

Inspirer la fierté des Québécois



PLAN
STRATÉGIQUE
2021-2023



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|----|--|
| 3 | Message de la présidente du conseil d'administration |
| 4 | Message de la présidente et chef de la direction |
| 5 | Qui sommes-nous? |
| 9 | Notre mission, notre vision et nos valeurs |
| 10 | Mise en contexte et enjeux |
| 17 | Nos orientations stratégiques |
| 18 | Orientation stratégique n° 1 : Offrir une expérience client omnicanal intégrée |
| 19 | Orientation stratégique n° 2 : Améliorer la performance |
| 20 | Orientation stratégique n° 3 : Faire vivre à nos employés une expérience qui les valorise |
| 21 | Orientation stratégique n° 4 : Placer la responsabilité sociétale au cœur de nos activités |
| 22 | Les résultats attendus |
| 23 | Tableau synoptique |
| 24 | Annexe : bilan 2018-2020 |

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Si la notion de responsabilité est à l'origine du mandat confié à la Société des alcools du Québec (SAQ) il y a près d'un siècle, le virage commercial, puis le concept d'expérience client se sont imposés comme une suite logique au cours des dernières décennies. Le conseil d'administration de la SAQ veille, encore et toujours, à ce que l'entreprise embrasse les changements et adopte les stratégies qui lui permettront de rester performante et pertinente pour les Québécois.

Le Plan stratégique 2018-2020 qui se termine aura permis à la SAQ de faire des pas de géant en matière de performance. En plus de réduire de façon importante son ratio des charges nettes sur ventes, l'entreprise aura remis aux Québécois un dividende en croissance. Les clients ont également pu profiter d'une amélioration de leur expérience, que ce soit sur le plan de la personnalisation, de la diversité de l'offre proposée, ou du prix des produits. Soutenus par le conseil d'administration, les dirigeants de la SAQ auront été en action constante pour mettre en place de nouvelles initiatives et assurer le dynamisme et la performance de la SAQ. Ce Plan se sera par ailleurs terminé sur une note inattendue : la pandémie de COVID-19. L'adaptation rapide de la SAQ aux nouvelles réalités d'affaires et la résilience de ses employés auront permis aux Québécois de pouvoir compter sur un commerce fiable, sécuritaire et impliqué dans la collectivité grâce à sa participation accrue auprès des Banques alimentaires du Québec, notamment.

Au cours des prochaines années, les défis que rencontrera la SAQ seront grands. Je pense notamment à l'adaptation en continu aux nouvelles façons de faire du commerce dans un contexte de pandémie, aux attentes toujours grandissantes de ses clients, à la transformation de sa chaîne d'approvisionnement en prévision d'une évolution des marchés et à son positionnement comme leader dans le dossier du recyclage du verre. C'est sa capacité à relever ces défis qui rendra les Québécois fiers de leur SAQ, fiers de ce qu'elle est et de ce qu'elle fait. C'est dans cette voie que le conseil d'administration souhaite épauler la SAQ afin d'inspirer la fierté des Québécois.

Le Plan stratégique 2021-2023 permettra à la SAQ de réaliser sa nouvelle vision, de l'amener là où, comme société, nous souhaitons qu'elle soit demain. Il sera la source d'accomplissements porteurs qui nourriront le sentiment de fierté des Québécois.

Santé à la SAQ!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Johanne Brunet'.

Johanne Brunet
Présidente du conseil d'administration

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION



Nous en avons fait du chemin depuis 100 ans! Nos comptoirs grillagés de l'époque de la tempérance sont devenus des emplacements accueillants qui invitent à la découverte. De contrôleurs, nous sommes devenus conseillers. Cette migration s'est faite en douceur, au gré des changements de mœurs. Nous avons franchi les étapes une à une, ensemble.

Au fil des ans, nous avons bâti une entreprise forte, performante, à l'écoute de notre clientèle et curieuse de ce qui se fait de bon à travers le monde. Nous avons conquis le cœur de nos clients en offrant une vaste gamme de produits de qualité, en proposant un service-conseil attentif et en évoluant progressivement vers une relation personnalisée avec nos membres Inspire. Nous sommes passés de 64 à 410 magasins, d'une offre de 383 produits à plus de 35 700 et de 415 employés à plus de 7 000.

Nous récoltons maintenant les résultats de ces efforts : un taux de satisfaction de notre clientèle qui atteint une moyenne de 94 %; une première place au palmarès Wow de Léger qui mesure l'expérience client de plus de 200 détaillants de la province; et la remise de plus d'un milliard de dollars par année au gouvernement du Québec, au bénéfice des Québécois. La SAQ est devenue un moteur économique 100 % québécois, au cœur d'une industrie florissante axée sur le plaisir et le partage. Grâce à la passion, aux connaissances et au savoir-faire de nos employés, nous amenons la SAQ toujours plus loin.

Ces réussites nous motivent à continuer de travailler ensemble pour faire grandir notre SAQ. De beaux défis nous attendent au cours des prochaines années. Les tendances du marché changent et les besoins de nos clients évoluent. Le commerce en ligne prend de plus en plus de place, alors que les succursales restent l'endroit où l'expérience est la plus appréciée. Le commerce de l'alcool se transforme et notre clientèle s'attend à de nouvelles découvertes, à plus de choix. Dans ces perspectives, nous voyons des occasions de bonifier nos façons de faire et de continuer de façonner la SAQ de demain en offrant le monde aux Québécois.

Nos clients le savent, ils sont le cœur de notre commerce. Nous veillerons à leur offrir une expérience d'achat encore plus fluide, personnalisée et toujours bonifiée. Nous multiplierons l'offre de produits auxquels ils auront accès. Nous maintiendrons aussi le cap sur la performance de l'entreprise en appliquant les plus hauts standards de gestion et de gouvernance parce que, plus que jamais, le Québec a besoin de nous. Nous transformerons notre chaîne d'approvisionnement pour faire face aux défis futurs. Notre objectif : redonner le maximum aux Québécois.

Nous ferons également de l'expérience employé l'un des piliers de notre Plan stratégique. Et à juste raison! Nos employés sont le moteur de notre réussite. Si nous misons sur leurs talents et leur offrons un environnement où ils peuvent s'épanouir, ils permettront à la SAQ d'aller encore plus loin. Nous consacrerons de surcroît une grande place à la responsabilité sociétale. Nous nous engageons à intensifier nos efforts en ce sens, notamment pour améliorer le recyclage du verre. Nous souhaitons que les Québécois puissent constater l'implication quotidienne de la SAQ dans leur collectivité.

Ce Plan stratégique vient confirmer notre désir de faire toujours plus pour vous, pour que vous ayez envie de dire haut et fort : C'est ma SAQ et j'en suis fier.

