but d'améliorer le recyclage du verre au Québec.

NOTRE DÉFI

Travailler sur tous les aspects du verre, de la conception des bouteilles jusqu'à leur recyclage ou leur valorisation, pour diminuer l'impact environnemental de notre commerce



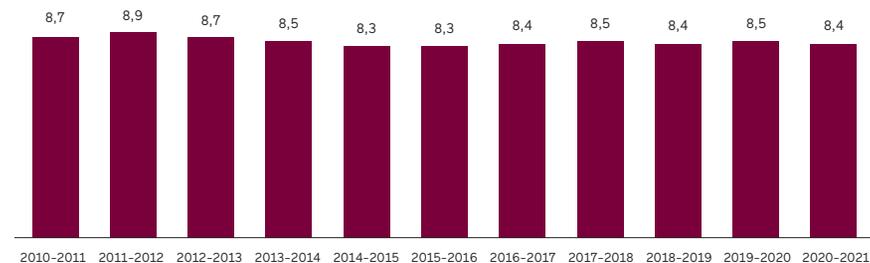
Frédéric

Contribution à la société québécoise et environnement

La vente responsable d'alcool

L'alcool n'est pas un produit comme les autres. C'est la raison pour laquelle le gouvernement du Québec en a confié la vente à une société d'État, il y a 100 ans. Selon les données compilées par Statistique Canada, au Québec, il s'est acheté l'équivalent de 8,4 litres d'alcool absolu par habitant de 15 ans et plus⁽¹⁾ en 2020-2021, une baisse par rapport à 8,9 litres en 2011-2012. Par son éthique de vente, la SAQ contribue à encadrer la vente de l'alcool au Québec. En 2021-2022, ce sont ainsi 89,2 % des clients-mystères mineurs qui se sont présentés lors de 740 visites en magasin qui n'ont pas pu se procurer d'alcool dans le réseau de la SAQ. De plus, si l'éthique de vente doit demeurer une priorité de tous les instants dans nos succursales, nous devons également maintenir l'équilibre entre nos ventes et notre responsabilité en matière de santé publique.

Ventes totales en litres d'alcool absolu par habitant de 15 ans et plus au Québec⁽²⁾



NOTRE DÉFI
Atteindre les plus hauts standards de l'éthique de vente

- (1) Selon Statistique Canada dans la méthode de l'enquête : « La valeur et le volume des ventes par habitant sont calculés en utilisant la population âgée de 15 ans et plus. Cette pratique de Santé Canada permet de présenter un indicateur plus réaliste des tendances de la consommation de boissons alcoolisées. Ceci permet la comparaison avec d'autres pays, avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et avec l'Organisation mondiale de la santé, car ceux-ci présentent aussi les données sur la consommation de boissons alcoolisées par habitant en utilisant le nombre d'habitants âgés de 15 ans et plus. »
- (2) Statistique Canada. Tableau 10-10-0010-01 Ventes de boissons alcoolisées des régions des alcools et d'autres points de vente au détail, selon la valeur, le volume et le volume absolu.



Contribution à la société québécoise et environnement

Une entreprise publique performante et impliquée socialement

Moteur économique 100 % québécois, la SAQ a un objectif clair : redonner le maximum aux gens d'ici. Sa capacité de maintenir le cap sur la performance en appliquant les plus hauts standards de gestion ainsi que sa contribution croissante aux coffres des gouvernements canadien et québécois démontrent clairement son aptitude à se fixer des objectifs ambitieux et à les atteindre tout en s'assurant de faire des ventes responsables et en conservant des prix justes partout au Québec. En effet, au cours des 3 années de son Plan stratégique 2021-2024, la SAQ aura remis quelque 7,67 G\$ aux 2 paliers de gouvernement.

Au cours des dernières années, la SAQ a modernisé ses outils technologiques et bonifié ses façons de faire, améliorant ainsi grandement sa performance. Face à l'incertitude économique mondiale qui semble vouloir se prolonger, la société d'État devra continuer de déployer des efforts d'efficacité et de productivité pour assurer la croissance de sa contribution financière à la société québécoise.

La SAQ est grandement impliquée dans la communauté. Notre engagement soutenu auprès du réseau des banques alimentaires depuis 2009, nos dons et commandites aux événements et organismes à hauteur de 4,3 M\$ annuellement dans toutes les régions de la province, notre soutien aux producteurs d'ici et nos avancées en matière de développement durable sont les actions qui renforcent notre valeur ajoutée pour le Québec.

