

# Évolution du modèle d'affaires de la SAQ

*Ministère des Finances  
du Québec*

*12 septembre 2018*





# *Avis au lecteur*

La lecture du présent avis signifie que le lecteur en accepte la teneur. Le lecteur reconnaît qu'il est autorisé à obtenir accès à ce rapport. Si le lecteur n'est pas autorisé à obtenir accès à ce rapport, la lecture du présent document sera immédiatement cessée et le document sera remis à son propriétaire.

En prenant possession de ce rapport, vous vous engagez à respecter les termes et conditions conformément au contrat que le ministère des Finances du Québec (« MFQ » ou « Client ») a signé avec PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l. (« PwC » ou « nous »).

PwC n'assume aucune responsabilité envers quelque tiers qui bénéficie d'un accès au rapport et utilise les informations contenues.

De plus, PwC ne fournit aucune opinion, aucune attestation ni aucune autre forme d'assurance sur son travail ou sur les renseignements sur lesquels il est fondé. Les procédures appliquées ne constituent pas un audit ou un examen au sens des normes d'audit ou d'attestation généralement reconnues. PwC n'a pas audité les renseignements qui lui ont été fournis relativement à la mission, quelle qu'en soit la provenance.

---

# Table des matières

	Page
<b>Sommaire exécutif</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>11</b>
Contexte du mandat	11
Objectifs du mandat	11
Cadre du mandat	11
<b>Section 1 : Un survol des modèles européens et américains</b>	<b>13</b>
L'Europe (Suède, Norvège, France)	13
États-Unis (Pennsylvanie, Virginie, État de Washington)	17
<b>Section 2 : État de la situation du marché de l'alcool au Canada</b>	<b>19</b>
Réglementation canadienne	19
Caractéristiques du marché canadien des boissons alcoolisées	20
Survol des juridictions canadiennes	26
<b>Section 3 : Analyse de la performance de la SAQ</b>	<b>29</b>
Limitations	29
Volet étalonnage : méthodologie	30
Résultats et analyse de l'étalonnage – indicateurs de performance financière, de détail et de distribution	31
Résultats et analyse de l'étalonnage – frais généraux et d'administration (G&A)	34
Analyse de la performance du réseau de la SAQ	36
Conclusion de la section « Analyse de performance de la SAQ »	37
<b>Section 4 : Élaboration et choix des scénarios</b>	<b>39</b>
Élaboration des scénarios	39
Choix des scénarios	42
Récapitulatif de l'élaboration et du choix des scénarios	47
<b>Section 5 : Cadre de l'analyse multicritère</b>	<b>48</b>
Méthodologie : Définition d'une analyse multicritère (« AMC »)	48
Définition des parties prenantes	49
<b>Section 6 : Présentation du contexte québécois (statu quo)</b>	<b>54</b>
<b>Section 7 : Hypothèses générales et spécifiques</b>	<b>61</b>
Hypothèses générales	61
Caractérisation des scénarios	61
<b>Section 8 : Résultats de l'analyse multicritère</b>	<b>66</b>
Résultats de l'analyse d'impacts	66
Conclusion des résultats de l'analyse multicritère	90
Limitations de l'analyse multicritères	90

<b>Section 9 : Recommandations</b>	<b>92</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>94</b>
<b>Annexe</b>	<b>97</b>
Élaboration de la fourchette du multiple du BAIIA	97

---

# *Sommaire exécutif*

Le 5 juillet 2018, le ministère des Finances du Québec retient la firme PwC pour appuyer la réflexion du gouvernement quant aux moyens d'améliorer le modèle d'affaires de la SAQ et aux évolutions possibles de celui-ci. Le premier volet de l'étude commandée porte sur un étalonnage de la performance de la SAQ, alors que le deuxième volet porte sur l'élaboration et l'analyse de scénarios d'évolution du modèle d'affaires de la société d'État.

## **Volet 1 – L'étalonnage de la performance de la SAQ**

La réalisation du volet d'étalonnage s'est divisée en trois parties distinctes.

Dans la première partie du volet de l'étalonnage, détaillée à la section 1, un survol des juridictions européennes et nord-américaines permet de conclure à une tendance généralisée vers l'assouplissement du contrôle de la disponibilité de l'alcool ainsi que vers l'introduction du privé dans les marchés auparavant exclusivement contrôlés par l'État. Les juridictions opérant un monopole qui ont choisi d'évoluer vers une privatisation du marché complète restent rares. Finalement, l'évolution du niveau des prix des boissons alcoolisées semble être au moins aussi tributaire des impératifs fiscaux gouvernementaux que du modèle choisi.