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

Catherine Dagenais
Présidente et chef de la direction

La SAQ est une société d'État à vocation commerciale. Centrée sur le client et stimulée par la performance, elle démontre également une gouvernance exemplaire et assume pleinement ses responsabilités.

Pour proposer un commerce des boissons alcooliques tel que nous le connaissons, nous comptons sur nos quelque 7 000 employés qui œuvrent notamment dans notre vaste réseau de succursales, au sein de notre chaîne d'approvisionnement ou au soutien de nos activités commerciales.

QUI SOMMES-NOUS ?

(suite)

Le bonheur
de choisir parmi
ce qui se fait
de mieux
sur la planète



- **35 700** produits
- **80** pays
- **3 700** fournisseurs
- Plus grand **acheteur** de vins français à l'extérieur de la France
- **48 700** échantillons traités en laboratoire



Toujours
près de vous



- **7 082** employés dont **5 300** dédiés au service client
- **410** succursales et **426** agences
- **7 384** distributeurs autorisés
- **10 315** détenteurs de permis⁽¹⁾ (restaurants, bars et hôtels)
- Un site transactionnel **SAQ.com** recevant **37,2** millions de visites annuellement

(1) Rapport annuel RACJ 2018-2019

QUI SOMMES-NOUS ?

(suite)

Votre satisfaction avant tout



- **1,8 million** de clients membres Inspire actifs
- **94 %** de clients satisfaits de leur expérience d'achat en succursale⁽²⁾



Une vaste chaîne d'approvisionnement



- **23,6 millions** de caisses expédiées dans les points de vente
- **1 106 276 pi²** d'entrepôts
- Client **n° 1** du Port de Montréal

(2) Moyenne des taux de satisfaction trimestriels des exercices financiers 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020.

QUI SOMMES-NOUS ?

(suite)

D'excellents résultats au bénéfice des Québécois



- **1,226 milliard de dollars** remis au gouvernement du Québec sous forme de dividende au bénéfice des Québécois en 2019-2020
- **7,9 M\$** remis au réseau des Banques alimentaires du Québec depuis 2009
- Soutien à près de **300** festivals et événements partout au Québec
- **285 M\$** en achat de boissons alcooliques fabriquées ou embouteillées au Québec en 2019-2020
- Près de **200 M\$** d'achat de biens et services au Québec par année



NOTRE MISSION

La 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 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

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 qu'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.

La SAQ évolue dans un écosystème complexe et 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 considérés dans l'élaboration de nos stratégies. D'ailleurs, les défis présentés dans notre Plan 2021-2023 ont été revus en fonction des apprentissages que nous avons tirés des premiers mois de la pandémie de la COVID-19 pour nous assurer que les stratégies proposées tiennent compte de ce contexte.

Les principaux défis de la SAQ au cours des prochaines années

| | |
|--|---|
| 1 – Évolution du comportement d'achat et des attentes des clients | <ul style="list-style-type: none">• Attente d'une relation personnalisée• Comportements d'achat modifiés par les technologies• Accès facilité à une offre de produits élargie• Évolution des normes de santé publique |
| 2 – Agilité et performance | <ul style="list-style-type: none">• Performance des activités opérationnelles et administratives• Modernisation des systèmes technologiques et cybersécurité• Coûts opérationnels attribuables aux nouvelles mesures sanitaires |
| 3 – Gestion des ressources humaines et santé et sécurité | <ul style="list-style-type: none">• Offre d'un environnement de travail valorisant les employés• Adaptation au succès du télétravail• Virage en santé, sécurité et mieux-être |
| 4 – Responsabilité sociétale des entreprises | <ul style="list-style-type: none">• Solutions pour favoriser le recyclage du verre• Diminution des impacts environnementaux• Maintien de l'équilibre entre la vente d'alcool et notre responsabilité en matière de santé publique• Achat de produits et de biens et services locaux et mise en valeur des produits du Québec |
| 5 – Environnement d'affaires | <ul style="list-style-type: none">• Risques associés au contexte économique incertain et moins favorable• Adaptation aux contextes démographique et concurrentiel• Préparation à l'évolution du contexte réglementaire |



ÉVOLUTION DU COMPORTEMENT D'ACHAT ET DES ATTENTES DES CLIENTS

Principaux défis

- Comment dépasser les attentes de nos clients qui recherchent une relation personnalisée et une expérience en succursale inspirante ?
- Comment s'adapter à l'évolution des comportements d'achat modifiés par les technologies ?
- Comment favoriser l'accès à une offre de produits élargie et à davantage de produits locaux et écoresponsables ?
- Comment revoir l'expérience en succursale en fonction des nouvelles normes de santé publique ?

Une relation personnalisée

Depuis quelques années, nous sondons nos clients en continu pour connaître leur appréciation de nos services. Au cours du Plan stratégique 2018-2020, une moyenne de 94 % de nos clients se sont dits satisfaits de l'expérience d'achat qu'ils vivaient en succursale. Cette forte appréciation s'explique notamment par l'expertise de notre personnel et sa connaissance de la clientèle. Aujourd'hui, 1,8 million de membres SAQ Inspire actifs reçoivent des offres personnalisées basées sur leurs préférences d'achat.

Nous avons à cœur de réinventer constamment l'expérience que nous faisons vivre à nos clients et de nous adapter à l'évolution de leurs préférences. Pour répondre à leurs attentes toujours plus diversifiées, nous ajusterons notre réseau de succursales et proposerons un portefeuille de produits encore plus varié.

Des comportements d'achat modifiés par les technologies

L'utilisation des technologies dans le parcours d'achat des Québécois est en constante progression depuis plusieurs années. Selon l'édition 2019 de NETendances du CEFRIO⁽³⁾, 63 % des adultes québécois ont réalisé au moins un achat par Internet en 2019, une hausse de 5 points de pourcentage comparativement à 2017.

Présentement à la SAQ, 2,0 % de nos ventes aux consommateurs sont effectuées en ligne. Cette proportion est appelée à augmenter. D'ailleurs, au cours des premiers mois de la pandémie, cette proportion a atteint près de 4,0 %.

Accès facilité à une offre de produits élargie

La variété de notre offre de produits est une source de fierté à la SAQ. Nous avons toujours eu à cœur de proposer une vaste gamme de produits de qualité à nos clients, ajoutant au fil des ans de nouveaux producteurs et de nouveaux pays représentés dans notre catalogue. Avec plus de 15 700 produits commercialisés au cours d'une même année et un renouvellement de l'inventaire se situant entre 10 et 20 % chaque année, nous nous positionnons avantageusement par rapport à nos homologues des autres provinces canadiennes. À cette offre, il faut ajouter les quelque 20 000 produits d'importation privée.