NOTRE DÉFI
Augmenter notre valeur ajoutée pour le Québec
en contribuant davantage à la collectivité

Préparation à l'évolution des contextes économique, démographique et réglementaire

Deux risques importants reviennent dans les prévisions économiques des principales institutions financières : la persistance du niveau actuel de l'inflation et la hausse rapide du taux directeur de la Banque du Canada pour la réduire. Conséquemment, la croissance économique prévue au Québec au cours des deux premières années du Plan stratégique 2024-2026 de la SAQ devrait être assez modeste selon la moyenne des prévisions, soit 0,5 % en 2023 et 1,2 % en 2024⁽¹⁾. Les effets restrictifs des hausses successives des taux d'intérêt contribuent à ébranler la confiance des ménages, qui pourraient revoir à la baisse leurs dépenses discrétionnaires. La SAQ devra plus que jamais faire preuve d'agilité et de rigueur dans ce contexte d'incertitude.

Dans son *Bulletin sociodémographique* de juillet 2022, l'Institut de la statistique du Québec concluait que, « [...] les défis démographiques se posent toujours avec acuité. Vieillesse, renouvellement de la main-d'œuvre, changement structurel et répartition régionale de la population sont autant d'enjeux auxquels la société québécoise reste confrontée. »⁽²⁾ Ces évolutions démographiques non seulement auront des effets sur la main-d'œuvre, mais nécessiteront également des adaptations de l'offre commerciale de la SAQ, entre autres aux chapitres de la localisation de ses succursales, de leur aménagement ou de l'offre de produits.

Le cadre réglementaire qui définit le modèle de vente des boissons alcooliques est soumis au Québec, au Canada et à l'international à différentes pressions faisant en sorte que la SAQ doit être préparée à évoluer dans un contexte différent. Les stratégies déployées devront être réfléchies en fonction de ce contexte et permettre d'assurer sa capacité de bien servir la clientèle, peu importe les modifications réglementaires qui surviendront.

NOTRE DÉFI
Assurer une agilité organisationnelle qui nous permette de faire face
à notre environnement en constante évolution, de continuer de proposer
des prix justes et de bonifier notre contribution financière à l'État

(1) Institutions financières (moyenne des prévisions): Desjardins, RBC, Nationale, TD, BMO, Scotia, Laurentienne

(2) Institut de la statistique du Québec, 2022. *Mise à jour 2022 des perspectives démographiques du Québec et de ses régions, 2021-2066*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/mise-a-jour-2022-perspectives-demographiques-quebec-regions-2021-2066.pdf>

Nos orientations stratégiques



DIRECTEUR
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE


Christian

1

Tous engagés,
impliqués et fiers
de contribuer à
la SAQ de demain




Marcel

PRÉPOSÉ LIVRAISON

2

Tous engagés
à faire vivre
une expérience
personnalisée
à nos clients



CONSEILLÈRE EN VIN


Marika

3

Tous engagés à contribuer
de façon durable à la
société et à atteindre
l'objectif de zéro émission
en 2040⁽¹⁾

(1) Zéro émission de GES pour les véhicules et les bâtiments appartenant à la SAQ en conformité avec les orientations gouvernementales

1

Tous engagés, impliqués et fiers de contribuer à la SAQ de demain

AGENTE D'APPROVISIONNEMENT




Marie-Ève

Pour continuer d'être une entreprise forte, inspirante et impliquée dans la communauté, nous avons besoin d'employés qualifiés, engagés et en santé. À titre d'employeur de choix, nous reconnaissons que notre main-d'œuvre est le fondement de notre réussite et avons à cœur de rester à l'écoute de ses besoins et de ses attentes. Nous accompagnons nos employés et valorisons leur rôle pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. Nous avons la volonté de leur offrir un environnement de travail stimulant, diversifié, sain et sécuritaire qui leur permette de s'épanouir pleinement.

| Principaux défis | Objectifs | Indicateurs | Estimé 2022-2023 | Cible 2023-2024 ⁽¹⁾ | Cible 2024-2025 | Cible 2025-2026 |
|--|---|--|---------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Attraction et rétention des employés dans un contexte de rareté de main-d'œuvre Offre d'un milieu de travail qui valorise nos employés et facilite leur travail Virage en santé, sécurité et mieux-être Environnement de travail assurant la diversité et l'inclusion | 1 Offrir un milieu de travail sain et sécuritaire | Taux de fréquence : Nombre d'événements accidentels avec perte de temps par 200 000 heures travaillées | 5,8 | 5,5 | 5,2 | 4,9 |
| | 2 Accroître l'engagement et la fierté de nos employés | Indice de fierté des employés : Cote globale moyenne sur 10 | 7,2 | 7,2 | 7,3 | 7,4 |
| | 3 Offrir un milieu de travail qui assure la diversité et l'inclusion | Taux de représentativité des employés issus de la diversité | 7,5 % | 8,0 % | 9,0 % | 10,0 % |

(1) L'exercice 2023-2024 inclut une 53^e semaine.