Dans la deuxième partie du volet de l'étalonnage, détaillée à la section 2, un survol du contexte du marché canadien permet de conclure premièrement que, depuis 1990, les prix du panier de biens de boissons alcoolisées ont progressé moins vite que l'inflation au Canada et dans les juridictions majeures, sauf pour l'Alberta où le contraire s'est produit. Par la suite, une revue de l'origine des boissons alcoolisées permet de démontrer que le Québec est encore une exception comparativement aux juridictions canadiennes, puisque les Québécois consomment significativement plus de vins importés qu'ailleurs au Canada. Par la suite, la revue du degré de privatisation des juridictions permet de conclure que le degré de privatisation du marché au Québec est plus élevé que celui des juridictions canadiennes, exception faite de l'Alberta. Finalement, une revue du ratio des recettes gouvernementales sur les ventes totales démontre que c'est en Colombie-Britannique que les recettes gouvernementales sur le panier de boissons alcoolisées sont les plus élevées, alors qu'elles sont les plus basses au Québec.

Dans la troisième partie du volet de l'étalonnage, détaillée à la section 3, les résultats de l'étalonnage de la SAQ avec 10 organisations similaires sont présentés. La société d'État se compare avantageusement en termes de performance financière globale et de l'activité de la vente au détail. Elle se trouve par contre dans la moyenne pour l'ensemble de ses frais généraux et sous-performe ses pairs en termes d'opérations de logistique et de distribution. La revue de la rentabilité de ses succursales permet de conclure à une situation généralement positive, bien que des analyses supplémentaires soient suggérées.

## **Volet 2 – Scénarios d'évolution du modèle d'affaires de la SAQ**

La réalisation du volet sur l'élaboration et l'analyse de scénarios d'évolution du modèle d'affaires de la SAQ s'est divisée en trois parties distinctes.

La première partie du volet de l'élaboration et l'analyse des scénarios, détaillée à la section 4, présente la logique d'élaboration et de sélection des scénarios à retenir pour réaliser l'analyse multicritère.

Nous avons ensuite décrit, à la section 5, le cadre méthodologique de l'analyse multicritère en y présentant entre autres les parties prenantes et les critères de l'analyse.

La section 6 caractérise ensuite le contexte actuel québécois en définissant le statu quo dans le modèle d'affaires de la SAQ afin qu'il serve de base comparative pour l'évaluation des impacts sur chacun des trois scénarios retenus. La section 7, quant à elle, présente les hypothèses générales ainsi que la caractérisation de chacun des trois scénarios.

La dernière partie de l'analyse multicritère consiste en l'évaluation de chacun des trois scénarios retenus en matières de privatisation et d'accroissement de la concurrence. Les résultats de cette partie sont présentés à la section 8 de notre rapport. Nous recommandons au lecteur de prendre connaissance de l'ensemble du rapport détaillé avant de lire la section 8. En effet, l'interprétation des résultats de l'analyse multicritère ne peut se faire sans une compréhension des sections précédentes.

### Sommaire du cadre méthodologique et présentation des critères

L'analyse multicritère a été retenue comme méthode pour analyser les scénarios d'évolution du modèle d'affaires choisis. Les critères d'évaluation (ou les impacts) sont regroupés en quatre types d'impacts, tels qu'ils sont décrits dans le tableau ci-dessous.

Type d'impact	Critères d'évaluation (ou impacts)
Impacts pour les consommateurs	Prix
	Accès au réseau
	Diversité de l'offre de produits
	Offre de services-conseils
	Contrôle de la qualité des produits
	Prise de position de la population
Impacts financiers pour le gouvernement	Santé et sécurité publique
	Revenus gouvernementaux récurrents (taxes, impôts et dividendes liés à la vente de boissons alcoolisées)
	Risques d'évasion fiscale
Impacts économiques	Valeur ou dévalorisation de l'actif
	Stimulation de l'emploi
	Conditions de travail des employés
	Impact économique régional
	Impact sur l'écosystème d'affaires

	Impact sur la production locale
Impacts réglementaires	Respect des accords de commerce nationaux et internationaux
	Respect de la loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes

## L'identification et la sélection des scénarios

Au départ, 14 scénarios provenant de 4 grandes catégories ont été présentés. De ce nombre, 3 scénarios ayant un volet de privatisation ou d'accroissement de la concurrence ont été finalement retenus pour l'analyse multicritère.

