



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017

Vérification de l'optimisation des ressources
Printemps 2016

Société des alcools du Québec: achat et vente de boissons alcooliques et performance

CHAPITRE

6

Faits saillants

Objectifs des travaux

Les revenus du gouvernement du Québec provenant du marché de la vente de boissons alcooliques par la Société des alcools du Québec (SAQ) ont atteint plus de 1,6 milliard de dollars en 2014-2015.

Les ventes de la SAQ se sont élevées à 3 milliards pour la même période.

Nos travaux visaient à nous assurer que la SAQ :

- acquiert ses boissons alcooliques de manière économique, conformément à sa réglementation et aux saines pratiques de gestion ;
- établit ses prix de manière à favoriser sa rentabilité et une consommation responsable ;
- évalue sa performance, apporte les correctifs nécessaires et en fait une reddition de comptes appropriée.

Le rapport entier est disponible au www.vgq.qc.ca.

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant l'achat et la vente de boissons alcooliques et la performance de la Société des alcools du Québec.

Bien que la SAQ applique des mesures de réduction des dépenses, des éléments ayant un impact sur sa performance peuvent être améliorés ou faire l'objet d'une analyse plus approfondie. Voici ces principaux éléments.

Pour l'achat des boissons alcooliques, les moyens mis en place par la SAQ afin de favoriser l'obtention des meilleurs prix et des conditions les plus avantageuses peuvent être renforcés.

- La politique d'achat inclut une clause sur l'obtention du meilleur prix départ chais, mais il n'y a rien sur les conditions, comme les rabais (obtention de rabais volume) ou les revenus de positionnement en magasin.
- Des clauses pouvant contribuer à assurer les meilleures conditions d'achat sont absentes des contrats.

La structure de majoration de la SAQ pour établir ses prix de vente favorise la rentabilité de ses produits. Toutefois, la SAQ n'a pas examiné l'ensemble de la mécanique de sa structure de majoration ; divers changements ont été apportés à la structure de majoration au cours des 10 dernières années, mais on n'en a pas modifié les fondements. Un tel examen devrait notamment tenir compte des éléments suivants :

- l'importance des promotions accordées aux consommateurs en 2014-2015, soit 129 millions de dollars ;
- la base du prix de détail, qui est le prix départ chais ;
- les écarts de prix entre la SAQ et d'autres détaillants pour des produits identiques.

La SAQ n'effectue pas de suivi structuré des ajouts et des retraits pour ses produits de spécialité. Un tel suivi est important : le nombre de produits de spécialité par lot ne cesse d'augmenter, le taux de rotation de ces produits est plus faible que celui des produits courants et la SAQ vise éventuellement à offrir aux consommateurs environ 20 000 produits.

Il y a un déséquilibre entre l'achalandage dans les succursales de la SAQ et les heures travaillées par les employés. En 2014-2015, les journées du lundi au mercredi représentaient 24 % de l'achalandage de l'année, alors que les heures travaillées équivalaient à 37 %. La prise en compte de l'achalandage pourrait diminuer les coûts et augmenter les ventes.

Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention de la SAQ. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires de l'entité vérifiée.

Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Recommandations à la Société des alcools du Québec

- 1 Examiner périodiquement la politique d'achat et de mise en marché pour y inclure les meilleures pratiques en matière d'acquisition et mettre en place des moyens pour favoriser l'obtention des conditions d'achat les plus avantageuses.**
 - 2 Établir un mécanisme de révision de sa structure de majoration.**
 - 3 S'assurer que l'assortiment des produits par tranche de prix est en lien avec l'importance des ventes et les tendances du marché afin de bien servir sa clientèle.**
 - 4 Effectuer le suivi des produits de spécialité de façon à maximiser sa performance en fonction de ses stratégies de commercialisation.**
 - 5 Revoir et optimiser le mécanisme pour s'assurer de faire un suivi approprié des produits nécessitant un plan de redressement.**
 - 6 Évaluer la possibilité de maximiser l'utilisation de ses effectifs dans les succursales en tenant compte de l'achalandage.**
 - 7 Évaluer sa performance et celle de ses réseaux, au moyen de l'étalonnage prévu dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, en utilisant des indicateurs de performance demandant peu d'ajustements afin de faciliter l'exercice, et effectuer un suivi approprié des résultats.**
 - 8 Bonifier la reddition de comptes publique, notamment quant à l'atteinte des cibles figurant dans le plan stratégique.**
-

Table des matières

1 Mise en contexte	6
2 Résultats de la vérification	10
2.1 Achat de boissons alcooliques	10
Recommandation	
2.2 Prix de vente	14
Recommandation	
2.3 Équilibre de l'assortiment	18
Recommandation	
2.4 Nombre de produits	19
Recommandation	
2.5 Rendement des produits	21
Recommandation	
2.6 Rémunération	22
Recommandation	
2.7 Performance de la Société des alcools du Québec	24
Mesures d'évaluation de la performance	
Reddition de comptes publique	
Recommandations	
 Commentaires de l'entité vérifiée	 28
Annexes et sigles	31

Équipe

Marcel Couture
Vérificateur général adjoint
Alain Fortin
Directeur principal
Denis Lacroix
Directeur de vérification
Robert L'Ecuyer
Sylvain Roy
Louis-Philippe Savoie
Anne Turcotte
Laurent Viau

Un vin de table est une boisson obtenue par la fermentation alcoolique de jus de raisin, de jus de raisin reconstitué ou de moût de raisin, et qui contient au moins 6% d'alcool et moins de 15% d'alcool en volume.

1 Mise en contexte

- 1 La Société des alcools du Québec (SAQ) est une société d'État dont le gouvernement du Québec, par l'entremise du ministre des Finances, est l'unique actionnaire. Elle a pour mandat de faire le commerce des boissons alcooliques. Sa mission est de bien servir la population de toutes les régions en offrant une grande variété de produits et en appliquant une politique de prix identique pour un même produit partout au Québec.
- 2 Le 1^{er} mars 1921, le gouvernement du Québec a créé la Commission des liqueurs pour voir au contrôle des boissons alcooliques. Celle-ci avait pour objectifs de contrôler l'usage des boissons alcooliques et de fournir des revenus au gouvernement. Ce n'est qu'en 1971 que la SAQ a été créée. L'annexe 2 présente la chronologie des principaux événements.
- 3 La SAQ a l'exclusivité de la distribution au Québec de toutes les boissons alcooliques, sauf les exceptions prévues dans la *Loi sur la Société des alcools du Québec*, principalement la bière et la vente du vin dans les épicerie.
- 4 En effet, les bières produites au Québec sont commercialisées directement par les distributeurs et les brasseurs. Ceux-ci doivent choisir le réseau dans lequel ils désirent commercialiser leurs produits, soit le réseau de la SAQ ou celui des distributeurs autorisés. Pour les bières importées au Québec, la SAQ agit comme intermédiaire. Tous les titulaires d'un permis de distributeur ou de brasseur désirant vendre des bières importées, que ce soit d'une autre province canadienne ou d'un autre pays, doivent faire vérifier la qualité de celles-ci par la SAQ. Dans les faits, cette dernière commercialise certaines bières dont elle a l'exclusivité. Pour l'exercice terminé en mars 2015, les ventes de bière de la SAQ ont généré un peu moins de 15 millions de dollars.
- 5 Selon Statistique Canada, le marché de l'alcool au Canada était évalué à 20,5 milliards de dollars en 2013-2014. La proportion des ventes revenant au Québec était de 5,1 milliards et la SAQ occupait 57% du marché, soit 2,9 milliards. De cette somme, 2,2 milliards étaient liés à la vente de vins (incluant 313 millions dans les épicerie). D'autre part, la vente de bière équivalait à 2,2 milliards dans le réseau des épicerie et dépanneurs. Quant aux ventes de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), elles représentaient 69% (5 milliards) du marché de l'alcool en Ontario, qui était de 7,2 milliards. La vente de bière s'élevait à 3 milliards (dont 24% dans le réseau de la LCBO).
- 6 La SAQ vend des boissons alcooliques au moyen de ses deux principaux réseaux. Au 31 mars 2015, il y avait 402 succursales et 439 agences. Ces dernières sont des points de vente dans des épicerie ou des dépanneurs de localités à plus faible densité de population.
- 7 Depuis 1978, la SAQ propose aux consommateurs des vins embouteillés au Québec en passant par les épicerie et les dépanneurs. Il s'agit de **vins de table** sans indication d'origine et sans mention de cépage, qui sont embouteillés au

Québec sous une marque exclusive. Pour ces vins, la SAQ agit comme grossiste auprès de 14 distributeurs autorisés pour 7 600 épiceries et dépanneurs. Elle agit également comme fournisseur auprès de 12 000 détenteurs de permis (bar, hôtel ou restaurant).

8 La SAQ fonctionne dans un environnement économique et réglementaire qui a évolué au fil des ans et qui continue d'évoluer. Le projet de loi n° 88, qui a été déposé le 3 décembre 2015 et qui touche le développement de l'industrie des boissons alcooliques artisanales, le montre. De plus, des facteurs, comme l'économie en général (produit intérieur brut, taux de chômage, revenu disponible des ménages, taux d'inflation, taux de change), le comportement du consommateur, la réglementation et l'augmentation du nombre de produits, influencent le modèle d'affaires de la SAQ.

9 Même si les provinces et les territoires, sauf l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest, ont mis en place des structures qui s'apparentent à celle du Québec, il y a de grandes différences notamment au regard du réseau de distribution. L'annexe 3 témoigne de ces disparités pour le Québec et l'Ontario.