Sachant que les Québécois ont un profond intérêt pour la découverte de nouveaux produits, et qu'ils maîtrisent de plus en plus l'univers et les connaissances relatives au vin, nous nous assurerons de nourrir cette curiosité en leur assurant un accès plus grand à tous nos produits. Cet accès plus vaste inclura les produits québécois qui sont de plus en plus en demande. En effet, la pandémie a créé un engouement autour des produits d'ici et plus que jamais, les Québécois souhaitent les retrouver au centre de leur table.

Nouvelles normes de santé publique

Les nouvelles règles sanitaires et de distanciation édictées par les instances de santé publique depuis le début de la pandémie de COVID-19 ont grandement modifié l'expérience en succursale, autant pour nos clients que pour nos employés. Notre priorité sera toujours d'offrir une expérience à la fois sécuritaire et la plus agréable possible.

(3) CEFRIO, NETendances, Édition 2019, Volume 10 – Numéro 6

2 AGILITÉ ET PERFORMANCE

Principaux défis

- Comment être toujours plus performants dans les activités opérationnelles et administratives ?
- Comment moderniser nos systèmes technologiques pour soutenir nos besoins commerciaux, opérationnels et pour protéger nos actifs et nos données ?
- Comment simplifier nos façons de faire et gérer efficacement les coûts additionnels attribuables aux nouvelles mesures sanitaires ?

Performance des activités opérationnelles et administratives

L'évolution du comportement d'achat de la clientèle dans le secteur du commerce de détail exerce une pression importante sur la chaîne logistique des organisations. En effet, les entreprises qui font du commerce en ligne rencontrent de grands défis logistiques. Selon le CEFRIO⁽⁴⁾, 88 % des entreprises sondées désignent le temps de livraison comme un enjeu important, suivi de la croissance de la demande (86 %) et du contrôle des coûts à l'interne (83 %). Pour la SAQ, cette pression sur la chaîne logistique a été accentuée par la pandémie de la COVID-19 qui a eu pour effet d'accélérer l'adoption de l'achat en ligne et de la livraison à domicile. Une analyse de capacité de notre chaîne d'approvisionnement a permis de définir des pistes de transformations qui devront être réalisées afin d'optimiser nos activités.

Nos efforts d'optimisation au cours des dernières années ont permis de faire passer notre ratio de charges nettes sur ventes de 18,2 % en 2016-2017 à 15,4 % en 2019-2020. Nous poursuivons ce travail d'amélioration globale de notre productivité en simplifiant encore davantage nos façons de faire, notamment dans notre réseau de succursales qui représente environ 65 % des charges annuelles de la SAQ. Ainsi, dans un contexte où la croissance de nos ventes pourrait être limitée dans les prochaines années, c'est par la poursuite de l'optimisation que nous pourrions continuer à créer de la valeur pour les Québécois.

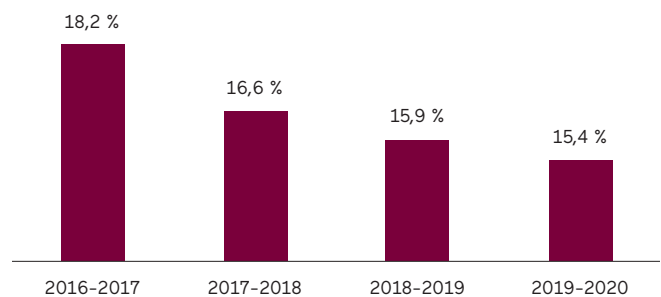
Modernisation des systèmes technologiques et de cybersécurité

Un travail de modernisation a été entamé dans le cadre de notre dernier Plan stratégique afin de déployer des outils plus polyvalents et suffisamment performants pour soutenir nos visées commerciales. Nous avons ainsi entrepris la migration

de nos données et de nos systèmes dans l'environnement infonuagique, une tendance des technologies de l'information qui nous permettra davantage de flexibilité dans la gestion de nos données applicatives.

La sollicitation accrue de nos systèmes technologiques pendant les premiers mois de la pandémie nous aura permis de constater la robustesse de nos systèmes informatiques, tant au niveau de l'augmentation des ventes en ligne que des infrastructures offertes à nos employés pour une prestation de service efficace dans le cadre du télétravail.

Évolution du ratio des charges nettes sur ventes de la SAQ (Pourcentage %)



Coûts supplémentaires requis pour se conformer aux règles sanitaires

La crise de la COVID-19 et les nouvelles règles sanitaires édictées par les instances responsables occasionnent des coûts supplémentaires susceptibles d'affecter notre performance à court terme. L'entretien sanitaire des succursales et des entrepôts est un exemple de coût additionnel attribuable aux nouvelles pratiques.

(4) CEFRIO, *Portrait de la logistique en commerce électronique au Québec*, octobre 2018

3 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SANTÉ ET SÉCURITÉ

Principaux défis

- Comment offrir un environnement de travail engageant qui valorise nos employés ?
- Comment profiter du succès du télétravail pour faire évoluer l'organisation du travail ?
- Comment poursuivre le virage en santé, sécurité et mieux-être afin d'offrir un lieu de travail sain et sécuritaire tout en y intégrant les nouvelles mesures sanitaires ?

Environnement de travail engageant qui valorise les employés

À l'instar de la majorité des entreprises du Québec, le recrutement et la rétention du personnel à la SAQ deviennent un enjeu primordial pour le maintien et l'évolution de nos activités. Alors que les départs à la retraite se multiplient – près du quart des employés de la SAQ seront admissibles à la retraite d'ici 2024 –, nous devons trouver des moyens efficaces pour attirer, mobiliser et fidéliser les employés qualifiés.

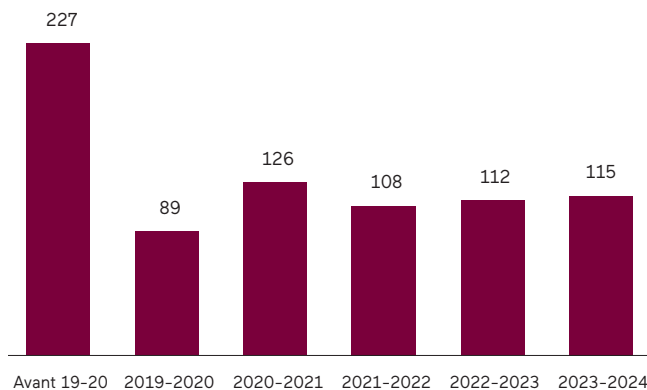
Prévision des départs à la retraite d'ici mars 2024

(Nombre d'employés réguliers)

Admissibles à la retraite d'ici mars 2024 : 777

Effectifs réguliers : 3 376

Total % admissible à la retraite : 23 %



Nouvelle organisation du travail en fonction du succès du télétravail

Le succès du télétravail auprès des employés administratifs pendant la crise de la COVID-19 a permis de dégager certains apprentissages. Grâce à des structures informatiques fiables et sécuritaires, le télétravail devient une option avantageuse pour une organisation du travail améliorée et une satisfaction accrue des employés quant à l'équilibre travail/vie personnelle.

