



Plan stratégique



Vicky Roy-Duval
Caissière-vendeuse
SAQ Sélection Longueuil



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

MESSAGE DU PRÉSIDENT
ET CHEF DE LA DIRECTION

CE QUI NOUS GUIDE

NOTRE SAQ DU FUTUR

CONTEXTE, DÉFIS ET
OPPORTUNITÉS

NOS ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES

TABLEAU SYNOPTIQUE

ANNEXE : BILAN 2024-2026



« Ce Plan démontre que la SAQ ne se limite pas à remplir sa mission commerciale : elle l'accomplit avec excellence et à la satisfaction de sa clientèle, tout en demeurant une société d'État responsable. »

Depuis plusieurs années, j'ai la chance de voir de près la Société des alcools du Québec (SAQ) évoluer. J'ai ainsi vu arriver les Pastilles de goût, le programme *Inspire*, des succursales repensées et des clients et clientes aux goûts changeants. J'ai aussi vu les efforts être déployés pour mieux servir la clientèle et les initiatives responsables s'accroître au bénéfice de tous les Québécois et toutes les Québécoises.

Mais ce que j'ai surtout vu, c'est la force des équipes : leur capacité à avancer, à relever des défis et à s'engager avec énergie dans de nouveaux projets. Aujourd'hui, cette force est plus importante que jamais, alors que l'on constate une baisse mondiale de la consommation d'alcool.

C'est dans ce contexte que le conseil d'administration et la direction de l'entreprise ont travaillé ensemble pour créer le Plan stratégique 2027-2030. Ce Plan propose des actions concrètes pour répondre aux attentes et aux préoccupations de notre clientèle d'aujourd'hui et de demain. Il démontre que la SAQ ne se limite pas à remplir sa mission commerciale : elle l'accomplit avec excellence et à la satisfaction de sa clientèle, tout en demeurant une société d'État responsable.

Au conseil d'administration, nous pensons que toutes les initiatives de la SAQ doivent être prises dans un esprit d'équilibre. La SAQ doit continuer d'être performante et responsable. Elle doit innover tout en assurant une gestion rigoureuse de ses coûts d'exploitation. La SAQ doit être accessible, présente là où elle peut réellement faire une différence. Comme présidente du conseil d'administration, je porte cette vision d'une société d'État qui est toujours plus connectée, autant à sa clientèle qu'aux nouvelles technologies, pour continuer d'évoluer avec rigueur, sens et impact, au service du Québec.

Un grand merci à toutes les équipes de la SAQ pour leur rôle clé dans la transformation de l'entreprise. Vous contribuez à renforcer ses retombées pour le Québec.

Johanne Brunet
Présidente du conseil d'administration



**« On accélère
notre transformation,
parce que le Québec
mérite une SAQ
qui évolue avec lui,
pour lui. »**

2027
2028
2029
2030

Notre industrie est en pleine mutation. Les changements climatiques bousculent les récoltes, les vignobles sont fragilisés un peu partout sur la planète. Les habitudes changent : les Québécois et Québécoises boivent moins, et surtout, autrement. Pour la première fois depuis longtemps, la Société des alcools du Québec (SAQ) voit ses ventes en volume reculer.

Mais ce n'est pas une fin, c'est un nouveau départ.

On croit fermement que la SAQ, forte de ses 105 ans d'histoire, a beaucoup à offrir au Québec. Alors, on choisit de se retrousser les manches et d'agir.

On ne cherche pas à stimuler la consommation d'alcool – au contraire, on accueille favorablement sa diminution. Ce qu'on souhaite, c'est que ceux et celles qui choisissent d'en consommer l'achètent dans l'un de nos canaux de vente. Après tout, chaque achat à la SAQ génère des retombées pour la collectivité. Pour ça, on accélère notre transformation, parce que le Québec mérite une SAQ qui évolue avec lui, pour lui.

Au cours des derniers mois, on a défini les grandes orientations d'une SAQ plus agile, plus résiliente et encore plus présente dans la vie des Québécois et des Québécoises. Une SAQ qui les comprend et qui redouble d'efforts pour simplifier les choses, pour être proche de ses clientèles et partenaires et qui continue de contribuer de façon durable au Québec.

Nos équipes sont mobilisées et fières de mettre l'épaule à la roue pour transformer la société d'État. Notre objectif : offrir un accès inégalé à la plus grande diversité de boissons alcooliques dans l'intérêt de notre clientèle et du Québec.

Jacques Farcy
Président et chef de la direction

Ce qui nous guide

Notre mission

À la SAQ, notre mission est de faire le commerce responsable des boissons alcooliques en offrant une variété de produits de qualité, partout au Québec.

Notre raison d'être

Être connectés aux attentes de nos clients, au bénéfice de tous les Québécois.