10 En Ontario, on ne pouvait se procurer jusqu'à tout récemment de boisson alcoolique dans les épiceries ; les ventes se faisaient à The Beer Store ou aux succursales de la LCBO. Cette province a rejoint le Québec et Terre-Neuve-et-Labrador : elle figure maintenant parmi les provinces qui autorisent la vente de bières dans les épiceries. Depuis décembre 2015, 60 épiceries ont obtenu la permission de vendre de la bière (format de 6 unités et moins seulement). D'ici l'automne 2016, 70 épiceries de plus seront autorisées à vendre du vin, de la bière et du cidre. Au cours des prochaines années, ce nombre pourrait atteindre 450. Au Québec, ce droit existe pour la bière depuis 1921 et permet la vente dans plus de 7 500 points de vente. Le tableau 1 montre la répartition des **ventes nettes** dans les réseaux publics du Québec et de l'Ontario.

Les ventes nettes représentent le total des ventes brutes de la SAQ ; de ce total, on retranche notamment les réductions, les taxes, la rémunération des agences et des distributeurs autorisés. On ajoute ensuite au montant obtenu les contributions des fournisseurs, lesquelles sont constituées essentiellement du remboursement des réductions faites aux clients lors de la promotion de leurs produits.

Tableau 1 Ventes nettes dans les réseaux publics au Québec et en Ontario

	SAQ				LCBO			
	2005-2006		2014-2015		2005-2006		2014-2015	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%
Succursales	1 386	68,6	2 306	76,8	2 968	80,6	4 292	82,3
Détenteurs de permis	324	16,1	362	12,0	394	10,7	502	9,6
Épiceries et dépanneurs	261	12,9	323	10,7				
The Beer Store ¹					247	6,7	327	6,3
Livraisons directes ²					37	1,0	62	1,2
Autres ³	48	2,4	15	0,5	37	1,0	33	0,6
Total	2 019	100,0	3 006	100,0	3 683	100,0	5 216	100,0

1. Il s'agit des ventes de la LCBO aux magasins de la chaîne The Beer Store.

2. Ce sont les livraisons directes de vignobles ontariens aux détenteurs de permis.

3. Les ventes à des diplomates, à des membres de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN), à des ambassades et à des magasins hors taxe figurent dans cette catégorie.

Sources : SAQ et LCBO.

11 Ces deux marchés, souvent comparés, présentent des différences notables. Au Québec, la catégorie des vins constitue le pivot du chiffre d'affaires de la SAQ ; de fait, elle représente plus de 75 % des ventes nettes. En revanche, les spiritueux et la bière occupent une place plus importante à la LCBO, ces produits générant 60 % des ventes nettes. Le tableau 2 présente, pour l'exercice financier 2014-2015, la répartition globale des ventes par type de produits.

Tableau 2 Ventes nettes par type de produits pour 2014-2015

	SAQ		LCBO	
	M\$	%	M\$	%
Vins	2 264	75,3	2 071	39,7
Spiritueux	664	22,1	1 869	35,8
Bières, cidre et boissons panachées ¹	78	2,6	1 276	24,5
Total	3 006	100,0	5 216	100,0

1. Une boisson panachée est le mélange d'un alcool (vin, bière, ou spiritueux) avec un jus de fruit ou une boisson gazeuse, auquel on ajoute des additifs (sucres ou essences).

Sources : SAQ et LCBO.

Cadre légal

12 La SAQ doit se conformer à la réglementation qui régit ses activités. En voici les principaux éléments :

- *Loi sur la Société des alcools du Québec ;*
- *Loi sur l'importation des boissons enivrantes ;*
- *Loi sur les permis d'alcool ;*
- *Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques ;*
- *Règlement sur les modalités de vente des boissons alcooliques par les titulaires de permis d'épicerie.*

13 La SAQ est également assujettie à certains articles de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2008. Elle a donc adopté et rendu publique une politique portant sur les conditions relatives à ses contrats. La politique doit tenir compte de tout accord intergouvernemental et des principes énoncés dans la loi. Ces principes visent notamment à promouvoir la transparence, le traitement intègre et équitable des concurrents, la possibilité pour les concurrents qualifiés de participer aux appels d'offres ainsi que la mise en place de procédures efficaces et efficientes.

14 À cette réglementation s'ajoutent des accords internationaux, dont celui entre le Canada et la Communauté européenne et l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Ces accords assurent à tous les fournisseurs un traitement fondé sur des considérations d'ordre commercial et sur la libre concurrence. Par exemple, la SAQ ne peut majorer les produits selon leur origine géographique.

15 Le Québec a négocié des dispositions particulières pour les accords. Par exemple, il y a fait inscrire une clause protégeant l'industrie de l'embouteillage du vin. Ainsi, tous les vins vendus dans les épiceries doivent être embouteillés au Québec. L'Ontario a également des dispositions particulières, lesquelles touchent directement le maintien de boutiques qui commercialisent les produits locaux, ce qui explique une partie des différences entre le modèle d'entreprise de cette province et celui du Québec.

16 Tout en tenant compte des obligations de transparence et de non-discrimination qui lui sont imposées en vertu des accords commerciaux internationaux, la SAQ a amorcé à la fin des années 1990 un virage commercial et a décidé de cesser d'agir uniquement comme intermédiaire entre les fournisseurs et les clients. En 2003, la politique d'achat a été révisée afin d'introduire la **gestion par catégorie**.

La gestion par catégorie « est un processus qui consiste à obtenir l'efficacité et la rentabilité des catégories en répondant avec efficacité aux besoins des consommateurs. Elle s'appuie notamment pour ce faire, sur les tendances du marché et sur les performances des catégories. Elle permet de maintenir à jour une gamme de produits adéquate grâce à une dynamique propre à chaque catégorie conformément au plan de chacune de ces catégories ».

Encadrement des activités

17 Pour encadrer ses activités commerciales, la SAQ s'est dotée de plusieurs politiques, directives ou modalités, notamment les suivantes :

- la *Politique d'achat et de mise en marché de la Société des alcools du Québec* et ses principales modalités d'application ;
- la *Directive sur l'établissement des prix de vente : principes généraux d'établissement des prix* ;
- la *Directive sur l'établissement des prix de vente : prix de vente des marques de spécialité*.

18 Les objectifs de vérification, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1.

2 Résultats de la vérification

La taxe spécifique est une taxe sur les boissons alcooliques vendues au Québec, dont le taux est déterminé en fonction du type de produits.

19 Les revenus du gouvernement du Québec provenant du marché de la vente de boissons alcooliques par la SAQ ont atteint plus de 1,6 milliard de dollars en 2014-2015. En plus de la taxe de vente, le Québec perçoit des revenus de la vente de boissons alcooliques par le biais d'une **taxe spécifique** et du dividende versé par la SAQ. Le tableau 3 montre l'évolution de ces revenus de 2005-2006 à 2014-2015.

Tableau 3 Revenus du Québec provenant des boissons alcooliques vendues par la SAQ

	2005-2006 (M\$)	2014-2015 (M\$)	Hausse (%)
Dividende	657	1 034	57
Taxe spécifique	153	256	67
Taxe de vente provinciale	185	340	84
Total	995	1 630	64

Source : SAQ.

20 Malgré les revenus importants que reçoit le gouvernement pour les ventes de boissons alcooliques de la SAQ et le fait que cette dernière applique des mesures de réduction des dépenses, des éléments ayant un impact sur sa performance peuvent être améliorés ou faire l'objet d'une analyse plus approfondie.

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

2.1 Achat de boissons alcooliques

Le coût des produits vendus de la SAQ comprend leur coût d'acquisition, les frais de transport pour les acheminer aux centres de distribution et aux divers points de vente ainsi que les droits d'accise et de douane afférents.

22 Le Canada est parmi les plus grands importateurs de vins en bouteille au monde et la SAQ en est le plus important vendeur. Cela lui confère une place importante dans le marché mondial du vin. Depuis l'exercice 2007-2008, le **coût des produits vendus** par la SAQ a dépassé un milliard de dollars annuellement et a atteint 1,4 milliard en 2014-2015. La *Politique d'achat et de mise en marché de la Société des alcools du Québec* encadre l'achat de boissons alcooliques. Celle-ci précise ce qui suit :

- La SAQ négocie les conditions et les prix les plus avantageux possibles pour ses produits (les conditions comprennent notamment les remises sur paiement et les investissements promotionnels) ;
- Un fournisseur ne peut vendre un produit à la SAQ à un **prix départ chais** supérieur au prix départ chais de ce même produit vendu à tout autre organisme provincial chargé de faire le commerce de boissons alcooliques dans une autre province ou un territoire du Canada.

Le prix départ chais est le prix demandé par le fournisseur pour son produit au sortir de la cave (prix de gros) et exclut les frais connexes à la vente.

23 Peu importe la capacité du détaillant, qu'il soit privé ou public, à négocier les meilleurs prix et les conditions les plus avantageuses, il lui est généralement impossible de connaître le coût réel d'acquisition de ses concurrents ainsi que les autres conditions obtenues, car cette donnée est confidentielle.

24 Dans ces circonstances, aucun détaillant ne peut avoir la certitude d'obtenir les meilleurs prix et les conditions d'achat les plus avantageuses. Toutefois, chaque détaillant doit se doter de moyens, comme des dispositions contractuelles ou des processus d'acquisition, qui peuvent contribuer à favoriser l'obtention des meilleurs prix et des conditions les plus avantageuses.

25 Les moyens mis en place par la SAQ pour favoriser l'obtention des meilleurs prix et des conditions les plus avantageuses peuvent être renforcés.

26 La SAQ répartit ses produits (vins, spiritueux, autres) en deux grandes familles. Pour l'exercice 2014-2015, les **produits courants** ont généré environ 80 % de l'ensemble des ventes brutes des succursales; toutefois, ils représentent moins de 10 % de l'ensemble de ses produits. Pour leur part, les **produits de spécialité** donnent lieu à 20 % des ventes, mais constituent plus de 90 % des produits.

27 Annuellement, environ 10 % des produits courants font l'objet de retraits ou de substitutions. Le nombre de produits courants vendus dans les succursales durant l'exercice financier 2014-2015 était de 1 340, alors que celui des produits de spécialité totalisait 12 743. Ceux-ci se décomposent en deux groupes : 11 707 produits achetés par lot et 1 036 produits achetés en continu.