Virage en santé sécurité

La santé et la sécurité de notre personnel sont des préoccupations constantes pour nous. Nos résultats actuels en la matière restent insatisfaisants et justifient un virage à prendre afin d'améliorer sensiblement notre performance sur cet aspect. Ce virage inclura l'ajout et le respect des règles sanitaires.

4

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Principaux défis

- Comment maximiser les retombées sociétales et économiques de nos activités?
- Comment favoriser le recyclage du verre?
- Comment diminuer les impacts environnementaux de nos activités?
- Comment assurer un équilibre entre la vente d'alcool et notre responsabilité en matière de santé publique?

Impact dans la vie collective

Au-delà de notre rôle commercial, nous avons, à la SAQ, un rôle sociétal très important. La remise de tous nos profits dans les coffres du gouvernement, notre contribution soutenue au réseau des banques alimentaires, notre façon de promouvoir l'achat local et notre support aux événements et organismes nous permettent de penser que la SAQ peut être un joueur clé dans la relance économique du Québec des prochaines années. Ce rôle sociétal dont nous sommes si fiers a été mis en lumière pendant la pandémie grâce à nos interventions dans les différentes facettes de notre vie collective.

Achat local

La pandémie a fragilisé plusieurs industries au Québec, renforçant la nécessité pour la SAQ de soutenir autant les producteurs de boissons alcooliques que les producteurs de biens et services québécois. Nous nous assurerons de continuer de contribuer au bien de la collectivité en appuyant l'achat local dans le respect des règles auxquelles nous devons nous conformer.

Recyclage du verre

Les données sur le recyclage du verre au Québec montrent qu'une part importante du verre qui est placé dans le bac de récupération se retrouve dans les dépotoirs. Comme la moitié de ce verre provient des bouteilles de vins et de spiritueux de la SAQ, nous souhaitons assumer un leadership fort dans le plan d'action visant à remédier à la situation.

Éthique de vente

Conscients de la particularité des produits que nous vendons et du rôle de citoyen exemplaire que nous devons jouer dans la collectivité, nous nous assurons de faire des ventes responsables. Cette sensibilité intrinsèque à notre statut de société d'État nous pousse à nous mettre en question constamment et à adopter les meilleures pratiques afin de continuer d'exercer un commerce éthique.

Impacts environnementaux

Pour les Québécois, comme pour les citoyens du monde, l'environnement est devenu une préoccupation omniprésente. Les changements climatiques se sont trouvés au centre de l'attention au Forum économique mondial de Davos 2019 et ont été désignés comme étant le risque systémique le plus important pour l'économie mondiale aujourd'hui. En plus de toucher les générations actuelles et futures, les changements climatiques auront un impact direct sur l'industrie viticole, notamment en ce qui a trait à l'offre de produits ou à leur coût d'acquisition.

Nous poursuivrons donc nos initiatives visant à réduire notre impact environnemental afin de contribuer à ce défi important pour tous.

5 ENVIRONNEMENT D’AFFAIRES

Principaux défis

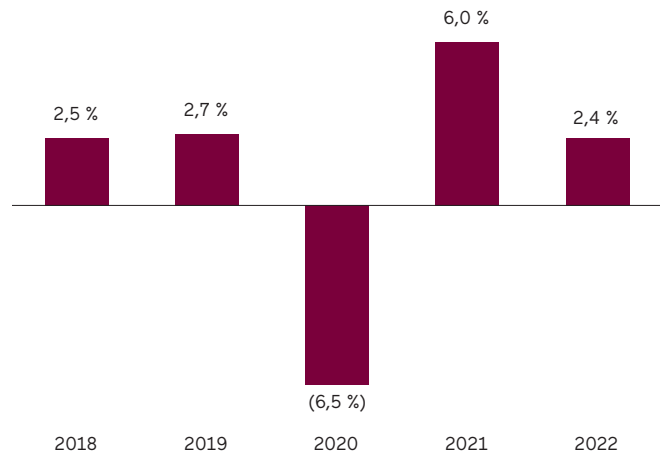
- Comment s’adapter au contexte économique incertain et moins favorable ?
- Comment s’adapter aux contextes démographique et concurrentiel ?
- Comment être bien préparés à l’évolution du contexte réglementaire encadrant la vente des boissons alcooliques au Québec et au Canada ?

Risques associés au contexte économique incertain et moins favorable

Le Québec connaissait depuis 2017 une croissance économique remarquable. Selon le *Portrait de la situation économique et financière 2020-2021* de juin 2020 du gouvernement du Québec⁽⁵⁾, l’activité économique devrait décroître fortement en 2020. En effet, le ministère des Finances du Québec prévoit une contraction de 6,5 % du PIB réel au Québec en 2020, suivi d’un rebond de 6,0 % de croissance en 2021. Un retour à une croissance soutenue de 2,4 % est attendu en 2022. Dans de telles circonstances, l’apport économique de la SAQ aux finances du Québec est essentiel. La SAQ a à cœur de sécuriser les revenus de l’État en travaillant à devenir toujours plus performante.

La crise a également un impact sur les perspectives dans le secteur de la restauration et des bars – qui représente des ventes de près de 425 millions de dollars pour la SAQ – et contribue également à fragiliser la santé financière de certains de nos partenaires.

Perspectives économiques au Québec (PIB réel, variation en pourcentage)



Source : Ministère des Finances du Québec, *Portrait de la situation économique et financière 2020-2021* – juin 2020

(5) Gouvernement du Québec, *Portrait de la situation économique et financière 2020-2021* – juin 2020

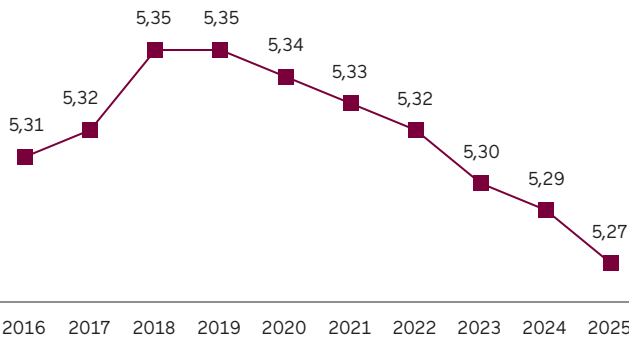
5. ENVIRONNEMENT D’AFFAIRES (suite)

Adaptation aux contextes démographique et concurrentiel

Selon l’édition 2019 des *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2016-2066* de l’Institut de la statistique du Québec, la population de 18 à 64 ans devrait décroître de 1,7 % entre 2019 et 2025⁽⁶⁾. Pour la même période, la population de 65 ans et plus devrait croître de près de 22 %. Or, les personnes qui avancent en âge (à partir de 65 ans) réduisent habituellement leur consommation d’alcool. Considérant ces changements démographiques ainsi que notre volonté de préserver le modèle responsable de consommation d’alcool des Québécois, la croissance naturelle de notre marché pourrait être limitée au cours des prochaines années.