Notre vision

Offrir un accès inégalé à la plus grande variété de boissons alcooliques dans l'intérêt de nos clients et du Québec.

Anthony Blais
Préposé à l'entrepôt
Centre de distribution de Montréal



Nos valeurs :

Passion

La passion est le moteur qui nous anime. Elle nourrit notre curiosité, notre créativité et notre engagement. Grâce à elle, on transforme nos ambitions en actions concrètes. Être passionné, c'est croire profondément en ce qu'on fait et y mettre du cœur.

Proximité

La proximité, c'est notre manière d'être. On s'écoute, on se respecte, on valorise nos différences. C'est notre façon de collaborer et de bâtir des liens durables avec les gens qui nous entourent.

Agilité

L'agilité, c'est notre façon d'avancer avec souplesse, rapidité et confiance. On ose le changement, on l'accueille avec ouverture, on simplifie ce qui est compliqué et on évolue avec courage. Être agile, c'est rester en mouvement, apprendre en chemin et toujours chercher à faire mieux, ensemble.

Responsabilité

Parce que l'alcool n'est pas un produit comme les autres, la responsabilité est au cœur de notre identité. On agit avec conscience, on s'applique à faire les choses avec rigueur et intégrité, pour laisser une empreinte positive et répondre de nos actions avec fierté.

SAQ

Notre SAQ du futur

En 2030, on imagine notre SAQ plus engagée que jamais à créer de la valeur pour le Québec. On la voit connectée à ses clientèles et leur offrir un accès inégalé à une diversité exceptionnelle de produits.

Notre SAQ du futur profite de l'évolution de la technologie pour être plus performante, oui, mais aussi pour enrichir l'expérience de sa clientèle et améliorer ses façons de faire. On l'imagine embrasser le changement accéléré par son Centre de distribution automatisé et réduire l'incidence de ses activités sur l'environnement et les communautés qui l'entourent.

Notre SAQ de demain place l'humain au cœur de sa transformation. Ça veut dire qu'on tisse des liens de proximité entre nous, avec nos partenaires et notre clientèle. On cultive un environnement bienveillant, inclusif et sécuritaire et on célèbre le leadership et la créativité. Nos équipes sont portées par un sens profond des responsabilités, parce qu'elles sont fières de travailler au bénéfice du Québec.

Agile, résiliente et bien ancrée dans la vie des Québécois et Québécoises, notre SAQ est attentive aux préoccupations de sa clientèle face à la consommation d'alcool et évolue avec son époque, au bénéfice de tous et toutes.

SAQ

Contexte, défis et opportunités

Notre clientèle change, la technologie évolue rapidement, le climat a de plus en plus de répercussions sur notre industrie et les attentes des Québécois et Québécoises envers leur SAQ grandissent.

Pour construire une SAQ qui reste forte dans les années à venir, on a pris un moment afin de mieux comprendre notre environnement et les gens qui gravitent autour de nous. Ça nous a permis de repérer les grands défis et les occasions à saisir pour que la SAQ demeure la référence au Québec en matière de commerce responsable des boissons alcooliques.

Notre écosystème se transforme

La demande pour l'alcool est en baisse et devrait continuer de diminuer

En 2024, on a vu les ventes en volume de boissons alcooliques baisser de 1 % dans le monde⁽¹⁾. Au Canada, la chute a été encore plus marquée en 2023-2024 : une baisse de 3,8 % ayant été constatée pour l'ensemble du pays et de 4,8 % au Québec. C'est la plus forte diminution enregistrée depuis que Statistique Canada a commencé à suivre les ventes d'alcool au pays, en 1949⁽²⁾.

Plusieurs facteurs expliquent ce changement : le vieillissement de la population, une plus grande conscience des préoccupations liées à la santé, la pression sur le pouvoir d'achat et l'émergence de produits substitués comme les boissons sans alcool ou le cannabis.

Les préférences et les attentes de nos clientèles évoluent

Les adultes de la génération Z et certaines communautés culturelles consomment différemment et fréquentent moins la SAQ que la moyenne des adultes du Québec. Ce constat s'inscrit dans une tendance plus large : près de 40 %⁽³⁾ des achats d'alcool au Québec se font désormais en dehors de notre réseau. Aujourd'hui, toutes nos clientèles, peu importe leur âge, leur origine ou leur mode de vie, cherchent à un moment ou à un autre plus de commodité, de rapidité et des expériences personnalisées. Pour que la SAQ reste pertinente, on doit s'adapter à ces attentes et mieux comprendre nos clientèles, diversifier nos canaux en plus d'offrir une expérience toujours plus fluide et ciblée.