28 Dans cette section, nos travaux ont porté essentiellement sur les produits courants de la famille des vins. Nous avons analysé la politique d'achat et de mise en marché, les processus d'acquisition de la SAQ, les clauses contractuelles et les contrôles qu'elle a appliqués.

Politique d'achat et de mise en marché

29 Bien que la politique d'achat et de mise en marché spécifie que la SAQ négocie les conditions et les prix les plus avantageux possibles, seule une clause sur le prix départ chais est précisée : le fournisseur doit fournir seulement le meilleur prix départ chais pour le marché canadien. Les autres conditions ne font l'objet d'aucune mention dans la politique.

30 Quant à la LCBO, sa politique demande que, à volume égal, elle obtienne le meilleur prix départ chais par rapport au prix fixé pour les autres sociétés d'État canadiennes. Ainsi, le fournisseur ne peut offrir des conditions de vente ou de transport moins avantageuses que celles offertes à d'autres sociétés d'État canadiennes. S'il y a un non-respect des dispositions dictées par la LCBO, celle-ci peut imposer une pénalité équivalente à l'excédent payé pour acquérir le produit et elle peut mettre fin à son approvisionnement. Actuellement, la SAQ peut aussi cesser de s'approvisionner, mais il n'y a aucune compensation financière prévue. D'autre part, contrairement à la LCBO, la politique de la SAQ est plus exigeante, car elle l'oblige, peu importe le volume qu'elle achète, à obtenir le meilleur prix départ chais.

Les produits courants « sont définis par leurs attraits auprès des consommateurs, leurs volumes de production, l'accessibilité de leur prix et la capacité d'être offerts en permanence dans un grand nombre de succursales. Ils sont en approvisionnement continu et doivent rencontrer des exigences de performance pour conserver leur statut ».

Les produits de spécialité « désignent toute boisson alcoolique complémentaire à la gamme des produits courants offrant un caractère spécifique lié à la qualité supérieure, à la notoriété ou pouvant constituer une découverte pour le consommateur québécois. Sont aussi considérés comme produits de spécialité toute boisson alcoolique dénaturée, vendue en vrac, utilisée à des fins religieuses ou répondant à une demande spécifique ou saisonnière ainsi que tous les produits non alcooliques. Les produits de spécialité peuvent être achetés en lot ou en approvisionnement continu ».

Voici les exceptions des exercices 2012-2013 à 2014-2015 :

- 43 produits de spécialité ont été reclassés dans le répertoire des produits courants ;
- 6 vins et 6 spiritueux ont été acquis de gré à gré.

Le rabais « escalier » est une réduction accordée au consommateur, laquelle est de 3% à l'achat de 3 bouteilles, 10% à l'achat de 6 à 11 bouteilles et de 15% à l'achat de 12 bouteilles et plus.

On obtient le coût net d'un produit en déduisant de son prix de départ les sommes versées par le fournisseur à titre d'investissements promotionnels, de rabais volume, de revenus de positionnement en magasin ou autres.

Processus d'acquisition

31 Les produits courants sont acquis en presque totalité au moyen d'appels d'offres publics, ce qui favorise la concurrence et la transparence. Des **exceptions** à cette façon de faire sont précisées dans la politique.

32 Cette politique précise que chaque produit proposé est évalué en fonction d'aspects qualitatifs, de sa notoriété, de son potentiel de rentabilité et des efforts déployés par le fournisseur en matière de développement durable. Pour choisir les vins, la SAQ utilise une grille de sélection ; les soumissionnaires en connaissent les critères et la pondération.

33 En 2014-2015, la SAQ a effectué cinq appels d'offres. Les besoins figurant dans l'appel d'offres sont déterminés non pas en fonction d'un prix départ chais, mais plutôt selon une fourchette de prix de détail que la SAQ a établie pour répondre aux besoins liés à la gestion par catégorie. Par exemple, la SAQ spécifie ses besoins pour un vin qu'elle veut introduire dans ses succursales :

- provenance du vin : pays x, région y ;
- type de vin : repas rouge ;
- format : 750 ml ou 1 l ;
- prix de détail suggéré : de 13,95 à 17,45 dollars ;
- objectif pour les ventes : 1 250 000 dollars.

34 Pour aider les fournisseurs, la SAQ leur fournit une calculette afin qu'ils puissent déterminer si leur produit se situe dans la fourchette de prix mentionnée dans l'appel d'offres. Si leur produit ne se classe pas dans cette fourchette de prix de détail, il sera refusé par la SAQ. En procédant ainsi, cette dernière annonce à l'avance le prix qu'elle veut payer. Notons que la SAQ n'est pas tenue d'accepter la soumission d'un fournisseur, même si elle correspond à un besoin précis décrit dans l'appel d'offres.

35 La SAQ achète d'importants volumes de vin partout dans le monde. Elle obtient de ses fournisseurs des rabais sous différentes formes, dont des investissements promotionnels. Un autre rabais est la contribution du fournisseur, laquelle équivaut à au moins 15% du prix départ chais du produit finançant partiellement le **rabais « escalier »** offert dans ses succursales SAQ Dépôt. Toutefois, la SAQ pourrait intensifier ses efforts à l'égard de l'obtention de différents rabais, tels que les rabais volume et les revenus de positionnement en magasin, afin d'obtenir le **coût net** le plus bas possible.

36 De plus, dans ses appels d'offres, la SAQ n'exige pas d'information sur le prix départ chais des produits identiques proposés dans d'autres provinces, comme l'Ontario et la Colombie-Britannique ; pourtant, elle la demande lorsqu'un fournisseur réclame une augmentation du prix d'un produit si ce prix est supérieur à l'inflation du pays producteur. De même, aucune information n'est requise concernant les autres conditions.

37 Par ailleurs, contrairement à l'un de ses processus d'achat pour les succursales SAQ Dépôt, la SAQ ne remet pas périodiquement en concurrence les fournisseurs qui faisaient déjà affaire avec celle-ci. En effet, depuis juillet 2015, la SAQ procède annuellement par appel d'offres sur invitation pour les « **produits core business** » qu'elle destine aux succursales SAQ Dépôt. Cela a pour effet de mettre périodiquement tous les fournisseurs en concurrence. Le fournisseur doit remettre à la SAQ une contribution minimale de 15 % du prix départ chais du produit, comme pour les **produits exclusifs**. Étant donné que la mise en place du processus est récente, nous n'avons pas pu évaluer son impact.

Un « produit core business » désigne un « produit sélectionné en favorisant les meilleurs vendeurs par catégorie pour être commercialisé sous la bannière SAQ Dépôt ».

Un produit exclusif est sélectionné à la suite d'un appel d'offres pour des produits courants, mais il est destiné à être vendu exclusivement dans les succursales SAQ Dépôt.

Clauses contractuelles

38 Lors de l'acquisition d'un nouveau produit, des dispositions contractuelles peuvent contribuer à assurer les meilleures conditions d'achat, notamment :

- une clause d'ajustement du prix en fonction du coût net ;
- une clause financière prévoyant une indemnité si les déclarations du fournisseur sont inexactes et la cessation de l'approvisionnement ;
- une clause de vérification et d'accès aux données financières et techniques du fournisseur ;
- l'engagement du fournisseur à respecter la politique.

39 Dans les appels d'offres que la SAQ a effectués au cours des exercices 2012-2013 à 2014-2015, aucune de ces clauses n'a été utilisée par la SAQ, sauf celles de l'engagement du fournisseur et de la cessation de l'approvisionnement.

Contrôles

40 Les contrôles qu'effectue la SAQ pour s'assurer qu'elle obtient les conditions les meilleures et les prix les plus avantageux sont limités par la nature confidentielle de l'information portant sur le prix départ chais et les autres conditions. En outre, le travail est axé essentiellement sur la vérification d'un prix départ chais estimé, la plupart du temps à partir du prix de détail de la LCBO. D'autre part, la SAQ devrait accentuer ses travaux de contrôle sur les éléments composant le coût net.

41 Lors des appels d'offres, la SAQ applique différents contrôles pour s'assurer du respect de la clause du meilleur prix départ chais, clause qui est présente dans sa politique. Voici quelques-uns de ces contrôles :

- offre déjà soumise lors d'un appel d'offres précédent ;
- prix de détail du même produit dans les autres sociétés d'État canadiennes ;
- simulation du prix départ chais de la LCBO basée sur le prix de détail du produit (pour les produits dont le prix présente un écart appréciable entre le Québec et l'Ontario) ;
- **veille concurrentielle** pour les produits non commercialisés dans d'autres marchés canadiens.

La veille concurrentielle est le contrôle du prix de détail à partir de données provenant d'autres pays ou du site Internet du fournisseur.

42 L'information figurant dans les dossiers examinés ne permet pas de s'assurer que la SAQ applique l'ensemble des contrôles. Pour des appels d'offres effectués en 2014-2015, mentionnons les éléments suivants :

- Le prix de détail de la LCBO n'est consigné que dans 19 % des dossiers analysés. Pour les autres produits, on ne sait pas si les produits sont vendus ou non à la LCBO.
- Il n'y a aucune information portant sur la vérification du prix de détail dans les autres sociétés d'État canadiennes.
- Les simulations de prix départ chais de la LCBO effectuées ne sont pas présentes dans les dossiers contenant les appels d'offres.
- La veille concurrentielle n'est pas documentée.

43 Au début de 2014, la SAQ a procédé à une vérification de son répertoire des produits courants pour relever des écarts de prix de détail anormaux entre elle et la LCBO, tout en tenant compte de la structure de majoration. Il y avait un risque de non-respect de la clause du meilleur prix départ chais pour 82 sur environ 600 produits courants disponibles à la LCBO, soit 14 %. Au 31 mars 2015, pour 7 de ces produits, rien n'était réglé. Notons que, pour certains des 82 produits, la SAQ a également examiné des prix de détaillants américains, ce qui va au-delà de sa politique d'achat et de mise en marché, mais qui est pertinent. De même, de février à mai 2016, la SAQ a refait un exercice pour environ 100 produits. Dans 80 % des cas, elle a conclu qu'elle payait le meilleur prix départ chais.

