

Achat et vente de boissons alcooliques et performance

6

Entité vérifiée :

Société des alcools du Québec (SAQ)

Pourquoi avons-nous fait cet audit?

- La Société des alcools du Québec (SAQ) est une des plus importantes sociétés d'État du gouvernement du Québec.
- En 2014-2015, les revenus du gouvernement provenant de la vente de boissons alcoolisées par la SAQ ont atteint plus de 1,6 milliard de dollars.
- La rentabilité et la performance de cette société sont donc importantes pour les finances publiques.

Qu'avons-nous vérifié?

- La SAQ acquiert-elle ses boissons alcoolisées de manière économique et respecte-t-elle sa réglementation ainsi que les saines pratiques de gestion?
- Établit-elle ses prix de manière à favoriser sa rentabilité?
- Évalue-t-elle sa performance, apporte-t-elle les correctifs nécessaires et en fait-elle une reddition de comptes appropriée?

Principaux éléments de la vérification

- Achats
- Prix de vente
- Nombre de produits
- Rémunération

Principaux constats

Achats

- Les moyens mis en place par la SAQ pour favoriser l'obtention des meilleurs prix et des conditions les plus avantageuses peuvent être renforcés.
- La vérification a montré que la SAQ pourrait intensifier ses efforts à l'égard de l'obtention de différents rabais.

Principaux constats

Achats (suite)

Ce qu'il faut savoir : 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.

- Peu de dispositions contractuelles sont utilisées pour contribuer à assurer les meilleures conditions d'achat. Par exemple, il n'y a pas de clauses
 - d'ajustement de prix en fonction du coût net
 - et de vérification et d'accès aux données du fournisseur.
- La SAQ devrait aussi accentuer ses travaux de contrôle sur les éléments composant le coût net et obtenir l'information sur celui-ci lors des appels d'offres.

Principaux constats

Prix de vente

Ce qu'il faut savoir : Le prix de détail d'une boisson alcoolisée est fonction, sauf exception, d'une mécanique prédéterminée.

Prix de départ + transport + droits d'accise et de douane + Éduc'alcool
+ environnement + frais de service de la SAQ + majoration
de la SAQ + taxe spécifique + taxes de vente

- Plus le prix de départ descend, plus la majoration appliquée (en \$) par la SAQ diminue et, par le fait même, sa rentabilité, à moins d'augmenter le nombre de bouteilles vendues.

Principaux constats

Prix de vente (suite)

- À l'exception de l'indexation de la portion fixe de la majoration en 2011, peu de changements significatifs ont été apportés au cours des 10 dernières années à la structure de majoration et les principes de base n'ont pas été modifiés.
- La SAQ devrait examiner l'ensemble de sa structure de majoration en tenant compte notamment des éléments suivants
 - promotions accordées aux consommateurs
 - stratégie de prix pour les succursales SAQ Dépôt
 - base du prix de détail
 - écarts de prix entre la SAQ et d'autres détaillants de boissons alcoolisées pour des produits identiques
 - mécanique de majoration des autres sociétés canadiennes

Principaux constats

Nombre de produits

Dans le commerce de détail, plus un produit s'écoule lentement, plus les coûts augmentent. Pour cette raison, les détaillants suivent de près le taux de rotation des stocks.

La SAQ n'effectue pas de suivi structuré des ajouts et des retraits pour ses produits de spécialité, c'est-à-dire des produits complémentaires aux produits courants, qui offrent une qualité supérieure ou une notoriété.

Principaux constats

Nombre de produits (suite)

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

- Un suivi est important notamment parce que
 - le taux de rotation des produits de spécialité achetés par lot, qui constituent la majorité des produits offerts, est plus faible que celui des produits courants
 - la SAQ vise éventuellement à offrir aux consommateurs environ 20 000 produits.

Principaux constats

Rémunération

- La majorité des dépenses (69 %) de la SAQ sont en lien avec la rémunération du personnel, soit l'équivalent de 390 millions de dollars. En 2014-2015, le secteur des succursales a représenté 58 % de la rémunération.
- Il y a un déséquilibre entre les heures travaillées en succursale et les ventes pour certains jours de la semaine. 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 par rapport aux heures travaillées pourrait diminuer les coûts et augmenter les ventes.

Équilibre de l'assortiment

- Débalancement de l'assortiment des vins de 2010-2011 à 2014-2015, mais introduction de nouveaux produits de moins de 12 dollars en 2015-2016

Rendement des produits

- Peu de plans de redressement de la part des fournisseurs ayant des produits moins performants

Performance de la Société

- Ajustements complexes des indicateurs pour qu'elle puisse comparer sa performance globale
- Information publique incomplète relativement à l'atteinte des cibles financières du plan stratégique

Commentaires de l'entité vérifiée

L'entité vérifiée a adhéré à toutes nos recommandations.