(1) IWSR, Inside the *IWSR Global Trends Report: Key Drivers for Beverage Alcohol in 2025*, 6 août 2025

(2) Statistique Canada, *Contrôle et vente des boissons alcoolisées et de cannabis, 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024*, 7 mars 2025

(3) Statistique Canada, *Ventes de boissons alcoolisées des régions des alcools et d'autres points de vente au détail, selon la valeur, le volume et le volume absolu*, 7 mars 2025

Thally-Anne Goyer

Caissière-vendeuse

SAQ Notre-Dame-de-Grâce



Notre nouveau Centre de distribution automatisé entrera en fonction

Avec notre nouveau Centre de distribution automatisé, tous nos produits deviennent accessibles en tout temps. Évidemment, cette transformation nous amène à repenser nos opérations et nos façons de faire. Il faut apprendre à naviguer dans ce nouvel écosystème, à l'apprivoiser pour mieux répondre aux attentes de nos clientèles aujourd'hui et même anticiper ce qu'elles seront demain.

Les changements technologiques s'accélèrent

Les changements technologiques et l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) sont tellement rapides qu'il faut être en mouvance perpétuelle et se perfectionner en continu. Oui, le défi est grand ! Adapter nos systèmes et former nos équipes, ça demande du travail. Mais c'est aussi une belle occasion d'avancer. En s'améliorant constamment, on pourra développer de nouvelles fonctionnalités d'affaires et des expériences encore plus personnalisées pour nos clientèles.

La SAQ doit maintenir sa contribution au Québec dans un contexte incertain

Les besoins de l'État augmentent et les Québécois et Québécoises s'attendent à ce que la SAQ contribue à son plein potentiel. Ce défi arrive dans un contexte où la consommation d'alcool est en baisse. Ces conditions nous poussent à faire preuve de créativité pour continuer d'offrir une expérience client qui se démarque. On doit moderniser nos systèmes technologiques et mieux protéger l'information tout en utilisant nos ressources de façon optimale. C'est une occasion de se mobiliser, d'innover et de démontrer qu'on peut maintenir notre contribution sans encourager une hausse de la consommation d'alcool.

On évolue dans un contexte réglementaire qui est voué à se transformer. Les appels à une ouverture du marché dans le commerce de l'alcool pourraient entraîner des changements importants pour notre modèle. Il faut rester agiles pour se préparer à toutes les éventualités et saisir toutes les occasions d'affaires.

SAQ

L'impact sur nos équipes

Notre environnement évolue rapidement et exige plus d'agilité

Pour garder le rythme, nous devons simplifier nos façons de faire, bouger plus rapidement et nous adapter ensemble. Ça veut dire transformer notre culture organisationnelle pour la rendre plus agile, développer de nouvelles compétences et engager tout le monde dans cette nouvelle dynamique.

La diversité croissante de la population du Québec enrichit notre bassin de talents

Le Québec se transforme et on évolue avec lui. On croit profondément que la diversité enrichit nos façons de penser, de décider et d'agir. On pense qu'une entreprise qui ressemble à sa clientèle, c'est une entreprise plus juste, plus connectée et plus pertinente.

En plus de continuer de faire progresser notre taux de diversité autodéclarée, on veut aller plus loin en bâtissant un environnement où tout le monde se sent accueilli, respecté et valorisé. Un milieu inclusif, équitable, où toutes les voix comptent et peuvent contribuer pleinement à notre mission.

Les attentes sont élevées pour offrir un milieu de travail qui favorise le bien-être et la sécurité

Le mieux-être et la sécurité de nos équipes sont au cœur de nos priorités. On veut offrir un environnement de travail où chaque personne contribue, se sent soutenue, respectée et en confiance. C'est une responsabilité collective et un engagement qu'on partage tous et toutes. Les progrès sont là : on a réduit la fréquence des accidents de travail avec perte de temps. C'est encourageant, mais on sait que la prévention n'arrête jamais. Elle repose sur l'implication de toutes les équipes au quotidien. Et parce que la santé ne se limite pas seulement à la sécurité physique, on agit aussi sur les risques psychosociaux qui sont un facteur important pour assurer la santé globale de nos équipes.

Olivier Kouakou
Caissier-vendeur
SAQ Express Décarie - Côte-Vertu



La responsabilité sociétale au cœur de notre commerce

Les changements climatiques sont une réalité incontournable

Les changements climatiques ne sont plus une hypothèse, ils sont une réalité. Ils transforment notre environnement et notre industrie. Nos clientèles nous le disent : elles veulent des produits responsables, des entreprises engagées et des actions concrètes pour protéger l'environnement. Comme société d'État, on a la responsabilité de montrer l'exemple. Pour présenter une SAQ fidèle à ses valeurs, on doit intégrer la durabilité dans chacune de nos décisions.