Recommandation

44 La recommandation suivante s'adresse à la Société des alcools du Québec.

- 1 Examiner périodiquement la politique d'achat et de mise en marché pour y inclure les meilleures pratiques en matière d'acquisition et mettre en place des moyens pour favoriser l'obtention des conditions d'achat les plus avantageuses.

2.2 Prix de vente

45 Dans le secteur du commerce de détail, le prix de vente d'un produit est déterminé par l'offre et la demande. Somme toute, c'est le consommateur qui dicte les règles.

46 À la SAQ, l'établissement du prix de détail d'une boisson alcoolique est fonction d'une mécanique prédéterminée : une majoration fixe est ajoutée au **prix de base**, auquel s'additionne une majoration variable. La SAQ possède 10 grandes catégories de majoration. Ces catégories touchent notamment les vins et les spiritueux. Ainsi, selon cette mécanique, le prix du fournisseur est le point de départ de la détermination du prix de détail.

On établit le prix de base d'un produit en ajoutant au prix départ chais les frais suivants : le transport lors de l'achat, les droits d'accise et de douane, les frais de service ainsi que les sommes pour le financement du programme Educ'alcool et la collecte sélective.

47 À la LCBO, bien qu'il y ait moins d'éléments qui entrent dans le calcul du prix de base et que la majoration diffère, le principe de l'établissement du prix de détail est similaire. Le lecteur trouvera à l'annexe 4 la façon qu'ont adoptée la SAQ et la LCBO pour établir le prix de détail en date de mars 2015.

48 Le fait d'ajouter une majoration au prix du produit vient d'une période où le but était de contrôler les boissons alcooliques, que ce soit leur usage ou leur commerce. Les grands principes quant à la majoration actuelle de la SAQ remontent aux années 1970. Malgré un virage commercial dans les années 1990, la SAQ possède toujours une structure de majoration axée sur le contrôle visant une consommation responsable.

49 La SAQ applique une majoration à taux dégressif, alors que la LCBO applique une majoration linéaire. Comme le montre le tableau 4, plus le prix de base augmente, plus le pourcentage de la majoration diminue, mais sa valeur augmente.

Tableau 4 Importance de la majoration sur le prix de détail (mars 2015)¹

Prix de détail (\$)	Prix départ chais (\$)	SAQ			LCBO
		Prix de base (\$)	Majoration sur le prix de base (\$)	Majoration sur le prix de base (%)	Majoration sur le prix de base (%)
9,85	1,92	3,23	4,25	131	71,5
11,15	3,09	3,79	4,86	128	71,5
14,00	3,90	5,03	6,09	121	71,5
17,25	5,59	6,69	7,23	108	71,5
35,00	15,72	17,14	12,05	70	71,5
120,00	60,70	62,02	41,23	66	71,5

1. Dans tous les cas, il s'agit de vin importé.

Sources : SAQ et LCBO.

50 En 1999, un rapport recommandait à la SAQ de modifier sa structure de majoration, notamment pour tenir compte des opérations frontalières. En 2000, la SAQ a décidé de ne pas modifier sa structure ; selon elle, les consommateurs étaient plus sensibles et plus réceptifs aux promotions qu'aux baisses de prix permanentes.

51 La structure de majoration de la SAQ favorise sa rentabilité ; toutefois, celle-ci n'a pas examiné l'ensemble de la mécanique de sa structure.

52 La directive portant sur l'établissement des prix de vente précise que la majoration est déterminée de façon à ce que la SAQ supporte au moins tous les frais de vente, de mise en marché, de distribution et d'administration liés aux biens et aux services commercialisés. D'autre part, la SAQ s'assure que ses produits génèrent des bénéfices qui sont versés entièrement sous forme de dividende au ministre des Finances.

53 Les prix établis à partir de la majoration de la SAQ lui ont procuré une marge brute élevée. En 2014-2015, le ratio de la marge brute était de 53,2 %, comparativement à 50,3 % pour la LCBO. De 2005-2006 à 2014-2015, le ratio de la SAQ a diminué de 4 %. Cette baisse s'explique notamment par une croissance des rabais accordés aux consommateurs supérieure à celle des ventes. De 2010-2011 à 2014-2015, les ventes nettes, si l'on exclut les ventes aux grossistes, se sont accrues de 14 %, soit 321 millions de dollars, tandis que les rabais accordés aux consommateurs ont augmenté de 69 % (53 millions).

54 Quant aux écarts de prix de détail entre la SAQ et la LCBO, il en existe notamment pour les vins d'entrée de gamme et ceux de milieu de gamme. La SAQ estime qu'elle perd annuellement 90 millions de dollars en ventes brutes du fait que des consommateurs québécois achètent en Ontario. Une modification des prix de détail, qui deviendraient semblables à ceux de la LCBO, aurait un impact négatif sur la rentabilité de la SAQ. Par exemple, prenons l'hypothèse qu'il n'y a pas d'augmentation du volume à la suite de la modification des prix et que les fuites commerciales sont les mêmes ; la SAQ subirait une baisse de ses ventes brutes annuelles d'environ 219 millions de dollars si l'on se fie à ses données de l'exercice 2015-2016.

Révision de la structure de majoration

55 Divers changements ont été apportés à la structure de majoration au cours des 10 dernières années, mais on n'en a pas modifié les principes. Parmi ces changements, notons ceux-ci :

- indexation de la portion fixe de la majoration en février 2011 ;
- modification de la portion variable de la majoration sur les champagnes en avril 2014 ;
- création d'une majoration sur les « **prêts-à-boire** » en avril 2014 ;
- modification de la majoration sur les bouteilles de vin rouge, blanc et rosé de 1,5 litre en juillet 2015.

Les prêts-à-boire sont des cocktails pré-mélangés fabriqués à partir de spiritueux contenant de 7 à 17 % d'alcool.

56 Toutefois, à l'exception de l'indexation de la portion fixe de la majoration en 2011, aucun changement significatif n'a été apporté durant cette période aux fondements de sa structure de majoration. D'ailleurs, la SAQ n'a pas examiné l'ensemble de la mécanique de sa structure de majoration, mais en a modifié certains paramètres. Si elle effectuait un tel examen, la SAQ devrait tenir compte notamment des éléments suivants :

- les promotions accordées aux consommateurs ;
- la stratégie de prix pour les succursales SAQ Dépôt ;
- l'implantation d'un **programme relationnel** ;
- la base du prix de détail : le prix de départ chais ;
- les écarts de prix entre la SAQ et d'autres détaillants en boissons alcooliques pour des produits identiques ;
- la mécanique de la structure de majoration des autres sociétés canadiennes ;
- les coûts afférents à l'approvisionnement, tel le transport.

Un programme relationnel permet notamment d'amasser des données sur les habitudes d'achat des consommateurs, ce qui peut donner lieu à une amélioration de l'offre ; de plus, c'est une façon de montrer que l'on est souple par rapport aux clients.

57 D'autre part, selon ses données, 25 % des ventes de la SAQ ont été faites en 2014-2015 lors d'une promotion, contre 14,8 % en 2009-2010. Les rabais accordés aux consommateurs, pour la période de 2009-2010 à 2014-2015, sont passés de 62 à 129 millions de dollars.

58 Dans les succursales SAQ Dépôt, le concept du rabais escalier a été introduit en 2005 et sa popularité a grandi avec le temps. Selon les données de la SAQ, le rabais moyen accordé au consommateur est passé de 9,6 à 14,5 % durant la période de cinq ans terminée en mars 2015. Le maximum possible est de 15 %. Les rabais accordés aux consommateurs dans les SAQ Dépôt ont atteint 49 millions de dollars ; ils étaient auparavant de 27 millions. Pour 2014-2015, ces succursales représentent 38 % de la dépense globale liée aux rabais (129 millions), alors que les ventes nettes ont été approximativement de 10 %, et ce, par rapport à l'ensemble des succursales de la SAQ. En 2015-2016, trois nouvelles succursales SAQ Dépôt ont été ajoutées.

59 L'implantation d'un programme relationnel (SAQ Inspire) a été faite en 2015. Selon la SAQ, ce programme permet de « faire évoluer l'expérience client », d'améliorer ses connaissances sur le consommateur et de stimuler les ventes. Il sera possible au moyen de ce programme d'établir des communications adaptées et d'assurer des promotions ciblées. Ainsi, le marketing de masse deviendra avec le temps un marketing plus ciblé, ce qui entraînera des économies et une augmentation des ventes. Ce programme est trop récent pour en évaluer l'impact sur la performance de la SAQ.

60 Le prix départ chais constitue la base de la détermination du prix de détail. La conséquence en est que plus le prix départ chais descend, plus la majoration appliquée par la SAQ baisse, ce qui, par le fait même, diminue sa rentabilité. Le tableau 5 présente des simulations pour un vin de 750 ml dont le prix de détail est normalement de 14 dollars.

Tableau 5 Exemples d'une baisse du prix départ chais

Baisse (%)	Prix départ chais après la baisse (\$)	Majoration appliquée par la SAQ après la baisse (\$)	Nouveau prix de vente après la baisse (\$)
–	3,90	6,09	14,00
2	3,82	6,02	13,85
4	3,74	5,96	13,70
10	3,51	5,78	13,20
15	3,32	5,59	12,80

Source : SAQ.

61 Par exemple, si la SAQ réussit à diminuer le prix départ chais de ce vin de 10 %, donc de 3,90 à 3,51 dollars, la majoration va diminuer de 5 %. En effet, les efforts quant au prix départ chais font en sorte que la rentabilité globale diminue si la SAQ ne réussit pas à augmenter le nombre de bouteilles vendues et qu'elle a les mêmes frais de vente à assumer.

Recommandation

- 62 La recommandation suivante s'adresse à la Société des alcools du Québec.
- 2** Établir un mécanisme de révision de sa structure de majoration.