Axe	Scénario	Prise en compte du scénario	Raison pour avoir écarté le scénario de l'analyse multicritère
Privatisation	Privatisation Distribution et détail	Oui	Scénario retenu
Accroissement concurrence	Essaimage	Oui	Scénario retenu
Accroissement concurrence	Ouverture des lignes de produits SAQ aux D.A.	Oui	Scénario retenu
Privatisation	Privatisation complète	Non	Changement législatif requis (fédéral) / éléments hors contrôles du gouvernement du Québec
Privatisation	Privatisation détail	Non	Inclu dans le scénario de privatisation retenu
Privatisation	Vente de 10% du capital action	Non	Faible intérêt / Risques et impacts négatifs avec un potentiel faible en bénéfices
Collaboration & alliances	Mise en commun – juridictions	Non	Changement législatif requis (fédéral) / éléments hors contrôles du gouvernement du Québec
Collaboration & alliances	Acquisitions - juridictions	Non	Changement législatif requis (fédéral) / éléments hors contrôles du gouvernement du Québec
Collaboration & alliances	Mise en commun – privé	Non	Respect des lois du travail et des conventions
Accroissement concurrence	Moratoire succursales	Non	Faible intérêt dans le contexte québécois - accroissement de la concurrence serait trop lent
Optimisation	Ventes et marges brutes	Non	Étalonnage confirme le faible intérêt
Optimisation	Autres frais	Non	Étalonnage confirme le faible intérêt
Optimisation	Succursales	Non	Scénario écarté pour privilégier les options de privatisation et d'accroissement de concurrence
Optimisation	Distribution	Non	Scénario écarté pour privilégier les options de privatisation et d'accroissement de concurrence

L'élaboration des scénarios s'est faite avec l'objectif de couvrir un large éventail de possibilités d'évolution de modèles d'affaires pour la SAQ. Il est important de noter, par contre, que chacun des scénarios aurait pu se décliner en plusieurs variantes. La déclinaison des scénarios retenus en variantes ou sous-scénarios pourrait faire partie d'un exercice subséquent. L'objectif de cette mission visait davantage à élaborer et à évaluer un spectre assez large de possibilités en vue de comprendre l'ampleur des impacts en comparaison avec le statu quo, et non de recommander un scénario détaillé et final à retenir par le gouvernement pour l'évolution du modèle d'affaires de la SAQ.

## Les résultats de l'analyse multicritère

L'analyse multicritère présente les impacts de chaque scénario sur une même échelle pour illustrer et comparer leur magnitude. Nous avons utilisé plusieurs hypothèses, nos connaissances de l'industrie, nos constats d'étalonnage, la logique économique basée sur de la littérature économique et des données publiques afin de classer les impacts le plus adéquatement possible. Au cours du rapport, nous avons identifié des éléments d'incertitude pour certains de ces impacts. Nous croyons qu'il est nécessaire d'effectuer d'autres analyses complémentaires, en commençant par une analyse approfondie de l'impact sur les prix.

Le scénario 1 – *Privatisation partielle – vente des activités de commerce de détail et de la distribution* nous démontre qu'une privatisation du détail et de la distribution génère des résultats très mitigés et incertains en considérant les meilleures conditions de concurrence. Les bénéfices découlant de la prise en charge par le privé suivant la vente des activités de commerce de détail et l'impartition de la distribution ne garantiront pas une diminution de prix sur les produits pour les consommateurs, alors qu'il est quasi certain que des impacts économiques négatifs se réaliseront, comme les pertes d'emplois, la dégradation des conditions de travail ainsi qu'un impact encore plus négatif pour les consommateurs en région.

Le scénario 2 – *Essaimage d'une partie de la SAQ et entrée d'un ou de plusieurs concurrents* aurait des impacts similaires au scénario 1, mais dans une moindre mesure. Il présente également des bénéfices incertains de se matérialiser, mais des impacts négatifs probables de se réaliser pour les parties prenantes.