Ça veut aussi dire agir sur deux fronts. D'un côté, réduire les impacts environnementaux de nos activités, car les catastrophes naturelles comme les sécheresses, les feux de forêt et les épisodes de gel menacent plusieurs régions viticoles. De l'autre, adapter nos infrastructures et notre chaîne logistique à un monde en mutation. C'est un défi collectif, mais aussi une occasion de renforcer notre résilience et notre pertinence au service du Québec.

Il y a une prise de conscience accrue de l'impact que pourrait avoir l'alcool sur la santé

Les Québécois et Québécoises sont de plus en plus conscients et conscientes des effets que l'alcool peut avoir sur leur santé. À ce sujet, nos clientèles attendent de nous engagement et responsabilité.

Les Québécois et Québécoises s'attendent à ce qu'on crée de la valeur

À la SAQ, on croit que notre rôle dans la société est tout aussi important que celui qu'on joue comme commerçant. Les gens du Québec s'attendent à ce qu'on s'engage clairement dans nos communautés et on est d'accord avec ça.

Concrètement, ça veut dire qu'on soutient fièrement l'industrie locale des boissons alcooliques. On met de l'avant les produits d'ici dans toutes nos succursales et dans notre site Web, et on accompagne les artisans et artisanes dans la mise en marché de leurs boissons.

Créer de la valeur durable, pour nous, ça veut aussi dire faire en sorte que la SAQ soit présente à la grandeur du Québec. C'est contribuer à l'aide alimentaire et appuyer la culture dans toutes les régions et y faire une vraie différence.



Nos défis

On retrousse nos manches pour :

- nous rapprocher de toutes nos clientèles;
- adapter notre offre à leurs besoins changeants;
- moderniser nos opérations grâce à la mise en fonction de notre Centre de distribution automatisé et saisir toutes les opportunités qui en découlent;
- saisir toutes les opportunités d'affaires sans inciter les gens à la consommation;
- transformer la SAQ pour mieux répondre à notre contexte d'affaires qui évolue;
- simplifier nos façons de faire;
- mobiliser nos équipes dans la transformation de la SAQ et implanter une culture d'agilité;
- cultiver un environnement inclusif, sain et sécuritaire pour nos équipes;
- réduire notre empreinte environnementale et créer des réflexes de durabilité;
- renforcer notre rôle de détaillant responsable face aux préoccupations liées à la consommation d'alcool; et
- continuer de faire la différence dans nos communautés.

Nos orientations stratégiques

1. Nous rapprocher de nos clientèles
2. Mettre nos équipes au cœur du changement
3. Agir avec responsabilité et amplifier notre impact

Nous rapprocher de nos clientèles

Quand on s'écoute, on se comprend, on s'ajuste et on avance ensemble. Cette proximité sincère, on veut la cultiver avec nos clientèles et nos partenaires, parce qu'elle nous permet de mieux saisir leurs besoins et leurs attentes. Plus on tisse de liens authentiques, plus on peut leur offrir une expérience qui leur ressemble : des conseils personnalisés en succursale, des livraisons accélérées qui s'adaptent à leur rythme, un accès simplifié à une gamme diversifiée de produits et des solutions pensées pour leur style de vie. Chaque interaction compte parce que leur temps et leurs attentes méritent notre meilleure réponse.



Nous rapprocher de nos clientèles

Comment on y arrive ?

En proposant une expérience fluide et connectée

- Notre façon de servir nos clientèles est une fierté pour nous. On adore créer des expériences personnalisées en succursale, parce que toute personne y mérite un accueil sur mesure. Bientôt, on va pousser cette expérience encore plus loin : nos équipes seront là pour accompagner les gens, qu'ils choisissent leurs produits en succursale ou en ligne. On sera capables de simplifier leur parcours et de leur offrir une expérience fluide et sans compromis.
- Notre évolution passera aussi par la modernisation de notre façon d'entrer en communication avec nos clientèles – pensez à une application mobile bonifiée, des textos, des notifications personnalisées et plus encore ! C'est ce que nos clientèles souhaitent : être jointes peu importe où elles se trouvent.
- Nos succursales se transforment, elles aussi. On fait évoluer nos concepts pour offrir plus de commodité et de découverte.

En diversifiant nos produits

- Les produits faibles ou légers en alcool, les prêts-à-boire, les demi-formats, les solutions cocktail et même les bières de spécialité sont en demande. On ajuste notre offre pour continuer de plaire.
- Du choix ? Certainement ! Mais trop de choix en succursale, ça complexifie la décision. On recadre donc notre offre pour s'adapter plus rapidement à l'évolution du marché. On adapte aussi nos succursales de manière à offrir des produits personnalisés à la clientèle locale.
- On ouvre les portes sur la plus grande sélection au monde de vins et de spiritueux disponible au bout des doigts ! La mise en service de notre nouveau Centre de distribution automatisé nous permettra d'offrir ainsi jusqu'à 20 000 produits en quelques clics.