Perspectives démographiques du Québec

(Millions de personnes de 18 à 65 ans)



Source : Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2016-2066*, Édition 2019

Un autre facteur de risque susceptible de représenter un défi pour les années à venir est la hausse anticipée de la demande pour le cannabis récréatif. Cela pourrait avoir une incidence à la baisse sur les ventes de la SAQ dans les prochaines années.

À la lumière de ces informations et souhaitant continuer de faire progresser nos parts de marché au sein du commerce de détail québécois, nous devons faire preuve d’agilité, ce qui passera par une amélioration constante de nos façons de faire.

Contexte réglementaire

Le cadre réglementaire qui définit le modèle de vente des boissons alcooliques au Canada est en constante révision. Que ce soit pour nous adapter à l’ouverture des frontières interprovinciales en ce qui concerne le commerce des alcools canadiens ou pour répondre aux impératifs provenant des accords commerciaux, nous évaluerons différentes stratégies afin d’être préparés à saisir les occasions au bénéfice de notre clientèle, des Québécois et de l’industrie au Québec.

(6) Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2016-2066*, juillet 2019 – calcul selon le scénario de référence

NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1

**Offrir une
expérience client
omnicanal
intégrée**

2

**Améliorer
la performance**

3

**Faire vivre
à nos employés
une expérience
qui les valorise**

4

**Placer la
responsabilité
sociétale
au cœur de
nos activités**

1 OFFRIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT OMNICANAL INTÉGRÉE

| Principaux défis | | Nos indicateurs fondamentaux | | | | |
|--|---|---|-----------------|-----------------|-----------------|------|
| <ul style="list-style-type: none"> Répondre aux attentes de nos clients en offrant une relation personnalisée et une expérience en succursale inspirante Nous adapter à la modification des comportements d'achat par les technologies Faciliter l'accès à une offre de produits élargie et à davantage de produits locaux et écoresponsables Nous préparer à l'évolution potentielle du contexte réglementaire encadrant la vente des boissons alcooliques au Québec et au Canada | | Croissance des ventes Réel 2019-2020 5,9 % Cible 2020-2021 ⁽⁷⁾ (2,6)% Cible 2021-2022 3,7 % Cible 2022-2023 3,4 % Taux de satisfaction globale⁽⁸⁾ Réel 2019-2020 92 % Cible 2020-2023 92 % | | | | |
| Objectifs | Indicateurs | Réel 2019-2020 | Cible 2020-2021 | Cible 2021-2022 | Cible 2022-2023 | |
| 1 | Faire vivre à nos clients une expérience personnalisée et inspirante | Pilier découverte⁽⁸⁾ Taux d'accord des clients avec la promesse de découverte | 69 % | 69 % | 70 % | 71 % |
| 2 | Développer les plateformes numériques | Pilier accessibilité⁽⁸⁾ Taux d'accord des clients avec la promesse d'accessibilité | 79 % | 79 % | 80 % | 81 % |
| 3 | Offrir un choix de produits centré sur le client | Pilier choix⁽⁸⁾ Taux d'accord des clients avec la promesse de choix de produits | 80 % | 80 % | 81 % | 82 % |
| 4 | Accroître la visibilité des produits du Québec | Croissance des ventes des produits du Québec | 14 % | 12 % | 2 % | 4 % |

Des initiatives inspirantes pour le client

Nous souhaitons présenter à notre clientèle une SAQ de proximité qui met le client au cœur de ses décisions. C'est en offrant une expérience personnalisée et inspirante tant en succursale que dans le Web, une fluidité entre tous nos points de contact, une variété de produits calquée sur les besoins de nos clients et une accessibilité pour tous à tous nos produits que nous comptons y arriver. Notre Plan stratégique 2021-2023 propose des succursales qui redéfinissent le concept de vrac. Pour combler notre client toujours plus curieux et avide de produits exclusifs ou spécifiques, nous ouvrirons encore davantage les portes des caves du monde entier. Non seulement nous proposerons une offre de produits accrue, grâce à la commercialisation des vins d'importation privée dans SAQ.com, mais nous simplifierons également l'importation et la vente de belles découvertes repérées par nos clients ici et là sur la planète. Pour répondre à l'augmentation des ventes en ligne, nous ferons évoluer l'expérience en réduisant notamment les délais de livraison. Nous accentuerons aussi la mise en valeur des produits québécois et commercialiserons encore plus de produits bios, nature, équitables, à faible teneur en alcool et disponibles dans des emballages à moindre impact environnemental.

Des cibles adaptées au contexte

Depuis l'exercice financier 2013-2014, la croissance annuelle des ventes de la SAQ se situe à 2,7 % en moyenne. Les initiatives proposées permettront d'atteindre une croissance de 4,4 % sur 3 ans. Considérant l'incertitude entourant l'économie et le contexte particulier lié à la pandémie, les pressions associées à la démographie, ainsi que notre engagement à maintenir l'équilibre entre la vente de produits alcooliques et notre détermination à le faire de façon responsable, cette projection nous semble réaliste.

La satisfaction de notre clientèle sera dorénavant mesurée grâce à cinq piliers. À la découverte, l'accessibilité, le prix et l'écoresponsabilité s'ajoutera le volet choix, un élément majeur dans la satisfaction globale de la clientèle. Une modification de méthodologie dans l'administration du sondage nous permettra également de joindre plus de répondants et une clientèle plus diversifiée. Nos cibles à l'égard de l'expérience client sont ambitieuses et reflètent notre volonté d'en offrir toujours plus à notre clientèle.

Finalement, la mise en valeur des produits québécois fera progresser leurs ventes beaucoup plus rapidement que nos ventes totales.

(7) La cible de variation des ventes de -2,6 % en 2020-2021 inclut l'impact prévu de la pandémie.