Le scénario 3 – *Ouverture des lignes de produits exclusives à la SAQ aux détaillants autorisés (épiceries et dépanneurs)* comporte les impacts les plus extrêmes. Bien que les consommateurs bénéficient d'aspects très positifs comme une augmentation de l'accès au réseau, les impacts négatifs pour les succursales de la SAQ (dont la perte de valeur significative de l'actif) et pour les emplois en général sont majeurs. Un changement du mode d'opération, par exemple par la spécialisation, et une optimisation seraient inévitables pour assurer la survie d'une grande partie du réseau de détail.

Les résultats de l'analyse multicritère sont illustrés dans le tableau suivant :

		<b>Scénario 1 : Privatisation partielle – vente des activités du commerce de détail et de la distribution</b>		<b>Scénario 2 : Essaimage d'une partie de la SAQ et entrée d'un ou plusieurs concurrents</b>		<b>Scénario 3 : Ouverture des lignes de produits exclusives à la SAQ aux détaillants autorisés</b>	
<b>Impacts</b>		<b>Impact global</b>	<b>Impact régional</b>	<b>Impact global</b>	<b>Impact régional</b>	<b>Impact global</b>	<b>Impact régional</b>
<b>Impacts pour les consommateurs</b>	Prix	0	-1	0	-1	0	0
	Accès au réseau	1		1		4	
	Diversité de l'offre de produits	0	-2	2	0	0	0
	Offre de services-conseils	-2	-3	-1	-2	1	1
	Contrôle de la qualité des produits	0		0		0	
	Prise de position de la population	-2	-3	1	-2	4	4
	Santé et sécurité publique	-1		-1		-3	
<b>Impacts financiers pour le gouvernement</b>	Taxes et impôts perçus par le gouvernement	1		0		2	
	Risques d'évasion fiscale	-1		-1		-1	
	Valeur ou dévalorisation de l'actif	4		2		-4	
<b>Impacts économiques</b>	Stimulation de l'emploi	-3		-2		-2	
	Conditions de travail des employés	-3		-2		-1	
	Impact économique régional	-4		-1		0	
	Impact sur l'écosystème d'affaires	2		2		1	
	Impact sur la production locale	2		2		-2	

Impact majeur négatif	Impact fort négatif	Impact modéré négatif	Impact faible négatif	Statu quo	Impact faible positif	Impact modéré positif	Impact fort positif	Impact majeur positif
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4

En résumé, l'analyse multicritère nous démontre que les scénarios de privatisation du détail et de la distribution génèrent des résultats mitigés et incertains. Bien que des bénéfices différents existent d'un scénario à l'autre et au-delà des importantes sommes que pourraient récolter le gouvernement par la vente complète ou partielle d'activités de la SAQ, il demeure que la prise en charge par le privé ne garantira pas une diminution de prix pour les consommateurs. Au contraire, il est plutôt probable que nous voyions une hausse de prix se matérialiser dans le temps. Plusieurs contraintes l'expliquent :

- La performance financière actuelle de la SAQ est bonne, la SAQ se compare avantageusement aux autres juridictions;
- Les résultats de nos études ne suggèrent pas de rendements excédentaires significativement différents de la moyenne de l'industrie pour ces succursales et peu d'excédent de rendement semble présent dans ses prix;
- Le facteur influençant le plus les prix est le niveau de recettes (dividendes et taxation) exigé par le gouvernement sur le commerce des boissons alcoolisées. Ainsi, tous les joueurs doivent vivre avec cette contrainte qui affectera leurs coûts d'acquisition et le prix de vente de leurs produits;
- La vente de succursales de la SAQ au secteur privé obligera les acteurs à honorer les conventions collectives; ainsi les gains proviendront de l'amélioration de la productivité et non de la réduction des niveaux de salaires et de charges sociales;
- Les scénarios étudiés de vente de succursales impliquent des mécanismes de protection des territoires qui accroissent peu le degré de concurrence sur les prix au niveau local, voire régional;

- Les boissons alcoolisées montrent une faible élasticité au prix;
- Étant donné toutes ces contraintes et les données empiriques recueillies auprès de l'Alberta et de l'État de Washington, il est probable que le privé engrange tous les gains de productivité et tente même d'augmenter les prix pour améliorer le rendement sur ses actifs acquis.

De plus, il est quasi certain que des impacts économiques négatifs se réaliseront, comme les pertes d'emplois, la dégradation de conditions de travail ainsi qu'un impact encore plus négatif pour les régions.