En améliorant nos réseaux de vente partenaires au bénéfice de nos clientèles

- Notre clientèle nous l'a dit : elle veut plus de proximité et plus de rapidité. Ce que ça veut dire concrètement ? C'est qu'il faut augmenter nos points de contact avec elle et développer des partenariats avec des commerces déjà bien ancrés dans sa collectivité. Dans les prochaines années, on ouvrira de nouvelles Agences SAQ dans les milieux éloignés des grands centres urbains et on étendra notre réseau de mini agences urbaines, les Zones SAQ, pour être là où les gens le souhaitent. On proposera ainsi une offre d'une trentaine de produits généralement exclusifs à la SAQ dans des commerces partenaires qui vendent déjà de l'alcool. Une façon d'offrir plus de choix, plus d'accessibilité et une expérience qui répond encore mieux aux attentes.
- Plus de commodité, c'est aussi pouvoir recevoir une bouteille exactement quand ça nous arrange. Avec nos équipes et nos partenaires, on met en place de nouvelles options pour faciliter la vie de notre clientèle, une livraison à la fois.
- Les restaurants, les bars, les hôtels et les Agences SAQ sont des partenaires importants pour nous. On leur offrira une nouvelle expérience numérique pensée pour faciliter leurs opérations, soutenir leur croissance et renforcer notre collaboration avec eux.

En faisant évoluer nos façons de faire

- Qui dit amélioration de l'offre en ligne, accélération de la livraison et nouvelle plateforme de commandes dit nécessairement modernisation numérique et évolution des façons de faire. C'est effectivement ce qu'on a l'intention d'accomplir pour simplifier nos processus et offrir à toutes nos clientèles une expérience plus fluide, plus efficace et toujours plus agréable !
- Avec notre nouveau Centre de distribution, on automatisera la préparation des commandes à l'unité et jusqu'à 75 % des commandes destinées à nos succursales.
- L'intelligence artificielle fera partie de notre évolution et nous comptons en tirer pleinement profit pour apprendre, innover et améliorer nos façons de faire. On veut l'intégrer de façon réfléchie, là où elle peut vraiment faire une différence : accélérer notre efficacité et, surtout, libérer du temps pour nos équipes. Parce que, au fond, c'est en leur permettant de se concentrer sur ce qui crée de la valeur qu'on avance plus loin ensemble.
- On veut aussi revoir et simplifier toutes nos opérations ! Ça nous permettra d'assurer notre performance.

Nous rapprocher de
nos clientèles

Comment
on y arrive ?

Objectifs	Indicateurs	Estimé 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029 ⁽¹⁾	Cible 2029-2030
INDICATEURS GLOBAUX	Résultat net (millions \$)	1 389	1 399	1 376	1 405	1 373
	Taux de satisfaction de la clientèle	93 %	93 %	93 %	93 %	93 %
1. Offrir une expérience d’achat fluide et personnalisée grâce au commerce unifié et au déploiement du Centre de distribution automatisé	Pilier découverte : Taux d’accord des client(e)s avec la promesse de découverte	75 %	75 %	76 %	76 %	77 %
2. Offrir une gamme de produits complète et variée	Pilier choix : Taux d’accord des client(e)s avec la promesse de choix de produits	82 %	82 %	82 %	83 %	84 %
3. Mieux desservir toutes nos clientèles en améliorant nos réseaux de vente partenaires	Pilier accessibilité : Taux d’accord des client(e)s avec la promesse d’accessibilité	82 %	82 %	83 %	83 %	84 %
4. Accélérer la modernisation et la transformation numérique	Taux de satisfaction de la clientèle – achats en ligne (SAQ.COM)	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %

(1) L'exercice 2028-2029 inclut une 53^e semaine

Mettre nos équipes au cœur du changement

Parce que nos équipes font avancer la SAQ, on mise sur leur expertise, leur engagement et leur créativité pour nourrir la transformation de l'entreprise. Nos équipes connaissent nos réalités, nos clientèles et elles ont des idées innovantes. À nous de leur offrir le bon contexte pour transformer ces idées en actions concrètes et porteuses de sens. En nous faisant confiance et en nous permettant d'apprendre en chemin, nous ferons évoluer notre culture, gagnerons en agilité et continuerons de progresser ensemble.



Mettre nos équipes
au cœur du changement

Comment
on y arrive ?

En donnant à nos équipes
les moyens d’agir

- Pour incarner pleinement le changement, on mise sur un leadership qui rassemble, des façons de faire plus flexibles et un milieu de travail où chacun et chacune se sent bien, à sa place et peut agir à son plein potentiel. On mise sur une communication claire, ouverte et continue pour contribuer à la vision commune et mobiliser nos équipes autour de nos objectifs.
- On valorise les liens avec nos partenaires syndicaux en les impliquant dans la compréhension de nos enjeux d'affaires pour mieux collaborer.