1

**Tous engagés,
impliqués et fiers
de contribuer à
la SAQ de demain**

Nos objectifs :

Offrir un milieu de travail sain et sécuritaire

Au cours des prochaines années, nous ferons évoluer notre culture d'entreprise en continuant de positionner la santé et la sécurité de nos employés au cœur de nos priorités. L'engagement de nos gestionnaires et la mobilisation de tous nos employés dans l'identification des risques et la mise en œuvre des meilleures pratiques nous permettront d'atteindre cet objectif. Si notre souhait le plus cher en matière de santé et sécurité au travail est de n'enregistrer aucun accident et de préserver la santé de tous nos collègues, nous sommes conscients que l'atteinte d'un pareil but prend du temps. Forts de nos réalisations des dernières années à ce chapitre, nous nous fixons des objectifs ambitieux mais réalisables. La prévention et la réduction des risques à la source sont les éléments fondamentaux de cette évolution en continu. Nous agirons également sur l'imputabilité, la prise en charge et le leadership de nos équipes au quotidien. Nous continuerons d'améliorer sans cesse nos pratiques, nos environnements et nos outils de travail et mettrons en place une démarche pour aussi cerner, analyser et prévenir les risques psychosociaux.

Accroître l'engagement et la fierté de nos employés

Les employés les plus engagés et fiers de l'entreprise pour laquelle ils travaillent adhèrent aux visées de leur organisation et se sentent reconnus pour leur contribution. À la SAQ, tous nos employés sont importants. Nous avons à cœur de leur permettre de se réaliser pleinement. Nous souhaitons leur proposer des outils performants pour leur permettre d'offrir une prestation à valeur ajoutée. Nous avons également l'ambition d'investir davantage dans la formation et le développement de leurs talents afin de faire grandir nos employés dans l'entreprise. Nous déploierons de nouvelles approches de communication pour accroître le dialogue et rester à l'écoute de leurs besoins. Nous adapterons également les conditions de travail que nous offrons afin de protéger notre pouvoir d'attraction et de rétention auprès des employés.

Offrir un milieu de travail qui valorise la diversité et l'inclusion

Afin d'avoir la meilleure équipe en place pour mener la SAQ là où nous souhaitons qu'elle soit dans trois ans, nous allons mettre en place de nouvelles stratégies d'attraction et d'intégration – assurant l'équité et l'absence de biais de discrimination – qui nous permettront d'attirer et de recruter des candidats représentant davantage la riche diversité de la population québécoise. La SAQ entend continuer de façonner une culture d'entreprise toujours plus accueillante et respectueuse qui reconnaisse la contribution de tous et permette de fortifier le sentiment d'appartenance de tous ses employés.

2

Tous engagés à faire vivre une expérience personnalisée à nos clients

CONSEILLER EN VIN



À la SAQ, nos clients sont passionnés par le vin et les spiritueux. Pour leur offrir une expérience à la hauteur de leur curiosité et de leur envie de découvrir, nous bonifions constamment nos façons de faire afin de leur proposer la meilleure expérience client qui soit. Et s'ils préfèrent acheter en succursale avec le soutien de nos conseillers chevronnés, ils s'attendent à une expérience tout aussi personnalisée, agréable et efficace quand vient le temps de s'approvisionner en ligne.

| Principaux défis | Objectifs | Indicateurs | Estimé 2022-2023 | Cible 2023-2024 ⁽¹⁾ | Cible 2024-2025 | Cible 2025-2026 | |
|--|-----------------------|---|---|-----------------------------------|--------------------|--------------------|------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Attente d'une relation personnalisée • Accès à une grande variété de produits d'ici et d'ailleurs à prix justes et compétitifs • Expérience numérique et système opérationnel adaptés aux attentes de la clientèle • Processus d'affaires simplifiés pour les titulaires de permis d'alcool | Indicateurs globaux : | | | | | | |
| | | Taux de satisfaction des clients | 92 % | 92 % | 92 % | 92 % | |
| | | Ventes (M\$) | 4 006 | 4 155 | 4 184 | 4 297 | |
| | 4 | Personnaliser l'expérience sur l'ensemble du parcours client omnicanal | Pilier Découverte : Taux d'accord des clients avec la promesse de découverte | 64 % | 66 % | 68 % | 70 % |
| | 5 | Faciliter le processus d'achat sur tous les canaux | Pilier Accessibilité : Taux d'accord des clients avec la promesse d'accessibilité | 78 % | 78 % | 79 % | 80 % |
| | 6 | Adapter l'offre, le réseau et le modèle logistique à l'omnicanal | Pilier Choix : Taux d'accord des clients avec la promesse de choix de produits | 80 % | 80 % | 81 % | 82 % |
| | 7 | Bonifier l'expérience des titulaires de permis d'alcool | Ventes aux titulaires de permis d'alcool (M\$) | 481 | 480 | 485 | 494 |

(1) L'exercice 2023-2024 inclut une 53^e semaine.