(8) Une révision dans la façon de joindre 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 AMÉLIORER LA PERFORMANCE

| Principaux défis | Nos indicateurs fondamentaux |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Accroître notre performance dans nos activités opérationnelles et administratives • Moderniser nos systèmes technologiques pour soutenir nos besoins commerciaux, opérationnels et pour protéger nos actifs et nos données • Simplifier nos façons de faire pour augmenter notre agilité face aux changements démographiques, économiques et concurrentiels • Nous préparer à l'évolution potentielle du contexte réglementaire encadrant la vente des boissons alcooliques au Québec et au Canada | <p>Charges nettes sur ventes⁽⁹⁾</p> <p>Réel 2019-2020 15,4 % Cible 2020-2021 17,3 % Cible 2021-2022 15,6 % Cible 2022-2023 15,3 %</p> <p>Croissance du résultat net</p> <p>Réel 2019-2020 6,9 % Cible 2020-2021 (8,8) % Cible 2021-2022 10,0 % Cible 2022-2023 4,3 %</p> |

| Objectifs | Indicateurs | Réel 2019-2020 | Cible 2020-2021 | Cible 2021-2022 | Cible 2022-2023 | |
|-----------|---|---|-----------------|-----------------|-----------------|--------|
| 5 | Transformer la chaîne d'approvisionnement | Ratio des coûts totaux de la chaîne d'approvisionnement sur les ventes | 2,97 % | 3,19 % | 2,94 % | 2,92 % |
| 6 | Accroître l'agilité en succursale | Ratio des bouteilles vendues par heure travaillée en succursale | 40,4 | 41,1 | 41,6 | 41,9 |
| 7 | Assurer une gestion efficiente de nos activités administratives | Ratio des charges administratives sur ventes | 1,3 % | 1,9 % | 1,5 % | 1,3 % |
| 8 | Faire évoluer les systèmes et processus informationnels | Progression cumulative des applications technologiques principales modernisées, retirées ou converties sur infonuagique hybride | - | 2 % | 6 % | 10 % |

La performance au centre de nos priorités

Parce que la SAQ appartient à tous les Québécois, nous avons à cœur de faire toujours mieux, d'évoluer, de nous mettre en question et d'avancer. Nous repensons nos façons de faire tant en succursale et dans nos entrepôts que dans nos centres administratifs pour augmenter notre flexibilité et notre agilité. Nous préparerons notre chaîne d'approvisionnement à faire face à la transformation du marché et ferons évoluer nos systèmes technologiques pour assurer une meilleure expérience dans le Web et une plus grande rapidité de service.

Des cibles qui montrent une productivité en hausse

L'amélioration de notre performance et notre contribution croissante versée au bénéfice des Québécois au terme des trois prochaines années sont les mesures retenues pour évaluer le succès de nos réalisations. Notre ratio de charges nettes sur ventes sera réduit à 15,3 % au terme du Plan, un effort appréciable sachant que ce ratio se situait à 18,2 % en 2016-2017 et que les nouvelles mesures sanitaires et la réorganisation du travail liées à la COVID-19 auront un impact considérable sur les coûts d'opération. Pour y arriver, des efforts d'optimisation continus seront requis à tous les niveaux de l'entreprise.

(9) Les cibles de charges nettes sur ventes de 17,3 % en 2020-2021 et de 15,6 % en 2021-2022 incluent l'impact prévu de la pandémie.



FAIRE VIVRE À NOS EMPLOYÉS UNE EXPÉRIENCE QUI LES VALORISE

Principaux défis

- Offrir un environnement de travail stimulant pour attirer et mobiliser les employés dans un contexte où le bassin de talents disponibles diminue
- Poursuivre le virage en santé, sécurité et mieux-être

| Objectifs | | Indicateurs | Réel 2019-2020 | Cible 2020-2021 | Cible 2021-2022 | Cible 2022-2023 |
|-----------|---|---|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 9 | Accroître l'engagement de nos employés et attirer les meilleurs talents | Variation annuelle du taux d'engagement ⁽¹⁰⁾ | - | - | ≥ 1,0 % | ≥ 1,0 % |
| 10 | Transformer nos pratiques en santé et sécurité | Taux de réduction cumulatif du nombre d'accidents avec perte de temps | - | (3,5)% | (7,0)% | (11,0)% |

Des employés au cœur de notre réussite

Des employés heureux et fiers de l'entreprise pour laquelle ils travaillent en sont les meilleurs ambassadeurs. Ils sont, par ailleurs, plus performants, plus créatifs et plus accomplis. À la SAQ, nos employés sont le fondement de notre réussite. Nous souhaitons les accompagner pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. C'est en valorisant leur rôle, en leur offrant un environnement de travail stimulant, sain et sécuritaire et en mettant en place les assises pour favoriser leur mieux-être que nous y parviendrons et que nous continuerons d'attirer les meilleurs candidats. Au cours du Plan stratégique 2021-2023, nous définirons les piliers de l'expérience employé en sondant notre personnel et en étant à l'écoute de ce qui est important pour lui, puis nous développerons des initiatives pour lui faire vivre cette expérience. Nous mettrons également sa santé et sa sécurité au cœur de nos priorités en effectuant un virage complet en la matière.

Un avenir prometteur pour le télétravail

La distanciation physique et la mise en place de nouvelles normes sanitaires pendant la pandémie de COVID-19 ont eu pour effet d'accélérer l'implantation du télétravail pour les employés administratifs de la SAQ.

Appréciée de nombreux employés, cette nouvelle organisation du travail permet de favoriser un équilibre travail/vie personnelle, tout en maintenant nos normes de productivité élevées. L'assouplissement de notre politique de télétravail fera partie des éléments à considérer pour l'expérience de nos employés administratifs.

Un taux d'engagement en hausse et moins d'accidents

Le succès de ces initiatives transparaîtra dans le taux d'engagement croissant de nos employés. La première année du Plan stratégique 2021-2023 sera dédiée à la sélection et à l'implantation de l'outil de mesure, alors que les deux années subséquentes nous permettront de connaître une croissance du taux d'engagement. La transformation de nos pratiques en santé et sécurité engendrera une réduction appréciable du nombre d'accidents avec perte de temps.

(10) L'outil de mesure de l'indicateur sera implanté en 2020-2021.