En osant faire différemment, en
simplifiant nos manières de faire
et en valorisant l’apprentissage

- Parce que de l’innovation naît de l’audace, de la curiosité et de la capacité à comprendre, on développe une culture d’apprentissage fondée sur l’expérimentation et le droit à l’erreur.
- On simplifie nos processus d'affaires et nos façons de faire pour réduire la lourdeur, accroître notre agilité et libérer du temps pour ce qui crée de la valeur.
- On cerne et on développe les compétences clés de nos équipes pour soutenir nos ambitions stratégiques et notre transformation.

En cultivant un environnement
de travail plus respectueux,
inclusif et sécuritaire

- On croit que la diversité est une richesse. C’est ce qui fait que les idées fusent, les perspectives s’élargissent et l’innovation prend vie. Pour libérer tout ce potentiel, on s’engage à bâtir un milieu de travail respectueux, équitable et inclusif, où chacun et chacune peut briller et contribuer pleinement dans l’entreprise.
- Parce qu’un milieu de travail sécuritaire, c’est une condition essentielle pour réussir notre transformation, on agit pour protéger la santé physique et psychologique des membres de nos équipes, en renforçant une culture de prévention durable. Ce n’est pas un choix, c’est une nécessité.

Objectifs	Indicateurs	Estimé 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029 ⁽¹⁾	Cible 2029-2030
5. Cultiver un leadership transformationnel et donner aux équipes le pouvoir d’agir	Engagement : Taux d'accord des employé(e)s avec l'énoncé : « Je suis motivé(e) à donner le meilleur de moi-même au travail. » Cote globale moyenne sur 10	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3
6. Développer une culture d'apprentissage et d'agilité	Pilier Développement : Taux d'accord des employé(e)s avec l'énoncé : « J'aime mon travail et j'ai la possibilité de me développer et de relever des défis. » Cote globale moyenne sur 10	6,3	6,3	6,3	6,4	6,4
7. Créer ensemble un milieu de travail respectueux, inclusif et sécuritaire	Pilier Environnement de travail : Taux d'accord des employé(e)s avec l'énoncé : « J'évolue dans un environnement sain et sécuritaire. » Cote globale moyenne sur 10	7,5	7,5	7,5	7,6	7,6

(1) L'exercice 2028-2029 inclut une 53^e semaine

Agir avec responsabilité et amplifier notre impact

On a à cœur de faire progresser notre modèle d'affaires vers une approche plus durable, plus consciente et plus engagée. Parce que chaque décision compte, on choisit de se poser les bonnes questions et d'agir de façon responsable pour laisser une empreinte positive autour de nous.



Agir avec responsabilité et amplifier notre impact

Comment on y arrive ?

En faisant de chacune de nos décisions un pas vers un avenir durable

- On veut que la durabilité devienne un réflexe naturel dans nos façons de faire. Pour ça, on sensibilise et on forme nos équipes afin qu'elles pensent aux répercussions environnementales et sociales de leurs décisions quotidiennes.
 - On réduit nos émissions directes de gaz à effet de serre (GES) liées à nos bâtiments et à notre parc de camions grâce à des objectifs clairs et réalistes et on travaille fort pour les atteindre.
- On sait aussi que plus de 80 % de notre empreinte carbone est liée à l'élaboration des produits et à leur emballage chez nos fournisseurs. C'est énorme et c'est justement pourquoi on met tout en œuvre pour les accompagner vers des pratiques plus durables. On privilégie les produits issus de pratiques durables (biologiques, biodynamiques, etc.) et les emballages écoresponsables.
 - On aide nos clientèles à faire des choix responsables en formant nos équipes de vente de manière qu'elles puissent bien les guider.
 - On veut aussi se préparer à affronter les défis liés aux changements climatiques. Pour ça, on développe un plan de résilience climatique qui nous aidera à adapter nos façons de faire, à maintenir nos opérations et à protéger nos infrastructures et nos équipes.

En assumant pleinement notre rôle dans la commercialisation responsable de l'alcool

- On souhaite que la SAQ demeure la référence au Québec en matière de commercialisation responsable de l'alcool. Pour ça, on fait évoluer nos pratiques afin que notre responsabilité soit visible dans nos choix d'entreprise, nos communications et notre offre.
- On établit un dialogue avec les principaux acteurs en santé publique pour favoriser entre nous une compréhension mutuelle et durable.
- On le sait, le travail en succursale, ce n'est pas toujours simple, surtout quand il faut accompagner nos clientèles plus vulnérables. En plus d'appliquer les plus hauts standards d'éthique de vente, on outille nos équipes afin qu'elles puissent mieux accompagner ces clientèles sans les placer dans un rôle d'intervenantes.