2

**Tous engagés
à faire vivre
une expérience
personnalisée
à nos clients**

Nos objectifs :

Personnaliser l'expérience sur l'ensemble du parcours client

Proposer le bon produit au bon client en tenant compte des nouveaux arrivages et des goûts de chacun est un défi que nos employés de succursale relèvent avec brio. Pour aller encore plus loin dans cette personnalisation si chère à nos clients, nos conseillers pourront, dans un avenir rapproché, profiter d'un outil mobile muni d'une application leur permettant de consulter le profil *Inspire* de chaque client, de voir ses favoris ainsi que son historique d'achat. Nos employés pourront même conseiller et soutenir nos clients dans l'achat de produits vendus exclusivement en ligne, notamment des produits de spécialité. Des développements technologiques au sein du programme *Inspire* nous permettront également de personnaliser les concours et les propositions de produits dans SAQ.COM.

Faciliter le processus d'achat sur tous les canaux

Nos clients s'attendent à un processus d'achat facile, rapide et agréable que ce soit en magasin ou en ligne. Pour bonifier leur expérience, nous demeurons à l'affût des meilleures pratiques. Au cours des trois prochaines années, nous travaillerons à proposer des offres de livraison multiples pour les commandes en ligne, incluant la livraison pour le lendemain, et nous rendrons graduellement disponibles des produits d'importation privée dans SAQ.COM. Nous travaillerons également à offrir encore plus d'information sur les produits commercialisés en dynamisant nos bornes d'information en succursale ainsi qu'en continuant de faire évoluer notre application mobile et SAQ.COM.

Adapter l'offre, le réseau et le modèle logistique à l'omnicanal

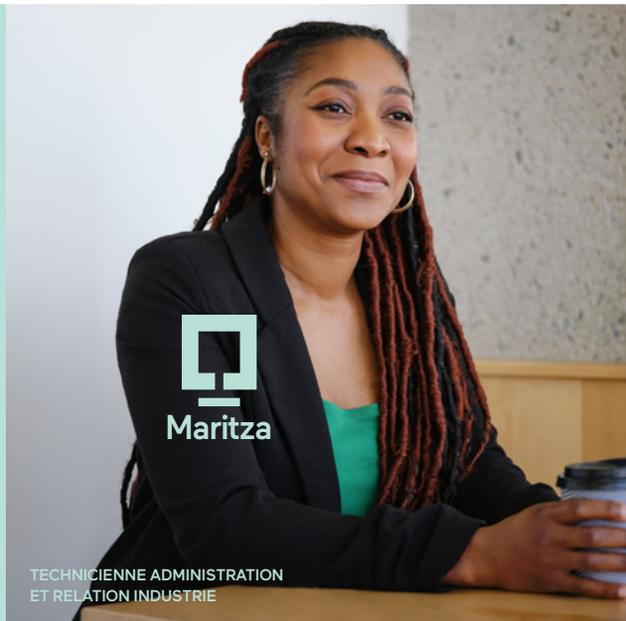
Au cours des dernières années, la croissance de l'achat en ligne s'est grandement accélérée et les attentes des clients ont évolué. Pour répondre aux besoins changeants de notre clientèle, qui s'attend à une gamme bonifiée de produits offerts dans SAQ.COM et à une livraison en 24 h, nous allons faire évoluer notre chaîne logistique. Nous débuterons la construction de notre nouveau Centre de distribution et l'automatisation de notre chaîne d'approvisionnement, ce qui nous permettra à terme d'accélérer notre service et de proposer quelque 20 000 produits disponibles à l'unité dans SAQ.COM. L'accélération des ventes en ligne aura également un effet sur nos succursales, qui devront être revisitées en fonction de cette nouvelle réalité et proposer, notamment, un espace plus important réservé à la cueillette de commandes en ligne. Notre volonté : offrir le bon produit, au bon moment, au bon endroit, pour le bon client. C'est ce que la transition vers l'omnicanal nous permettra d'atteindre dans les prochaines années.

Bonifier l'expérience des titulaires de permis d'alcool

Les restaurants, les bars et les hôtels sont des partenaires importants pour la SAQ. Pour bonifier notre étroite collaboration avec eux, nous améliorerons l'expérience client que nous leur offrons en proposant notamment un service plus personnalisé, des solutions de livraison adaptées et des processus de commande simplifiés.