2.3 Équilibre de l'assortiment

L'assortiment est la liste de tous les produits proposés à la clientèle dans un point de vente, à un certain moment.

Les indicateurs de surpondération et de sous-pondération mettent en relation la part des ventes et le nombre de produits d'une tranche de prix donnée par rapport à la catégorie dans son ensemble.

63 Annuellement, pour ses produits courants, la SAQ effectue un plan qui indique ses besoins pour la prochaine année, lequel prend la forme d'une liste, l'**assortiment**. Afin de déterminer les produits, la SAQ utilise notamment des **indicateurs de surpondération** et **de sous-pondération** pour chaque tranche de prix. Ainsi, elle est en mesure de déterminer les tranches de prix pour lesquelles il y a trop de produits et les tranches pour lesquelles il en manque. Un résultat supérieur à 100 indique qu'il y a un surplus de produits par rapport aux ventes et un résultat inférieur à 100, qu'il manque de produits.

64 L'équilibre de l'assortiment des vins a été débalancé de 2010-2011 à 2014-2015. Par exemple, le nombre de vins de moins de 12 dollars offerts aux consommateurs faisait l'objet d'une sous-pondération.

65 L'annexe 5 présente l'évolution du nombre de produits courants pour les vins. Au fil des ans, la SAQ a choisi des produits plus dispendieux, et ce, malgré la présence d'indicateurs de sous-pondération pour certaines tranches de prix. Le tableau 6 montre l'importance des produits courants et des ventes brutes par rapport au total du répertoire pour chaque tranche de prix.

Tableau 6 Poids relatif des produits courants et des ventes brutes pour le vin (en pourcentage)

Tranche de prix (\$)	2010-2011		2014-2015	
	Produits	Ventes brutes	Produits	Ventes brutes
Moins de 12,00	27,8	30,9	14,6	19,5
De 12,00 à 14,99	40,0	34,1	29,2	30,2
De 15,00 à 17,99	21,2	19,8	31,7	28,4
De 18,00 à 19,99	6,8	11,6	13,3	9,0
De 20,00 à 24,99	3,1	2,7	7,7	9,6
De 25,00 à 29,99	0,5	0,4	2,8	2,8
De 30,00 à 39,99	0,6	0,5	0,6	0,4
De 40,00 à 49,99	–	–	0,1	0,1
Total	100	100	100	100

Source : SAQ.

66 Par exemple, en 2014-2015, les vins de moins de 12 dollars faisaient l'objet d'une sous-pondération ; ils représentaient 15 % des produits, mais ils généraient presque 20 % des ventes. L'importance de cette catégorie a beaucoup diminué en 5 ans : de 2010-2011 à 2014-2015, le nombre de produits courants est passé de 240 à 116, soit une baisse de 52 %. En 2010-2011, ils équivalaient à presque 28 % des produits du répertoire de la SAQ et à près de 31 % des ventes.

67 Pour équilibrer son assortiment, la SAQ a commencé à introduire des produits à un prix inférieur à 11,45 dollars : trois appels d'offres ont eu lieu, dont le dernier en janvier 2015. Elle a ainsi augmenté le nombre de vins de moins de 12 dollars à 136 en mars 2016, soit une hausse de 17 % par rapport à l'exercice 2014-2015. La pondération de cette catégorie pour le nombre de produits est passée de 14,6 à 18 %, catégorie qui génère 19 % des ventes. L'équilibre est presque atteint. Pour 2016-2017, la SAQ s'est donné comme cible de maintenir un juste équilibre entre les tranches de prix.

Recommandation

68 La recommandation suivante s'adresse à la Société des alcools du Québec.

- 3 S'assurer que l'assortiment des produits par tranche de prix est en lien avec l'importance des ventes et les tendances du marché afin de bien servir sa clientèle.

2.4 Nombre de produits

69 Dans le commerce au détail, un produit pour lequel le **taux de rotation des stocks** est plus faible va normalement avoir un prix majoré plus élevé. Plus un commerçant a un nombre élevé de produits qui s'écoulent lentement, plus cela augmente ses coûts. Pour cette raison, les détaillants suivent de près le taux de rotation des stocks. De 2010-2011 à 2014-2015, le nombre de produits commercialisés annuellement par la SAQ est passé de 10 946 à 14 083, soit de 1 455 à 1 340 pour les produits courants et de 9 491 à 12 743 pour les produits de spécialité.

Le taux de rotation des stocks permet de mesurer le nombre de fois que les stocks ont été renouvelés au cours des 12 derniers mois.

70 La SAQ offre plus de produits que les autres sociétés canadiennes. De plus, peu de détaillants européens proposent autant de vins. En ce sens, la SAQ est unique. Selon cette dernière, l'assortiment de produits de spécialité a pour objet de mettre à la disposition de la clientèle une gamme de produits possédant certaines particularités distinctives par rapport aux produits courants.

71 Contrairement à ce qu'elle fait pour ses produits courants, la SAQ n'effectue pas de suivi structuré des ajouts et des retraits pour ses produits de spécialité.

72 Le tableau 7 montre l'évolution de 2010-2011 à 2014-2015 du nombre de produits courants et de produits de spécialité (achats continus ou par lot) qui ont été commercialisés ainsi que le taux de rotation des stocks. Pour les produits de spécialité achetés par lot, le nombre figurant dans le tableau représente le nombre de produits offerts durant l'exercice financier. La SAQ met à la disposition des consommateurs de 4 000 à 5 000 produits de spécialité achetés par lot en même temps.

Tableau 7 Assortiments et taux de rotation des stocks

Assortiment	Nombre		Taux de rotation des stocks de l'entrepôt	
	2010-2011	2014-2015	2010-2011	2014-2015
Produits courants	1 455	1 340	8,18	12,22
Produits de spécialité (achats continus)	1 007	1 036	9,78	10,50
Produits de spécialité (achats par lot)	8 484	11 707	4,99	5,12
Total	10 946	14 083	7,93	10,87

Source : SAQ.

73 La SAQ a procédé, au cours des années, à une réduction de 8 % du nombre de ses produits courants commercialisés. Cette réduction s'est accompagnée d'une amélioration du taux de rotation des stocks. Un produit qui se vend rapidement a un effet positif sur la rentabilité de tout commerce.

74 La réduction du nombre de produits courants fait suite à des analyses que la SAQ a menées, en collaboration avec les partenaires de l'industrie. Les retraits et les ajouts de produits courants sont suivis de façon trimestrielle par la direction et le conseil d'administration.

75 Globalement, la SAQ a augmenté le nombre de produits offerts aux consommateurs au cours des années. C'est le nombre de produits de spécialité achetés par lot et commercialisés qui a le plus augmenté, soit 38 % sur une période de cinq ans. Même si les produits de spécialité achetés par lot équivalaient à 351 millions de dollars en 2014-2015, soit 11 % des ventes, ils représentaient 83 % du nombre des produits commercialisés à la SAQ. De plus, ce type de produits a le taux de rotation le plus faible lorsqu'on le compare au taux des produits courants et à celui des produits de spécialité dont l'achat est continu.

76 Pour les produits de spécialité, aucun suivi trimestriel structuré n'est effectué quant au nombre de produits ajoutés ou retirés; cependant, il y a un suivi du taux de rotation des produits courants et des produits de spécialité (achats continus et par lot).

- 77 Un suivi trimestriel est important pour les raisons suivantes :
- Le nombre de produits de spécialité achetés par lot et commercialisés ne cesse d'augmenter.
 - Le taux de rotation des produits de spécialité achetés par lot est plus faible que celui des produits courants, si l'on tient compte des améliorations des dernières années.
 - La même structure de majoration s'applique aux produits de spécialité et aux produits courants, sauf quelques exceptions.
 - La SAQ vise éventuellement à offrir aux consommateurs environ 20 000 produits.
 - La SAQ veut continuer d'optimiser sa gestion des stocks.

Recommandation

- 78 La recommandation suivante s'adresse à la Société des alcools du Québec.
- 4 Effectuer le suivi des produits de spécialité de façon à maximiser sa performance en fonction de ses stratégies de commercialisation.**

2.5 Rendement des produits

79 Une étude comparative sur le commerce de détail publiée en 2013 contenait le commentaire suivant d'un détaillant : « Nous faisons en sorte d'exploiter au mieux notre surface de vente en offrant des produits très performants [...]. Nous innovons en lançant assez régulièrement des produits et des gammes, et nous faisons preuve de rigueur en retirant du marché ceux qui ne se vendent pas, même si nous les aimons. »

80 Selon la politique d'achat et de mise en marché, l'introduction de nouveaux produits permet de dynamiser les catégories et contribue à accroître l'efficacité de la gestion par catégorie. Afin de maintenir un équilibre ainsi qu'une offre optimale de produits dans le réseau des succursales, certains produits doivent être retirés.

81 La politique stipule que le ou les produits courants les moins performants d'une catégorie ou d'un segment de catégorie, selon le cas, peuvent être retirés. Ses modalités d'application précisent que chaque fournisseur doit soumettre un plan de redressement s'il veut que le produit demeure dans le répertoire des produits de la SAQ.

82 Pour les produits courants les moins performants, la SAQ a obtenu très peu de plans de redressement de la part des fournisseurs.

83 Pour les produits courants, une soixantaine de catégories existe. De 2012-2013 à 2014-2015, la SAQ aurait dû recevoir minimalement 180 plans de redressement, soit un plan par exercice pour chaque produit qui est le dernier de la catégorie. Or, la SAQ en a reçu 5.

Recommandation

84 La recommandation suivante s'adresse à la Société des alcools du Québec.

5 Revoir et optimiser le mécanisme pour s'assurer de faire un suivi approprié des produits nécessitant un plan de redressement.

2.6 Rémunération

La rémunération du personnel comprend la masse salariale (salaires, heures supplémentaires et bonis), les avantages sociaux, les coûts relatifs aux régimes de retraite ainsi que d'autres frais reliés aux avantages du personnel.