En créant de la valeur pour le Québec, avec nos communautés et nos partenaires

- On est fiers et fières de la diversité et de la richesse des produits québécois et notre clientèle aussi ! On poursuit leur mise en valeur et on forme nos équipes de manière qu'elles sachent en faire découvrir la qualité et l'authenticité. Parce qu'être des ambassadeurs et ambassadrices du savoir-faire d'ici, c'est important pour nous.
- On soutient des causes qui nous tiennent à cœur, comme l'aide alimentaire et la culture dans toutes les régions du Québec, parce que ces initiatives contribuent à renforcer le tissu social, à réduire les inégalités et à enrichir la vie collective. En appuyant l'accès à la nourriture et à la culture, on affirme notre rôle d'entreprise engagée au service du Québec.
- On mise sur l'écoute, la collaboration avec toutes nos parties prenantes et une gestion du changement proactive pour transformer notre SAQ. Créer de la valeur pour le Québec : on veut faire ça ensemble.

Objectifs	Indicateurs	Estimé 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029 ⁽¹⁾	Cible 2029-2030
8. Réduire notre empreinte environnementale en intégrant la durabilité dans nos décisions	Taux de réduction des émissions de GES par rapport à l'année de référence 2021-2022 (champs 1 et 2)	+ 15 %	+ 10 %	+ 3 %	- 3 %	- 12 %
9. Démontrer dans toutes nos pratiques une sensibilité aux préoccupations liées à la consommation d'alcool	Taux de refus d'achat aux client(e)s-mystères mineur(e)s	93 %	95 %	95 %	95 %	95 %
10. Soutenir les producteurs d'ici et nos communautés	Croissance des ventes des produits du Québec	13,5 %	2,5 %	2,5 %	3,0 %	2,5 %

(1) L'exercice 2028-2029 inclut une 53^e semaine

Tableau synoptique

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Estimé 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029 ⁽¹⁾	Cible 2029-2030
Nous rapprocher de nos clientèles	Indicateurs globaux :	Résultat net (millions \$)	1 389	1 399	1 376	1 405	1 373
		Taux de satisfaction de la clientèle	93 %	93 %	93 %	93 %	93 %
	1. Offrir une expérience d'achat fluide et personnalisée grâce au commerce unifié et au déploiement du Centre de distribution automatisé	Pilier découverte : Taux d'accord des client(e)s avec la promesse de découverte	75 %	75 %	76 %	76 %	77 %
	2. Offrir une gamme de produits complète et variée	Pilier choix : Taux d'accord des client(e)s avec la promesse de choix de produits	82 %	82 %	82 %	83 %	84 %
	3. Mieux desservir toutes nos clientèles en améliorant nos réseaux de vente partenaires	Pilier accessibilité : Taux d'accord des client(e)s avec la promesse d'accessibilité	82 %	82 %	83 %	83 %	84 %
	4. Accélérer la modernisation et la transformation numérique	Taux de satisfaction de la clientèle – achats en ligne (SAQ.COM)	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %
Mettre nos équipes au cœur du changement	5. Cultiver un leadership transformationnel et donner aux équipes le pouvoir d'agir	Engagement : Taux d'accord des employé(e)s avec l'énoncé : « Je suis motivé(e) à donner le meilleur de moi-même au travail. » Cote globale moyenne sur 10	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3
	6. Développer une culture d'apprentissage et d'agilité	Pilier Développement : Taux d'accord des employé(e)s avec l'énoncé : « J'aime mon travail et j'ai la possibilité de me développer et de relever des défis. » Cote globale moyenne sur 10	6,3	6,3	6,3	6,4	6,4
	7. Créer ensemble un milieu de travail respectueux, inclusif et sécuritaire	Pilier Environnement de travail : Taux d'accord des employé(e)s avec l'énoncé : « J'évolue dans un environnement sain et sécuritaire. » Cote globale moyenne sur 10	7,5	7,5	7,5	7,6	7,6
Agir avec responsabilité et amplifier notre impact	8. Réduire notre empreinte environnementale en intégrant la durabilité dans nos décisions	Taux de réduction des émissions de GES par rapport à l'année de référence 2021-2022 (champs 1 et 2)	+ 15 %	+ 10 %	+ 3 %	- 3 %	- 12 %
	9. Démontrer dans toutes nos pratiques une sensibilité aux préoccupations liées à la consommation d'alcool	Taux de refus d'achat aux client(e)s-mystères mineur(e)s	93 %	95 %	95 %	95 %	95 %
	10. Soutenir les producteurs d'ici et nos communautés	Croissance des ventes des produits du Québec	13,5 %	2,5 %	2,5 %	3,0 %	2,5 %

(1) L'exercice 2028-2029 inclut une 53^e semaine

Bilan 2024-2026

En avril 2023, nous avons lancé notre Plan stratégique 2024-2026. Les grandes priorités qui guidaient nos actions étaient : contribuer à façonner la SAQ de demain, faire vivre une expérience personnalisée à nos clientèles, contribuer de façon durable à la société québécoise; et atteindre l'objectif de zéro émission de gaz à effet de serre (GES) en 2040.