3

Tous engagés à contribuer de façon durable à la société et à atteindre l'objectif de zéro émission en 2040⁽¹⁾



TECHNICIENNE ADMINISTRATION
ET RELATION INDUSTRIE

Pour contribuer de façon durable à la collectivité et participer à la lutte aux changements climatiques, la SAQ continue de jouer son rôle d'influence en effectuant notamment la gestion durable du verre qu'elle met en marché. Pour ce faire, elle doit être en santé, présenter une gouvernance irréprochable et être engagée dans un processus d'amélioration continue. La performance de l'entreprise est donc une de nos priorités puisqu'elle nous permet de redonner davantage et de participer de façon toujours plus marquée au bien-être des Québécois et des Québécoises.

| Principaux défis | Objectifs | Indicateurs | Estimé 2022-2023 | Cible 2023-2024 ⁽²⁾ | Cible 2024-2025 | Cible 2025-2026 | |
|--|---|--|---|--------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Adaptation aux changements climatiques et réduction de l'empreinte environnementale Valorisation du verre et nouveau modèle de consigne Équilibre entre la vente d'alcool et notre responsabilité en matière d'éthique de vente Achat de produits et de biens et services locaux et mise en valeur des produits du Québec Respect des attentes pour des entreprises publiques responsables et performantes Préparation à l'évolution des contextes réglementaire, démographique et économique | Indicateurs globaux : | | Résultat net (M\$) | 1 413 | 1 459 | 1 469 | 1 512 |
| | | | Pilier Responsabilité sociétale : Taux d'accord des clients avec la promesse de responsabilité sociétale | 70 % | 71 % | 72 % | 74 % |
| | 8 Améliorer nos opérations transversales de l'acquisition à la vente | Ratio des charges nettes sur ventes | 15,2 % | 15,2 % | 15,2 % | 15,2 % | |
| | 9 Poursuivre l'évolution des technologies de l'information et des fonctions commerciales et administratives | Taux annuel de modernisation des applications technologiques | 15,0 % | 12,5 % | 12,5 % | 12,5 % | |
| | 10 Accroître notre contribution sociale par nos interventions et faire des ventes responsables | Taux de refus d'achat aux clients-mystères mineurs | 87 % | 95 % | 95 % | 95 % | |
| | 11 Favoriser des choix durables et réduire l'empreinte environnementale dans toutes les sphères de nos activités | Taux de réduction des émissions de GES par rapport à l'année de référence 2021-2022 (champs 1 et 2) ⁽³⁾ | - | (3)% | (7)% | (18)% | |
| | 12 Collaborer avec les producteurs du Québec afin de dynamiser l'achat local | Croissance des ventes des produits du Québec | 4,0 % | 4,2 % | 2,0 % | 3,2 % | |

(1) Zéro émission de GES pour les véhicules et les bâtiments appartenant à la SAQ en conformité avec les orientations gouvernementales

(2) L'exercice 2023-2024 inclut une 53^e semaine.

(3) Émissions de GES de champ 1 (émissions directes de GES de la SAQ) et de champ 2 (émissions indirectes de GES liées à la consommation d'énergie par la SAQ)

3

Tous engagés à contribuer de façon durable à la société et à atteindre l'objectif de zéro émission en 2040⁽¹⁾

Nos objectifs :

Améliorer nos opérations transversales de l'acquisition à la vente

Parce que la SAQ appartient à tous les Québécois, nous avons à cœur de faire toujours mieux. Nous repensons nos façons de faire dans toute notre chaîne de valeur et nous nous assurons de développer nos activités de manière optimale. Au cours des trois prochaines années, nous poursuivrons l'amélioration de nos processus au sein de notre chaîne d'approvisionnement et nous reverrons notre modèle de planification des achats et de réapprovisionnement. Les gains opérationnels ainsi obtenus permettront à l'entreprise de demeurer performante.

Poursuivre l'évolution des technologies de l'information et des fonctions commerciales et administratives

Pour soutenir nos ambitions commerciales et pour offrir des outils de travail performants à nos employés, nous poursuivons l'actualisation de nos systèmes technologiques. Cette modernisation, en plus d'augmenter notre flexibilité et notre agilité, aura pour effet de soutenir nos besoins commerciaux et opérationnels et de protéger nos actifs. Nos systèmes de gestion de ressources humaines, d'actifs et de données seront mis à jour, ce qui contribuera à accroître notre performance. Par ailleurs, afin de prévenir les risques associés à la cybersécurité, nous poursuivons l'amélioration de nos processus, de notre structure et de nos outils pour conserver notre posture favorable en matière de sécurité informatique.

Accroître notre contribution sociale par nos interventions et faire des ventes responsables

Notre premier engagement social, celui à la source de la création de la Société des alcools du Québec, est la vente responsable de l'alcool. Les boissons alcooliques ne sont pas des produits comme les autres. Nous avons donc la responsabilité d'atteindre les plus hauts standards d'éthique de vente, et ce, à travers tout notre réseau, que ce soit en succursale ou en ligne. Les trois prochaines années verront notre promesse en ce sens renouvelée.

Nous avons également la volonté d'être encore plus présents dans le quotidien des Québécois et des Québécoises en augmentant la valeur de nos contributions (dons et commandites) qui ont un impact social concret auprès des communautés et en investissant dans des relations de soutien durables dans nos milieux.