Le nombre d'équivalents temps complet équivaut au nombre total d'heures travaillées qui est divisé par la moyenne des heures travaillées dans des emplois à temps complet, et ce, pour une année de référence.

85 De 2011-2012 à 2014-2015, les ventes nettes de la SAQ ont crû de 6 %, tandis que les frais d'exploitation ont augmenté de 11 %. Ces frais comprennent essentiellement les frais de vente, de mise en marché, de distribution et d'administration. En 2014-2015, ces dépenses se sont élevées à 567 millions de dollars. Les principales sont la **rémunération du personnel**, soit 390 millions (69 %), les frais d'occupation des immeubles et les frais d'utilisation de l'équipement et des fournitures.

86 De 2008-2009 à 2014-2015, le **nombre d'équivalents temps complet** (ETC) pour les trois secteurs d'activité de la SAQ (succursales, distribution et administration) a augmenté de 4,5 % et les dépenses liées à la rémunération, de 22 %. Cet écart s'explique notamment par la hausse annuelle des salaires convenue dans les conventions collectives. En 2014-2015, le secteur des succursales a représenté 58 % de la rémunération.

87 La SAQ a fait des efforts pour réduire globalement ses ETC au cours des deux dernières années, particulièrement pour les secteurs de la distribution et de l'administration. Les succursales ont cependant connu une légère hausse des ETC en 2014-2015. De même, le contexte budgétaire 2016-2017 de la SAQ a mené à la mise en œuvre d'un plan d'optimisation des activités pour intensifier les efforts de réduction des dépenses. Pour atteindre la cible du ratio des charges nettes par rapport aux ventes, les efforts de réduction ont porté sur la masse salariale et les coûts des activités. Ces efforts se sont traduits par une réduction de postes dans les services administratifs (réduction de 10 % en avril 2016), par des gains de productivité dans les services de la chaîne d'approvisionnement et des ventes ainsi que par une baisse des heures supplémentaires.

88 En raison de l'importance de la rémunération pour les succursales, nous avons examiné plus en détail l'utilisation des ressources dans ce secteur. D'ailleurs, les détaillants les plus performants gèrent avec soin la main-d'œuvre qui travaille dans leur magasin et procèdent rapidement à des ajustements en fonction de l'évolution des besoins.

89 Il y a un déséquilibre entre l'achalandage dans les succursales de la SAQ et les heures travaillées par les ETC. La prise en compte de l'achalandage par rapport aux heures travaillées pourrait diminuer les coûts et augmenter les ventes.

90 Les ETC dans les succursales se répartissent en 4 groupes. Pour l'exercice 2014-2015, on dénombrait 359 cadres, 2 109 caissiers-vendeurs, 173 conseillers en vin et 994 coordonnateurs aux activités des succursales. Le tableau 8 montre la performance des ETC dans les succursales.

Tableau 8 Performance des équivalents temps complet (en nombre)

	2008-2009	2011-2012	2014-2015
Succursales	414	408	402
ETC dans les succursales	3 420	3 597	3 635
ETC par succursale	8,3	8,8	9,0
Bouteilles vendues par heure travaillée	34	39	42

Source : SAQ.

91 Sur une période de sept ans, le nombre de succursales a diminué de près de 3 %, alors que le nombre d'ETC s'est accru de plus de 6 %. Cependant, l'augmentation du nombre d'employés par succursale n'a pas diminué la performance si l'on prend en compte le nombre de bouteilles vendues par heure travaillée. En fait, la performance des employés s'est améliorée de 24 %.

92 Toutefois, les ventes brutes réalisées dans le réseau des succursales, l'**achalandage** et les heures travaillées pour chaque jour de la semaine montrent qu'il y a un manque d'équilibre. De plus, les données de la période des fêtes ont été exclues, étant donné que tous les jours de cette période sont achalandés. Le tableau 9 présente l'analyse des ventes quotidiennes de 2014-2015.

La SAQ définit l'achalandage ainsi : il s'agit du nombre de transactions dans son réseau de succursales.

Tableau 9 Ventes quotidiennes pour 2014-2015

Jour de la semaine	Ventes brutes		Achalantage		Heures travaillées	
	M\$	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Dimanche	250	9	5 533 558	11	365 860	9
Lundi	174	7	3 755 912	7	450 071	11
Mardi	221	8	4 145 502	8	508 886	12
Mercredi	277	10	4 948 540	9	566 052	14
Jeudi	446	16	8 032 638	15	742 763	18
Vendredi	680	25	13 136 961	25	807 840	20
Samedi	682	25	13 156 194	25	646 787	16
Total	2 730	100	52 709 305	100	4 088 259	100

Source : SAQ.

93 En 2014-2015, les journées du jeudi au dimanche représentaient 75 % de l'ensemble des ventes et 76 % de l'achalandage de l'année, alors que les heures travaillées équivalaient à 63 %. La relation était inverse du lundi au mercredi : 37 % des heures travaillées étaient concentrées sur cette période, même si les ventes ne représentaient que 25 % et l'achalandage, 24 %. Ainsi, il n'y avait pas d'adéquation entre les heures travaillées et les ventes pour certains jours de la semaine, ce qui peut avoir un impact sur la performance de la SAQ.

Recommandation

94 La recommandation suivante s'adresse à la Société des alcools du Québec.

- 6** Évaluer la possibilité de maximiser l'utilisation de ses effectifs dans les succursales en tenant compte de l'achalandage.

2.7 Performance de la Société des alcools du Québec

Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision par lequel on mesure une situation ou une tendance par rapport à un objectif.

95 L'évaluation de la performance d'une entreprise repose sur son efficacité et son efficience. Celle-ci est efficace si elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les ressources utilisées pour les atteindre. La performance se mesure avec des **indicateurs**.

Mesures d'évaluation de la performance

96 La *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* prévoit que le conseil d'administration de la SAQ doit adopter « des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires ».

97 Bien que la SAQ ait établi des indicateurs, beaucoup d'entre eux nécessitent des ajustements complexes pour qu'elle puisse comparer sa performance globale ou celle de ses réseaux à celle d'autres sociétés d'État.

98 Le rapport annuel de gestion 2013-2014 de la SAQ a présenté les résultats d'un exercice d'étalonnage que celle-ci a effectué pour comparer sa performance globale. L'exercice s'est avéré, selon la SAQ, d'une utilité limitée, compte tenu des multiples facteurs relatifs aux différences entre son modèle d'affaires et celui des entreprises choisies pour la comparaison.

99 Par exemple, pour l'indicateur Ratio des charges nettes par rapport aux ventes, la SAQ mentionne qu'il faut considérer, au minimum, 11 facteurs pour pouvoir interpréter ses résultats par rapport à ceux de la LCBO. L'un des facteurs est la vente de la bière. Comme nous l'avons déjà mentionné, la SAQ ne vend presque pas de bière, alors que la LCBO en vend pour plus de 1 milliard de dollars.

100 La SAQ participe actuellement à un nouvel étalonnage avec plusieurs autres sociétés d'État canadiennes, pour lequel plusieurs indicateurs ont été ciblés en fonction de leur comparabilité, par exemple la croissance des ventes. De plus, la SAQ a fait des étalonnages ciblés avec des entreprises du commerce de détail sur des fonctions organisationnelles telles que la commercialisation, les ressources humaines et les technologies de l'information.

101 Par ailleurs, le budget provincial 2016-2017 mentionne que la SAQ devra se donner les moyens d'améliorer et de mesurer sa performance, et ce, dans le but de favoriser son efficacité et son efficience. *Le Plan économique du Québec* de mars 2016 énumère des actions visant à optimiser sa performance, y compris l'étalonnage. Ce dernier sera réalisé avec d'autres sociétés d'État canadiennes et avec des entreprises qui sont dans le commerce de détail. Le plan mentionne entre autres le ratio des charges nettes par rapport aux ventes. Le tableau 10 présente l'évolution de la cible figurant dans les trois derniers plans stratégiques avec le résultat obtenu.

Tableau 10 Ratio des charges nettes par rapport aux ventes (en pourcentage)

	Cible figurant dans les plans stratégiques	Cible présentée dans <i>Le Plan économique du Québec</i>	Résultat	Prévision de la SAQ
2009-2010	19,5	–	19,0	
2010-2011	19,4	–	19,0	
2011-2012	19,2	–	18,0 ¹	
2012-2013	18,2	–	18,0 ¹	
2013-2014	18,0	–	18,8	
2014-2015	17,8	–	18,8	
2015-2016	19,0	18,8	–	18,6
2016-2017	19,3	18,6	–	18,3
2017-2018	19,3	18,5	–	n.d.

1. Si l'on exclut des éléments exceptionnels, le ratio des charges nettes par rapport aux ventes aurait été similaire au ratio de l'exercice 2013-2014.

Source : SAQ.

102 Pour 2014-2015, la cible liée au ratio des charges nettes par rapport aux ventes était de 17,8 % selon le plan stratégique. La SAQ a obtenu un ratio de 18,8 % : pour chaque dollar de vente, elle dépense 0,188 dollar au lieu de 0,178 dollar, ce qui est plus que prévu. Pour l'exercice qui a pris fin en mars dernier, la SAQ a la cible initiale de 19 % ; cette cible est incluse dans le plan stratégique de 2016-2018. Selon ses prévisions, elle va atteindre 18,6 %, ce qui est une amélioration.

Le rendement sur l'actif révèle la mesure dans laquelle la direction utilise les actifs de l'entreprise. Ce ratio est calculé en divisant le bénéfice net par l'actif total.

103 D'autre part, un indicateur utile pour évaluer la performance est le **rendement sur l'actif**. Cet indicateur est absent de son plan stratégique. Toutefois, la SAQ a la volonté de l'utiliser à l'avenir. D'après nos calculs, le résultat de l'indicateur est passé de 99,7 % en 2005-2006 à 146 % en 2014-2015.