4 PLACER LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE AU CŒUR DE NOS ACTIVITÉS

Principaux défis

- Démontrer notre leadership afin de favoriser le recyclage du verre
- Contribuer à la lutte aux changements climatiques en diminuant les impacts environnementaux de nos activités d'entreprise
- Maintenir l'équilibre entre la vente d'alcool et notre responsabilité en matière de santé publique

| Objectifs | | Indicateurs | Réel 2019-2020 | Cible 2020-2021 | Cible 2021-2022 | Cible 2022-2023 |
|-----------|---|--|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 11 | Susciter la fierté des Québécois et être reconnu comme un acteur de changement pour améliorer le recyclage du verre | Pilier responsabilité sociétale ⁽¹¹⁾ Taux d'accord des clients avec la promesse de responsabilité sociétale | 67 % | 67 % | 69 % | 70 % |
| 12 | Réduire notre empreinte environnementale | Réduction de nos émissions directes de GES issues du transport interne de marchandises (vs 2009-2010 ⁽¹²⁾), au prorata des litres vendus | (19)% | (20)% | (21)% | (22)% |
| 13 | Nous assurer de la vente responsable des produits alcooliques | Taux de refus d'achat aux clients mystères mineurs (%) | 92 % | 95 % | 95 % | 95 % |

Être un acteur de changement

Parce que la responsabilité sociétale est une préoccupation grandissante pour les Québécois et que leurs attentes en ce sens s'intensifient, nous en avons fait une orientation stratégique de notre Plan 2021-2023. En plus de faire des actions concrètes et de démontrer un leadership fort dans le dossier du recyclage du verre, nous mettrons de l'avant une série d'initiatives visant à réduire notre empreinte environnementale. Nous continuerons de faire des ventes responsables en nous assurant notamment que nos promotions n'incitent pas à la consommation et que nos employés soient formés afin qu'ils poursuivent l'application d'une éthique de vente exemplaire. Nous sommes fiers de mettre la responsabilité sociétale au cœur de nos activités, d'être un vecteur de changement dans la communauté et de contribuer plus largement à la collectivité quand la situation le requiert, tel que nous l'avons démontré durant la pandémie. Maintenant, nous souhaitons faire de cette responsabilité sociétale une fierté toute québécoise.

Des cibles qui démontrent le leadership de la SAQ

En partenariat avec les instances gouvernementales et en respect de leur échéancier, nous réaliserons un projet pilote visant la récupération des contenants consignés au cours du Plan stratégique 2021-2023. La réduction de notre empreinte environnementale devra aussi se traduire par une baisse de nos émissions directes de GES. Nos résultats en matière d'éthique de vente devront demeurer excellents. En constatant nos réalisations, les Québécois seront juges de notre réussite.

(11) Une révision dans la façon de joindre la clientèle à sonder a occasionné une légère modification dans les résultats observés.

(12) L'année 2009-2010 correspond à l'année de référence de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 quant à la réduction des GES. La cible gouvernementale de réduction des GES (en termes absolus) d'ici 2020-2021 est de - 9 % pour les véhicules légers par rapport à 2009-2010. La cible SAQ comprend tous les types de véhicules.

LES RÉSULTATS ATTENDUS

Dans le cadre du Plan stratégique 2021-2023 de la SAQ, nous prévoyons remettre un dividende total de 3,6 milliards de dollars, soit une croissance de 4,6 % sur 3 ans. Ce cadre financier intègre les différents impacts reliés à la pandémie de la COVID-19 dont les contrecoups les plus importants seront absorbés durant la première année du Plan. Les efforts d'optimisation prévus au Plan stratégique se poursuivront, malgré l'augmentation des charges liée à la pandémie. Ainsi, nous limiterons l'augmentation des charges à 3,9 % sur trois ans, ce qui nous permettra d'améliorer la performance du ratio des charges nettes sur ventes qui passera de 15,4 % à la fin du Plan 2018-2020 à 15,3 % au terme du Plan 2021-2023.

(millions \$)

| | Réel 2019-2020 | Prévision 2020-2021 | Variation | Prévision 2021-2022 | Variation | Prévision 2022-2023 | Variation |
|-----------------------------------|-------------------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| Ventes | 3 489 | 3 398 | (2,6)% | 3 523 | 3,7 % | 3 643 | 3,4 % |
| Bénéfice brut | 1 762 | 1 707 | (3,1)% | 1 779 | 4,2 % | 1 840 | 3,4 % |
| Charges nettes | 536 | 589 | 9,9 % | 549 | (6,8)% | 557 | 1,5 % |
| Résultat net | 1 226 | 1 118 | (8,8)% | 1 230 | 10,0 % | 1 283 | 4,3 % |
| DIVIDENDE TOTAL = 3 631 \$ | | | | | | | |
| Ratios sur ventes | | | | | | | |
| Marge brute | 50,5 % | | 50,2 % | | 50,5 % | | 50,5 % |
| Charges nettes | 15,4 % | | 17,3 % | | 15,6 % | | 15,3 % |
| Résultat net | 35,1 % | | 32,9 % | | 34,9 % | | 35,2 % |

Ventes + 4,4 %

La SAQ vise une croissance de ses ventes de 4,4 % d'ici 2023.

Résultat net + 4,6 %

La SAQ cible également une croissance de 4,6 % de son résultat net, représentant 57 millions \$ de plus en dividende sur 3 ans.