(1) Zéro émission de GES pour les véhicules et les bâtiments appartenant à la SAQ en conformité avec les orientations gouvernementales

3

Tous engagés à contribuer de façon durable à la société et à atteindre l'objectif de zéro émission en 2040⁽¹⁾

Nos objectifs :

Favoriser des choix durables et réduire l'empreinte environnementale dans toutes les sphères de nos activités

À titre de société d'État, la SAQ est un joueur majeur dans l'industrie des vins et spiritueux à travers le monde. Nous transigeons avec quelque 3 700 fournisseurs répartis dans 76 pays. Les producteurs de partout sont intéressés à joindre notre marché et sont prêts à mettre les efforts nécessaires pour l'intégrer. Nous avons un pouvoir d'achat enviable et jouissons par le fait même d'un pouvoir d'influence à l'échelle mondiale que nous tenons à utiliser pour le bien de la planète. Au cours des prochaines années, nous souhaitons continuer de miser sur notre leadership et notre capacité de rallier nos partenaires nationaux, canadiens ou internationaux autour d'objectifs communs pour minimiser notre empreinte environnementale collective et participer activement à la lutte aux changements climatiques. Nous continuerons notamment de travailler à l'adoption du verre allégé et accentuerons notre demande pour les produits et les contenants responsables en plus de les mettre en valeur.

La gestion durable du verre que nous mettons en marché restera une priorité. Nous continuerons d'être étroitement impliqués et engagés dans la mise en place de la consigne élargie au Québec. En effet, nous avons à cœur de participer, avec les autres producteurs de boissons, à améliorer le recyclage du verre au Québec en atteignant les cibles ambitieuses de récupération et de recyclage fixées par le gouvernement. Et parce que la pertinence de la consigne des bouteilles de verre résidera dans ce que nous ferons de la matière récupérée, nous poursuivrons nos efforts dans la création de modèles d'économie circulaire pour favoriser le recyclage de nos matières résiduelles, incluant le verre (verre allégé, embouteillage local, écoconception de contenants, développement de nouveaux débouchés, etc.).

Nous nous engageons à atteindre l'objectif du zéro émission de gaz à effet de serre (GES)⁽¹⁾ en 2040. Pour ce faire, nous veillerons à décarboner nos bâtiments et à éliminer nos GES en travaillant sur notre parc de camions, l'aménagement durable et l'approvisionnement responsable.

Nous prendrons un virage important dans la gestion de nos opérations : tous les projets structurants d'entreprise seront évalués, en amont, selon des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) qui permettront de développer la SAQ de façon durable.

Collaborer avec les producteurs du Québec afin de dynamiser l'achat local

Parce que l'achat local est aussi bénéfique pour l'environnement que pour l'économie du Québec, nous travaillerons de concert avec les producteurs d'ici à mettre les produits du Québec encore plus en valeur, autant en succursale qu'en ligne. Nous reverrons notre façon de gérer et de commercialiser les spiritueux locaux, qui ont connu une grande croissance au cours des dernières années. Nous travaillerons également en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour augmenter notre offre de produits embouteillés localement.

(1) Zéro émission de GES pour les véhicules et les bâtiments appartenant à la SAQ en conformité avec les orientations gouvernementales

Les résultats attendus

Dans le cadre financier du Plan stratégique 2024-2026 de la SAQ, nous prévoyons remettre un dividende total de 4,4 milliards de dollars, soit une croissance de 7,0 % sur 3 ans. Nous visons une croissance des ventes de 7,3 %. Des efforts d'efficience et de productivité permettront de contenir la croissance des charges à 7,1 %, un rythme moins rapide que la croissance des ventes, et ainsi de maintenir le ratio des charges nettes sur ventes à 15,2 % au cours des 3 prochaines années.

(en millions de dollars)

| | Prévision 2022-2023 | Prévision ⁽¹⁾ 2023-2024 | Variation | Prévision 2024-2025 | Variation | Prévision 2025-2026 | Variation | TCAM ⁽²⁾ |
|-----------------------------------|------------------------|---------------------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|---------------------|
| Ventes | 4 006 | 4 155 | 3,7 % | 4 184 | 0,7 % | 4 297 | 2,7 % | 2,4 % |
| Bénéfice brut | 2 021 | 2 089 | 3,4 % | 2 103 | 0,7 % | 2 163 | 2,9 % | 2,3 % |
| Charges nettes | 608 | 630 | 3,6 % | 634 | 0,6 % | 651 | 2,7 % | 2,3 % |
| Résultat net | 1 413 | 1 459 | 3,3 % | 1 469 | 0,7 % | 1 512 | 2,9 % | 2,3 % |
| Dividende total = 4 440 \$ | | | | | | | | |
| Ratios sur ventes | | | | | | | | |
| Marge brute | 50,4 % | 50,3 % | | 50,3 % | | 50,3 % | | |
| Charges nettes | 15,2 % | 15,2 % | | 15,2 % | | 15,2 % | | |
| Résultat net | 35,3 % | 35,1 % | | 35,1 % | | 35,2 % | | |

(1) L'exercice 2023-2024 inclut une 53^e semaine.