Trois ans plus tard, on peut dire qu'on a bien avancé : 9 de nos 16 objectifs ont été atteints ou même dépassés et plusieurs autres sont très près de la cible fixée. Le contexte n'a pourtant pas toujours été simple. La demande pour nos produits a été plus faible que prévu, influencée par des changements dans les habitudes de consommation et une conjoncture économique moins favorable. Ça a eu des répercussions sur certains de nos résultats.

Malgré tout, nos équipes ont su faire preuve de résilience, d'agilité et d'ingéniosité. Grâce à leur travail, pour les trois années du Plan stratégique 2024-2026, la Société des alcools du Québec remet un dividende de plus de 4,2 milliards \$ au bénéfice des Québécois et Québécoises.

Orientations / objectifs	Indicateurs	Résultats préliminaires	Cibles au terme du Plan
Contribuer à façonner la SAQ de demain			
Offrir un milieu de travail sain et sécuritaire	Taux de fréquence : Nombre d'événements accidentels avec perte de temps par 200 000 heures travaillées ⁽¹⁾	5,5	4,9
Accroître l'engagement et la fierté de nos employé(e)s	Indice de fierté des employé(e)s : Cote globale moyenne sur 10 ⁽¹⁾	6,6	7,4
Offrir un milieu de travail qui assure la diversité et l'inclusion	Taux de représentativité des employé(e)s appartenant aux groupes sous-représentés ⁽¹⁾	11,7 %	10,0 %
Faire vivre une expérience personnalisée à notre clientèle			
Indicateurs globaux :	Taux de satisfaction des client(e)s ⁽²⁾	93 %	92 %
	Ventes (M\$) ⁽³⁾	12 211 \$	12 636 \$
Personnaliser l'expérience sur l'ensemble du parcours client omnicanal	Pilier découverte : Taux d'accord des client(e)s avec la promesse de découverte ⁽¹⁾	75 %	70 %
Faciliter le processus d'achat sur tous les canaux	Pilier accessibilité : Taux d'accord des client(e)s avec la promesse d'accessibilité ⁽¹⁾	82 %	80 %
Adapter l'offre, le réseau et le modèle logistique à l'omnicanal	Pilier choix : Taux d'accord des client(e)s avec la promesse de choix de produits ⁽¹⁾	82 %	82 %
Bonifier l'expérience des titulaires de permis d'alcool	Ventes aux titulaires de permis d'alcool (M\$) ⁽³⁾⁽⁴⁾	1 476 \$	1 459 \$
Contribuer de façon durable à la société et atteindre l'objectif de zéro émission en 2040			
Indicateurs globaux :	Résultat net (M\$) ⁽³⁾	4 237 \$	4 440 \$
	Pilier responsabilité sociétale : Taux d'accord des client(e)s avec la promesse de responsabilité sociétale ⁽¹⁾	70 %	74 %
Améliorer nos opérations transversales de l'acquisition à la vente et valoriser nos actifs	Ratio des charges nettes sur ventes ⁽¹⁾⁽⁷⁾	15,5 %	15,2 %
Poursuivre l'évolution des technologies de l'information et des fonctions commerciales et administratives	Taux annuel de modernisation des applications technologiques ⁽²⁾	19,5 %	12,5 %
Accroître notre contribution sociale par nos interventions et faire des ventes responsables	Taux de refus d'achat aux client(e)s-mystères mineur(e)s ⁽²⁾	95 %	95 %
Favoriser des choix durables et réduire l'empreinte environnementale dans toutes les sphères de nos activités	Taux de réduction des émissions de GES par rapport à l'année de référence 2021-2022 (champs 1 et 2) ⁽¹⁾⁽⁵⁾	15 %	(18) %
Collaborer avec les producteurs du Québec afin de dynamiser l'achat local	Croissance des ventes des produits du Québec ⁽³⁾⁽⁶⁾	14,6 %	9,4 %

(1) Prévisions pour l'exercice financier 2025-2026

(2) Calcul basé sur la moyenne des trois années du Plan en date du 1^{er} novembre 2025

(3) Résultat cumulatif et prévisionnel de la somme sur trois ans

(4) Les ventes aux titulaires de permis comprennent les ventes effectuées en succursale et dans les centres spécialisés ainsi que celles d'importations privées.

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

(6) L'indicateur mesure la croissance des ventes en dollars aux consommateurs et aux Agences SAQ.

(7) En excluant les charges non récurrentes attribuables à la modernisation de la collecte sélective

SAQ