Reddition de comptes publique

104 La loi constitutive de la SAQ stipule qu'elle doit produire notamment un rapport annuel d'activités et que ce rapport doit contenir tous les renseignements exigés par le ministre. Celui-ci n'a pas formulé d'exigence particulière.

105 Pour que la reddition de comptes ait toute son utilité, le rapport annuel d'activités doit permettre au lecteur d'apprécier les résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus dans le plan stratégique.

106 L'information que la SAQ rend publique est incomplète relativement à l'atteinte des cibles financières de son plan stratégique ou de ses cibles budgétaires et à la performance de chacun de ses réseaux.

107 Dans son plan stratégique 2016-2018, non encore approuvé par le gouvernement, la SAQ présente pour ses indicateurs un bilan des trois derniers exercices financiers. Ce bilan compare les résultats obtenus avec les cibles à atteindre, mais il ne fournit pas d'explication lorsque ces cibles ne sont pas atteintes ou qu'elles sont dépassées.

108 Dans son rapport annuel de gestion 2014-2015, la SAQ ne compare pas ses résultats financiers avec les cibles de son plan stratégique ou de ses budgets : elle compare seulement les résultats de l'exercice financier avec ceux de l'année précédente en indiquant les hausses ou les baisses. Ainsi, le lecteur ne peut pas apprécier la performance par rapport aux cibles que la SAQ s'est fixées.

109 De plus, pour les résultats publiés dans son rapport annuel, la SAQ ne distingue de l'ensemble de ses ventes que celles de son réseau de grossistes-épiciers. Pourtant, une information plus détaillée serait utile au lecteur ; il pourrait, d'une part, voir la croissance des principaux réseaux d'affaires de la SAQ et, d'autre part, faire le lien avec les axes d'intervention présentés dans son plan stratégique. Le tableau 11 présente l'évolution de ceux-ci.

Tableau 11 Croissance des réseaux d'affaires

	2005- 2006	2008- 2009	2011- 2012	2014- 2015	Croissance de 2005-2006 à 2014-2015 (%)
Valeur des ventes nettes (M\$)					
Succursales	1 715,2	2 088,6	2 448,9	2 591,3	51,1
Grossistes-épiciers	260,4	276,9	312,7	322,5	23,8
Autres ventes ¹	32,6	51,0	73,8	90,8	178,5
Marge brute (M\$)					
Succursales	948,9	1 111,3	1 315,0	1 389,4	46,4
Grossistes-épiciers	131,6	136,2	153,1	160,3	21,8
Autres ventes ¹	16,9	27,1	39,9	49,0	189,9
Ratio de la marge brute (%)					
Succursales	55,3	53,2	53,7	53,6	(3,1)
Grossistes-épiciers	50,5	49,2	49,0	49,7	(1,6)
Autres ventes ¹	51,8	53,1	54,1	54,0	4,2

1. Ce sont des ventes qui ne sont pas commercialisées dans son réseau.

Source : SAQ.

110 D'autre part, compte tenu de l'évolution du commerce de détail sur Internet, la SAQ devrait présenter la croissance de ses ventes, par exemple celles provenant de son site SAQ.com. Ces ventes ont généré 7,9 millions de dollars en 2014-2015, alors qu'elles étaient de 3,7 millions de dollars en 2005-2006.

111 Bien que l'information publique soit incomplète, les membres du conseil d'administration de la SAQ ont eu de l'information détaillée, notamment les explications relatives aux écarts entre les cibles budgétaires ou celles du plan stratégique et les résultats pour les indicateurs importants. Ils ont également eu de l'information sur la performance des différents réseaux de la SAQ.

Recommandations

112 Les recommandations suivantes s'adressent à la Société des alcools du Québec.

- 7 Évaluer sa performance et celle de ses réseaux, au moyen de l'étalonnage prévu dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, en utilisant des indicateurs de performance demandant peu d'ajustements afin de faciliter l'exercice, et effectuer un suivi approprié des résultats.**
- 8 Bonifier la reddition de comptes publique, notamment quant à l'atteinte des cibles figurant dans le plan stratégique.**

Commentaires de l'entité vérifiée

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Commentaires de la Société des alcools du Québec

« Dans un premier temps, la SAQ accueille favorablement l'ensemble des recommandations visant à parfaire certaines de ses pratiques d'affaires, dont quelques-unes d'entre elles font déjà l'objet de travaux. De plus, elle se déclare satisfaite de la collaboration du Vérificateur général tout au long de la démarche.

« La SAQ est heureuse de constater que le rapport reconnaît qu'elle s'est dotée d'une politique d'achat et de mise en marché qui favorise une bonne gestion de l'offre produits à sa clientèle.

« Par ailleurs, la SAQ souhaite faire certaines mises en contexte sur les sections suivantes.

« **Achat de boissons alcooliques et processus d'acquisition.** Dans le cadre législatif et réglementaire auquel la SAQ est assujettie, elle est soucieuse, pour l'approvisionnement des boissons alcooliques, d'utiliser de façon efficace sa politique d'achat et de mise en marché. À cet égard, l'approvisionnement se fait par appel d'offres pour assurer une vive concurrence entre les fournisseurs. Des appels d'offres sont structurés de façon à donner au fournisseur ou au soumissionnaire toutes les indications relatives au volume de ventes potentielles, de manière à ce que le processus de mise en concurrence suscite le meilleur rapport qualité/prix. La SAQ peut aussi avoir recours au mode de la négociation de gré à gré pour l'achat de produits en fonction d'opportunités d'affaires.

« Dans sa démarche d'amélioration continue, la SAQ souscrit à la recommandation de revoir périodiquement sa politique d'achat et de mise en marché. Toutefois, les propositions de vérification et d'accès aux données financières des fournisseurs demeurent difficiles à appliquer. Force est de constater que ces données sont protégées par les fournisseurs pour des raisons concurrentielles. De plus, bien que la documentation des dossiers d'acquisition de produits soit importante, documenter ces dossiers de façon extensive ne serait pas efficient puisqu'il ne servirait pas nécessairement à améliorer la prise de décision et les résultats.

« En effet, un mandat d'audit interne a débuté, en février 2016, pour obtenir des informations sur les prix et les caractéristiques des structures de majoration de trois grands monopoles situés au pays et à l'extérieur du Canada. Au terme de cette analyse, l'audit interne a reconstruit la structure de majoration de ces monopoles en estimant les variables inconnues telles que les frais de transport et autres. Cette approche permet d'obtenir une appréciation suffisamment précise pour tirer des conclusions sur les différences entre les prix départ chais

des monopoles. En conclusion, pour les produits « meilleurs vendeurs » vérifiés, les prix payés par la SAQ sont inférieurs ou identiques aux prix payés par la LCBO dans une proportion de 85 %, et dans 80 % des cas pour l'ensemble de l'échantillon vérifié. Par ailleurs, la SAQ reconnaît la nécessité de poursuivre, au bénéfice du consommateur, ses efforts afin d'assurer les meilleures conditions d'approvisionnement.

« **Prix de vente.** En continuité avec les initiatives entreprises depuis les années 2000, décrites dans le présent rapport, la SAQ poursuivra ses efforts pour offrir la meilleure expérience client aux conditions les plus avantageuses, incluant les éléments suivants :

- les promotions accordées aux consommateurs ;
- la stratégie de prix de la bannière SAQ Dépôt ;
- l'implantation d'un programme relationnel ;
- le prix départ chais est le point de départ du prix de détail ;
- les écarts de prix pour des produits identiques entre la SAQ et d'autres détaillants en boissons alcooliques ;
- la mécanique de la structure de majoration des autres sociétés canadiennes.

« La SAQ est d'accord avec le Vérificateur général d'examiner une mécanique de révision de sa structure de majoration.

« **Nombre de produits.** La SAQ est d'accord avec la recommandation. Toutefois, elle tient à préciser que son taux de rotation des stocks (10,87 fois par année), malgré l'élargissement de l'offre produit, reflète une tendance soutenue d'amélioration en matière de gestion de l'inventaire.

« **Rémunération.** La SAQ prend acte de la recommandation et travaillera en collaboration avec ses partenaires syndicaux sur les divers éléments de celle-ci.

« **Performance.** La SAQ prend note de la recommandation. Elle utilise, cependant, déjà un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer sa performance et son processus d'amélioration continu. Elle désire privilégier, lorsqu'elle se compare aux autres détaillants, des indicateurs pertinents et comparables.

« La SAQ a aussi démontré dans le passé, mais plus encore dans l'exercice 2015-2016 et dans ses projections pour l'exercice 2016-2017, son engagement envers une amélioration de son efficacité et de sa performance. »

Annexes et sigles

- Annexe 1** Objectifs de vérification et portée des travaux
- Annexe 2** Chronologie des principaux événements
- Annexe 3** Comparaison de deux modèles d'affaires
- Annexe 4** Établissement du prix de détail (en dollars)
- Annexe 5** Produits courants et ventes brutes pour le vin

Sigles

ETC	Équivalent temps complet	SAQ	Société des alcools du Québec
LCBO	Régie des alcools de l'Ontario [Liquor Control Board of Ontario]		

Annexe 1 Objectifs de vérification et portée des travaux

Objectifs de vérification

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs propres à la présente mission de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Ces critères émanent principalement des principes reconnus de saine gestion ainsi que des lois, des règlements, des accords internationaux et des politiques qui encadrent les activités de la SAQ. Les travaux de vérification dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

Objectifs de vérification	Critères d'évaluation
S'assurer que la SAQ acquiert ses boissons alcooliques de manière économique, conformément à sa réglementation et aux saines pratiques de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une politique ou une directive respectant sa réglementation et les saines pratiques de gestion encadre les acquisitions de boissons alcooliques. ■ Le processus d'achat favorise les meilleures conditions en la matière. ■ Des comparaisons de conditions d'achat des boissons alcooliques sont réalisées régulièrement avec d'autres administrations. ■ Des explications sont demandées au fournisseur lorsque la SAQ remarque qu'elle n'obtient pas les meilleures conditions d'achat et, si nécessaire, des ajustements sont exigés.
S'assurer que la SAQ établit ses prix de manière à favoriser sa rentabilité et une consommation responsable.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une politique ou une directive respectant la réglementation et les saines pratiques de gestion encadre l'établissement et la mise à jour des prix des boissons alcooliques. ■ Des comparaisons des prix de détail de boissons alcooliques sont réalisées périodiquement avec d'autres administrations. ■ Une vigie est effectuée afin de vérifier que la détermination des prix est juste et qu'elle favorise une consommation responsable et, s'il y a lieu, des ajustements sont apportés.
S'assurer que la SAQ évalue sa performance, apporte les correctifs nécessaires et en fait une reddition de comptes appropriée.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des mesures d'évaluation de la performance sont prises pour les différents réseaux de la SAQ. ■ Des analyses du rendement lié aux ventes de boissons alcooliques sont menées en fonction des objectifs fixés initialement avec chacun des fournisseurs par contrat et des saines pratiques de gestion. ■ Des comparaisons quant à sa performance sont réalisées périodiquement avec d'autres administrations. ■ Une reddition de comptes, qui figure également dans son rapport annuel, est présentée au conseil d'administration pour l'informer de sa performance au moment opportun et des plans d'action sont mis en place pour les secteurs de l'entreprise moins performants.