(2) Le TCAM correspond au taux de croissance annuel moyen représentant la moyenne géométrique sur 3 ans, soit de 2023-2024 à 2025-2026.

Tableau synoptique

| Principaux défis | Orientations | Objectifs | Indicateurs | Estimé 2022-2023 | Cible 2023-2024 ⁽¹⁾ | Cible 2024-2025 | Cible 2025-2026 | |
|--|--|--|--|--|--------------------------------|-----------------|-----------------|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> Attraction et rétention des employés dans un contexte de rareté de main-d'œuvre Offre d'un milieu de travail qui valorise nos employés et facilite leur travail Virage en santé, sécurité et mieux-être Environnement de travail assurant la diversité et l'inclusion | Tous engagés, impliqués et fiers de contribuer à façonner la SAQ de demain | 1 Offrir un milieu de travail sain et sécuritaire | Taux de fréquence : Nombre d'événements accidentels avec perte de temps par 200 000 heures travaillées | 5,8 | 5,5 | 5,2 | 4,9 | |
| | | 2 Accroître l'engagement et la fierté de nos employés | Indice de fierté des employés : Cote globale moyenne sur 10 | 7,2 | 7,2 | 7,3 | 7,4 | |
| | | 3 Offrir un milieu de travail qui assure la diversité et l'inclusion | Taux de représentativité des employés issus de la diversité | 7,5 % | 8,0 % | 9,0 % | 10,0 % | |
| <ul style="list-style-type: none"> Attente d'une relation personnalisée Accès à une grande variété de produits d'ici et d'ailleurs à prix justes et compétitifs Expérience numérique et système opérationnel adaptés aux attentes de la clientèle Processus d'affaires simplifiés pour les titulaires de permis d'alcool | Tous engagés à faire vivre une expérience personnalisée à nos clients | Indicateurs globaux : | | Taux de satisfaction des clients | 92 % | 92 % | 92 % | 92 % |
| | | | | Ventes (M\$) | 4 006 | 4 155 | 4 184 | 4 297 |
| | | 4 Personnaliser l'expérience sur l'ensemble du parcours client omnicanal | Pilier Découverte : Taux d'accord des clients avec la promesse de découverte | 64 % | 66 % | 68 % | 70 % | |
| | | 5 Faciliter le processus d'achat sur tous les canaux | Pilier Accessibilité : Taux d'accord des clients avec la promesse d'accessibilité | 78 % | 78 % | 79 % | 80 % | |
| | | 6 Adapter l'offre, le réseau et le modèle logistique à l'omnicanal | Pilier Choix : Taux d'accord des clients avec la promesse de choix de produits | 80 % ⁽¹⁾ | 80 % | 81 % | 82 % | |
| | | 7 Bonifier l'expérience des titulaires de permis d'alcool | Ventes aux titulaires de permis d'alcool (M\$) | 481 | 480 | 485 | 494 | |
| <ul style="list-style-type: none"> Adaptation aux changements climatiques et réduction de l'empreinte environnementale Valorisation du verre et nouveau modèle de consigne Équilibre entre la vente d'alcool et notre responsabilité en matière d'éthique de vente Achat de produits et de biens et services locaux et mise en valeur des produits du Québec Respect des attentes pour des entreprises publiques responsables et performantes Préparation à l'évolution des contextes réglementaire, démographique et économique | Tous engagés à contribuer de façon durable à la société québécoise et à atteindre l'objectif de zéro émission en 2040⁽²⁾ | Indicateurs globaux : | | Résultat net (M\$) | 1 413 | 1 459 | 1 469 | 1 512 |
| | | | | Pilier Responsabilité sociétale : Taux d'accord des clients avec la promesse de responsabilité sociétale | 70 % | 71 % | 72 % | 74 % |
| | | 8 Améliorer nos opérations transversales de l'acquisition à la vente | Ratio des charges nettes sur ventes | 15,2 % | 15,2 % | 15,2 % | 15,2 % | |
| | | 9 Poursuivre l'évolution des technologies de l'information et des fonctions commerciales et administratives | Taux annuel de modernisation des applications technologiques | 15,0 % | 12,5 % | 12,5 % | 12,5 % | |
| | | 10 Accroître notre contribution sociale par nos interventions et faire des ventes responsables | Taux de refus d'achat aux clients-mystères mineurs | 87 % | 95 % | 95 % | 95 % | |
| | | 11 Favoriser des choix durables et réduire l'empreinte environnementale dans toutes les sphères de nos activités | Taux de réduction des émissions de GES par rapport à l'année de référence 2021-2022 (champs 1 et 2) ⁽³⁾ | - | (3)% | (7)% | (18)% | |
| | | 12 Collaborer avec les producteurs du Québec afin de dynamiser l'achat local | Croissance des ventes des produits du Québec | 4,0 % | 4,2 % | 2,0 % | 3,2 % | |

(1) L'exercice 2023-2024 inclut une 53^e semaine.