TABLEAU SYNOPTIQUE

| Orientations | Objectifs | Indicateurs | Réel 2019-2020 | Cible 2020-2021 | Cible 2021-2022 | Cible 2022-2023 | |
|--|-----------|--|---|--------------------|--------------------|--------------------|---------|
| 1 OFFRIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT OMNICANAL INTÉGRÉE Nos indicateurs fondamentaux : Croissance des ventes Réel 2019-2020 5,9 % Cible 2020-2021 (2,6)%(3) Cible 2021-2022 3,7 % Cible 2022-2023 3,4 % Taux de satisfaction globale(1) Réel 2019-2020 92 % Cible 2020-2023 92 % | 1 | Faire vivre à nos clients une expérience personnalisée et inspirante | Pilier découverte(1) Taux d'accord des clients avec la promesse de découverte | 69 % | 69 % | 70 % | 71 % |
| | 2 | Développer les plateformes numériques | Pilier accessibilité(1) Taux d'accord des clients avec la promesse d'accessibilité | 79 % | 79 % | 80 % | 81 % |
| | 3 | Offrir un choix de produits centré sur le client | Pilier choix(1) Taux d'accord des clients avec la promesse de choix de produits | 80 % | 80 % | 81 % | 82 % |
| | 4 | Accroître la visibilité des produits du Québec | Croissance des ventes des produits du Québec | 14 % | 12 % | 2 % | 4 % |
| 2 AMÉLIORER LA PERFORMANCE Nos indicateurs fondamentaux : Charges nettes sur ventes(4) Réel 2019-2020 15,4 % Cible 2020-2021 17,3 % Cible 2021-2022 15,6 % Cible 2022-2023 15,3 % Croissance du résultat net Réel 2019-2020 6,9 % Cible 2020-2021 (8,8)% Cible 2021-2022 10,0 % Cible 2022-2023 4,3 % | 5 | Transformer la chaîne d'approvisionnement | Ratio des coûts totaux de la chaîne d'approvisionnement sur les ventes | 2,97 % | 3,19 % | 2,94 % | 2,92 % |
| | 6 | Accroître l'agilité en succursale | Ratio des bouteilles vendues par heure travaillée en succursale | 40,4 | 41,1 | 41,6 | 41,9 |
| | 7 | Assurer une gestion efficace de nos activités administratives | Ratio des charges administratives sur ventes | 1,3 % | 1,9 % | 1,5 % | 1,3 % |
| | 8 | Faire évoluer les systèmes et processus informationnels | Progression cumulative des applications technologiques principales modernisées, retirées ou converties sur infonuagique hybride | - | 2 % | 6 % | 10 % |
| 3 FAIRE VIVRE À NOS EMPLOYÉS UNE EXPÉRIENCE QUI LES VALORISE | 9 | Accroître l'engagement de nos employés et attirer les meilleurs talents | Variation annuelle du taux d'engagement(2) | - | - | ≥ 1,0 % | ≥ 1,0 % |
| | 10 | Transformer nos pratiques en santé et sécurité | Taux de réduction cumulatif du nombre d'accidents avec perte de temps | - | (3,5)% | (7,0)% | (11,0)% |
| 4 PLACER LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE AU CŒUR DE NOS ACTIVITÉS | 11 | Susciter la fierté des Québécois et être reconnus comme un acteur de changement pour améliorer le recyclage du verre | Pilier responsabilité sociétale(1) Taux d'accord des clients avec la promesse de responsabilité sociétale | 67 % | 67 % | 69 % | 70 % |
| | 12 | 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 | (19)% | (20)% | (21)% | (22)% |
| | 13 | Nous assurer de la vente responsable des produits alcooliques | Taux de refus d'achat aux clients mystères mineurs (%) | 92 % | 95 % | 95 % | 95 % |

(1) Une révision dans la façon de joindre 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) L'outil de mesure de l'indicateur sera implanté en 2020-2021.

(3) La cible de variation des ventes de -2,6 % en 2020-2021 inclut l'impact prévu de la pandémie.

(4) Les cibles de charges nettes sur ventes de 17,3 % en 2020-2021 et de 15,6 % en 2021-2022 incluent l'impact prévu de la pandémie.

ANNEXE : BILAN 2018-2020

Avec la conclusion de notre Plan stratégique 2018-2020, nos résultats démontrent l'ampleur du travail accompli. Les efforts investis par nos employés, en collaboration avec nos différents partenaires, ont porté fruits et ont favorisé l'atteinte de nos objectifs relatifs à nos deux grandes orientations stratégiques qui étaient : viser l'excellence dans l'expérience client; et atteindre l'excellence opérationnelle et poursuivre la transformation organisationnelle.

Une expérience client personnalisée

Les clients sont au cœur de nos activités et pour leur plaire, nous avons travaillé sur quatre facteurs fondamentaux de satisfaction : la découverte, l'accessibilité, les prix et la responsabilité sociétale. Au cours des trois années du dernier Plan stratégique, la satisfaction de nos clients a enregistré une progression marquée de 10 points de pourcentage en matière de prix et de mise en valeur du développement durable. De plus, notre travail sur la personnalisation de notre relation

avec nos clients et sur l'accessibilité nous a permis de dépasser les attentes de nos clients et d'enregistrer une croissance triennale des ventes de 11,7 % grâce, notamment, au déploiement de nombreuses initiatives (bornes interactives, coups de cœurs de nos conseillers, offre de produits personnalisée par succursale, etc.).

Une entreprise performante en constante évolution

Au cours des dernières années, un travail monumental a été réalisé au niveau de la productivité, de la réduction des coûts et de la mise à niveau des systèmes informatiques. La poursuite de nos efforts d'optimisation nous aura permis de remettre près de 5,5 milliards de dollars au gouvernement du Québec en dividende et en taxes au cours de la période couverte par le Plan stratégique. Ainsi, l'augmentation des ventes combinée à la réduction des dépenses nous aura permis de faire passer le ratio des charges nettes sur ventes de 18,2 % à 15,4 % au cours de cette même période.

| Orientations / objectifs | Indicateurs | Cibles au terme du plan | Résultats |
|--|--|-------------------------|----------------|
| VISER L'EXCELLENCE DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT | % de croissance des ventes ⁽¹⁾ | 6,1 % | 11,7 % |
| | Taux de satisfaction de la clientèle ⁽²⁾ | 94 % | 94 % |
| Reconnaître et conseiller le client pour favoriser la découverte | Taux de satisfaction de la promesse client sur la découverte et le conseil | 75 % | 78 % |
| Accroître l'accessibilité des produits sur l'ensemble des canaux | Taux de satisfaction de la promesse client sur l'accès aux produits | 85 % | 83 % |
| Améliorer le positionnement des prix et la perception des clients | Taux de satisfaction de la promesse client sur les prix justes | 55 % | 65 % |
| Poursuivre l'engagement responsable à travers le réseau | Taux de satisfaction de la promesse client sur la mise en valeur du développement durable | 60 % | 70 % |
| ATTEINDRE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET POURSUIVRE LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE | Ratio du résultat net sur ventes | 34,4 % | 35,1 % |
| | Taux d'engagement des employés (/10) | 7,5 | 6,9 |
| Renforcer la culture d'engagement et la présence au travail | Réduction du taux d'absentéisme (%) ⁽³⁾ | (20,0)% | (10,1)% |
| Optimiser les processus et l'utilisation des technologies | Charges nettes sur ventes (%) | 16,4 % | 15,4 % |
| S'assurer de la vente responsable des produits alcooliques | Éthique de vente - client mystère (%) ⁽⁴⁾ | 95 % | 94 % |
| Mettre le développement durable au cœur des activités de l'entreprise | % de réalisation des actions du Plan d'action de développement durable | 90 % | 100 % |
| | Réduction des kilogrammes de CO ₂ équivalent sur litre par rapport au niveau de 2015-2016 (%) | (2,5)% | (6,2)% |

(1) Résultat cumulatif de la croissance des ventes sur 3 ans

(2) Moyenne des taux de satisfaction annuels - 2017-2018 / 2018-2019 / 2019-2020

(3) Variation entre les années 2016-2017 et 2019-2020

(4) Moyenne semestrielle entre avril 2017 et mars 2020



SAQ

Ce *plan stratégique* est le fruit d'une vaste consultation menée auprès de gestionnaires, d'employés et de partenaires.

ISSN 978-2-550-56242-9 / ISBN 978-2-550-85982-6 (version imprimée) / ISBN 978-2-550-85983-3 (version PDF)