Portée des travaux

Les travaux ont été réalisés auprès de la SAQ. Nous avons collecté l'information nécessaire à notre vérification en exploitant des données financières et opérationnelles consignées par la SAQ. Nous avons également réalisé des entrevues avec des membres de l'industrie du vin et des spiritueux.

Les travaux de vérification se sont principalement déroulés de mai 2015 à mai 2016.

Annexe 2 Chronologie des principaux événements

Année	Événement
1921	<ul style="list-style-type: none"> Adoption de la <i>Loi sur les boissons alcooliques</i> et création de la Commission des liqueurs de Québec pour contrôler l'usage des boissons alcooliques et fournir des revenus au gouvernement
1971	<ul style="list-style-type: none"> Création de la Commission de contrôle des permis d'alcool et de la Société des alcools du Québec
1978-1982	<ul style="list-style-type: none"> Introduction de la commercialisation des vins dans les épicereries
1989	<ul style="list-style-type: none"> Signature des accords de commerce entre le Canada et l'Union européenne
1989-1994	<ul style="list-style-type: none"> Baisse de ses ventes de 7 % (13 % en volume) Mise en place d'un processus de rationalisation et maintien du dividende annuel de 361 millions de dollars, comme pour la période 1984-1989
1992	<ul style="list-style-type: none"> Choix à effectuer par le brasseur pour la commercialisation de la bière : vendre dans le réseau de la SAQ ou dans le réseau des épicereries et des dépanneurs
1994-1998	<ul style="list-style-type: none"> Repositionnement commercial avec le déploiement de différents types de succursales (SAQ Express, SAQ Classique et SAQ Sélection) Accroissement des campagnes publicitaires et promotionnelles Mise en ligne en 1996 de la première version du site Internet SAQ.com (uniquement informationnel)
2000	<ul style="list-style-type: none"> Lancement du site transactionnel SAQ.com Ouverture de la première succursale SAQ Dépôt
2003	<ul style="list-style-type: none"> Adoption d'une nouvelle politique d'achat et de mise en marché qui introduit le concept de gestion par catégorie, qui devient un élément central de la commercialisation de la SAQ Mise en place du portail transactionnel à l'usage exclusif de la SAQ et de ses fournisseurs (réalisation de transactions commerciales par voie électronique – SAQ B2B et GWS)
2005	<ul style="list-style-type: none"> Révision de l'approche commerciale (proposition de promotions centrées sur le client et de nouveaux produits) Mise en place d'un plan d'efficience visant les activités de la SAQ Implantation du rabais escalier dans les succursales SAQ Dépôt
2006	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place des nouvelles règles de gouvernance proposées par le gouvernement
2006-2010	<ul style="list-style-type: none"> Implantation de la gestion par catégorie pour la mise en marché des produits (2007-2008) Introduction d'une signalisation permettant aux consommateurs de trouver facilement des vins en fonction de leurs goûts (pastilles de goût (2007-2009))
2015	<ul style="list-style-type: none"> Implantation d'un programme relationnel (SAQ Inspire)

Annexe 3 Comparaison de deux modèles d'affaires

	SAQ		LCBO	
	2005-2006	2014-2015	2005-2006	2014-2015
Nombre de succursales	408	402	598	651
Nombre d'agences	400	439	194	212
Site Web transactionnel	Oui	Oui	Non	Non
Autres réseaux de distribution d'alcool	8 378 épicerie et dépanneurs (bière, vins embouteillés au Québec), 11 boutiques hors taxe	7 589 épicerie et dépanneurs (bière, vins embouteillés au Québec), 10 boutiques hors taxe	441 magasins The Beer Store (bière), 408 boutiques d'établissements viniholes, 38 brasseries, 3 distilleries, 14 boutiques hors taxe	450 magasins The Beer Store (bière), 504 boutiques d'établissements viniholes, 113 brasseries, 14 distilleries, 15 boutiques hors taxe
Population	7 631 873	8 263 600	12 661 566	13 792 052
Ventes nettes (M\$)	2 019,4	3 006,3	3 682,9	5 216,0
Ventes nettes (ML)	146,8	192,7	388,7	503,6
Dividendes (M\$)	657,0	1 033,7	1 200,0	1 805,0
Taxes versées aux gouvernements provincial et fédéral (M\$)	647,7	994,7	803,5	837,9
Marché du vin	Principal détaillant		Parts du marché en 2014-2015 : 84 %	
Marché des spiritueux	Seul détaillant autorisé		Seul détaillant autorisé, à l'exception de quelques distilleries	
Marché de la bière	Rôle marginal		Parts du marché en 2014-2015 : 25 %	

Sources : Rapports annuels de la SAQ et de la LCBO.

Annexe 4 Établissement du prix de détail (en dollars)¹

	SAQ			LCBO		
	Vin 1	Vin 2	Vin 3	Vin 1	Vin 2	Vin 3
Prix départ chais par bouteille de 750 ml	2,14	3,88	13,42	2,14	3,88	13,42
Prix départ chais par caisse (12 bouteilles)	25,63	46,60	160,99	25,63	46,60	160,99
Transport ¹	4,21	4,21	4,21	4,21	4,21	4,21
Droits d'accise et de douane	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75
Éduc'alcool ²	n.d.	n.d.	n.d.			
Environnement ²	n.d.	n.d.	n.d.			
Frais de service ^{2,3}	n.d.	n.d.	n.d.			
Prix de base par caisse	39,48	60,46	174,91	35,59	56,56	170,95
Majoration de 71,5 %				25,45	40,44	122,23
Majoration totale	51,75	73,09	124,68			
Taux de majoration du prix de base	131 %	121 %	71 %			
Droits sur les vins				14,58	14,58	14,58
Droits sur les bouteilles				2,61	2,61	2,61
Droits environnementaux				1,07	1,07	1,07
Prix de vente net	91,23	133,55	299,59	79,30	115,26	311,44
Taux d'augmentation du prix départ chais⁴	217 %	165 %	80 %	171 %	126 %	87 %
Taxe spécifique (1,40 \$ par litre)	12,60	12,60	12,60			
TPS (5 %)	5,19	7,30	15,61			
TVQ (9,975 %)	10,36	14,58	31,14			
TVH (13 %)				10,31	14,98	40,49
Prix de détail par caisse	119,38	168,03	358,94	89,61	130,24	351,93
Prix de détail par bouteille⁵	9,95	14,05	29,95	7,50	10,90	29,35
Consigne				0,20	0,20	0,20
Total	9,95	14,05	29,95	7,70	11,10	29,55

1. Les frais de transport aux fins de nos calculs sont identiques pour les produits et les deux entités.

2. Pour la SAQ, les données sont confidentielles.

3. Les frais de service correspondent aux dépenses assumées par la SAQ, de la commande des produits jusqu'à l'entreposage de ceux-ci. Ces dépenses comprennent, entre autres, la gestion de l'approvisionnement, le dédouanement ainsi que les frais des services de soutien et de financement des immobilisations. Ces frais de service diffèrent selon le type de produits et la provenance du produit. Ils incluent également des frais de financement basés sur le coût d'entreposage du produit.

4. Ce taux ne tient pas compte des droits d'accise et de douane et des frais de transport.

5. Le prix de détail est arrondi selon la politique d'arrondissement des prix en vigueur à la SAQ et la LCBO.

Sources : SAQ et LCBO.

1. Les calculs présentés sont de mars 2015.

Annexe 5 Produits courants et ventes brutes pour le vin²

Tranche de prix (\$)	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	N ^{bre}	M\$	N ^{bre}	M\$	N ^{bre}	M\$	N ^{bre}	M\$	N ^{bre}	M\$
Moins de 12,00	240	406,1	208	390,5	141	334,3	105	301,4	116	306,8
De 12,00 à 14,99	345	448,4	316	467,6	275	412,4	240	439,6	232	475,2
De 15,00 à 17,99	183	261,0	201	309,2	257	410,3	262	436,6	252	446,9
De 18,00 à 19,99	59	153,1	71	143,7	86	184,2	94	152,3	106	141,6
De 20,00 à 24,99	27	35,1	37	103,1	64	113,1	81	161,9	61	150,3
De 25,00 à 29,99	4	5,3	12	29,1	9	29,8	17	33,4	22	44,7
De 30,00 à 39,99	5	6,4	3	3,8	5	7,9	6	13,5	5	7,0
De 40,00 à 49,99	-	-	1	1,3	1	1,2	1	1,0	1	0,8
Total	863	1 315,4	849	1 448,3	838	1 493,2	806	1 539,7	795	1 573,3

Source : SAQ.

2. Les formats sont de 750 millilitres ou de 1 litre et les ventes brutes annuelles sont supérieures à 1 000 dollars.