(2) Zéro émission de GES pour les véhicules et les bâtiments appartenant à la SAQ en conformité avec les orientations gouvernementales

(3) Émissions de GES de champ 1 (émissions directes de GES de la SAQ) et de champ 2 (émissions indirectes de GES liées à la consommation d'énergie par la SAQ)

Annexe

Bilan 2021-2023

La SAQ a entamé en avril 2020 la réalisation de son Plan stratégique 2021-2023 présentant 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. Les excellents résultats, particulièrement en matière de performance financière, démontrent l'ampleur des efforts déployés par les équipes.

Notons que les activités de la SAQ, dans le cadre de son Plan stratégique 2021-2023, ont été grandement perturbées par la pandémie de COVID-19, les difficultés mondiales affectant, entre autres, sa chaîne d'approvisionnement. La SAQ a su faire preuve de résilience et d'agilité. À preuve, elle a réussi à dépasser ses objectifs et à remettre un dividende total de près de 4 G\$ au bénéfice des Québécois et des Québécoises, et ce, malgré un contexte mondial particulier.

| Orientations / objectifs | Indicateurs | Cibles au terme du Plan | Résultats préliminaires |
|---|--|-------------------------|-------------------------|
| Offrir une expérience client omnicanal intégrée | Croissance des ventes ⁽¹⁾ | 4,4 % | 14,8 % |
| | Taux de satisfaction globale ⁽²⁾ | 92 % | 91 % |
| Faire vivre à nos clients une expérience personnalisée et inspirante | Pilier Découverte : Taux d'accord des clients avec la promesse de découverte ⁽³⁾ | 71 % | 64 % |
| Développer les plateformes numériques | Pilier Accessibilité : Taux d'accord des clients avec la promesse d'accessibilité ⁽³⁾ | 81 % | 78 % |
| Offrir un choix de produits centré sur le client | Pilier Choix : Taux d'accord des clients avec la promesse de choix de produits ⁽³⁾ | 82 % | 80 % |
| Accroître la visibilité des produits du Québec | Croissance des ventes des produits du Québec ⁽¹⁾ | 16 % | 42 % |
| Améliorer la performance | Charges nettes sur ventes ⁽⁴⁾ | 15,3 % | 15,2 % |
| | Croissance du résultat net ⁽¹⁾ | 4,6 % | 15,3 % |
| Transformer la chaîne d'approvisionnement | Ratio des coûts totaux de la chaîne d'approvisionnement sur les ventes ⁽³⁾ | 2,92 % | 3,10 % |
| Accroître l'agilité en succursale | Ratio des bouteilles vendues par heure travaillée en succursale ⁽³⁾ | 41,9 | 48,9 |
| Assurer une gestion efficiente de nos activités administratives | Ratio des charges administratives sur ventes ⁽³⁾ | 1,3 % | 1,1 % |
| Faire évoluer les systèmes et processus informationnels | Progression cumulative des applications technologiques principales modernisées, retirées ou converties sur fonduagique hybride ⁽³⁾ | 10 % | 32 % |
| 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 | ≥ 2 % | 1,4 % |
| Transformer nos pratiques en santé et sécurité | Taux de réduction cumulatif du nombre d'accidents avec perte de temps ⁽³⁾ | (11)% | (29)% |
| Placer la responsabilité sociétale au cœur de nos activités | | | |
| Susciter la fierté des Québécois et être reconnu 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 ⁽³⁾ | 70 % | 70 % |
| Réduire notre empreinte environnementale | Réduction de nos émissions directes de GES issues du transport interne de marchandises (vs 2009-2010), au prorata des litres vendus ⁽⁵⁾ | (22)% | (18)% |
| Nous assurer de la vente responsable des produits alcooliques | Taux de refus d'achat aux clients-mystères mineurs (%) ⁽²⁾ | 95 % | 89 % |

(1) Résultat cumulatif et prévisionnel de la croissance sur 3 ans

(2) Calcul basé sur la moyenne des 3 années du Plan en date du 5 novembre 2022

(3) Résultat annuel cumulatif en date du 5 novembre 2022

(4) Prévisions pour l'année 2022-2023

(5) Résultat du 1^{er} semestre 2022-2023 avec ajustement pour des bases comparables

tous SAQ