## **Conclusion**

Nos travaux démontrent que tous les scénarios de privatisation et d'augmentation de la concurrence présentent une proportion significative d'impacts négatifs lorsqu'ils sont comparés au statu quo. La prudence est donc de mise avant de procéder avec des changements importants dans le modèle d'affaires de la SAQ. Nous croyons que certains travaux sont requis avant de prendre une décision quant à la modification du modèle d'affaires actuel de la SAQ. Une pondération adéquate des différents critères mentionnés ci-dessus selon leur importance est nécessaire pour effectuer un bilan approfondi de chaque scénario et ainsi porter des conclusions et éventuellement aider à la prise de décision. Cette pondération doit provenir du gouvernement.

Un travail important a été réalisé sur une très courte période afin de livrer selon la portée du mandat convenu avec le MFQ. L'évolution du modèle d'affaires de la SAQ est un dossier très complexe qui nécessitera beaucoup de réflexions subséquentes. Nous avons identifié, dans la section 9, des recommandations, dont le besoin :

- d'effectuer des analyses supplémentaires sur des sujets tels que l'impact sur les prix et la détermination de la rentabilité par segment de la chaîne de valeur de la SAQ;
- d'obtenir des conseils juridiques pour valider l'impact et la faisabilité des scénarios dans le cadre de la réglementation canadienne et le respect des accords commerciaux;
- d'évaluer davantage les scénarios d'optimisation de la SAQ afin de continuer d'améliorer sa performance dans les zones où elle démontre un potentiel d'amélioration.

# Introduction

## Contexte du mandat

En 2015, la Commission de révision permanente des programmes (CRPP) dévoile un rapport, qui porte entre autres, sur la Société des alcools du Québec (SAQ). La CRPP remet en cause la nature publique de la société d'État à la suite de la découverte d'écarts significatifs de sa performance quant aux frais d'administration, et note au passage les différentes évolutions des modèles des juridictions canadiennes. La CRPP recommande une réflexion sur le modèle d'affaires de la SAQ de façon à le rendre plus efficace.

La SAQ s'active devant la critique et utilise les trois années suivant le dépôt du rapport pour lancer plusieurs initiatives visant à améliorer sa performance. Parallèlement à ces efforts, le gouvernement poursuit sa réflexion sur le modèle optimal pour le commerce de boissons alcoolisées au Québec qui livrerait la plus grande valeur à sa population.

## Objectifs du mandat

En mai 2018, le MFQ lance un appel d'offres qui s'inscrit dans la poursuite de la réflexion du gouvernement quant aux moyens d'améliorer le modèle d'affaires de la SAQ et aux évolutions possibles de celui-ci. La demande s'articule en deux volets :

- **Volet 1 – Diagnostic stratégique sur la performance actuelle de la SAQ et l'évolution de l'environnement d'affaires de la vente des boissons alcoolisées.** Ce diagnostic permet de comparer la SAQ à la performance d'autres juridictions.
- **Volet 2 – Identification et analyse des scénarios possibles du modèle d'affaires.** Ce volet permet d'identifier et d'évaluer les évolutions possibles au modèle d'affaires de la SAQ.

## Cadre du mandat

Le volet de l'étalonnage est réalisé à partir d'une base de données de PwC pour le commerce de détail. Nous y avons entre autres extrait des données relativement récentes en provenance d'un mandat d'étalonnage et de revue stratégique pour le secteur de la vente de boissons alcoolisées. Ce projet a été réalisé il y a 18 mois et comptait de nombreux participants pertinents au volet étalonnage de l'étude. En fait, les mêmes participants sont d'intérêt pour le mandat confié par le MFQ.

Le volet étalonnage se présente en trois sections : la section 1 présente un survol des modèles européens et américains, la section 2 présente le contexte de marché et les juridictions canadiennes et la section 3 présente les résultats de l'analyse de la performance de la SAQ.

Le volet de l'identification et l'analyse de scénarios de possibles évolutions du modèle d'affaires de la SAQ est réalisé selon la méthode de l'analyse multicritère. C'est la méthode appropriée lorsqu'on compare plusieurs scénarios sur la base de nombreux critères différents et dont les paramètres ne se mesurent pas sur la même échelle.

Le volet identification et analyse de scénarios se présente en cinq sections. La section 4 présente la logique d'identification et de choix de scénarios, la section 5 présente le cadre d'analyse méthodologique, la section 6 présente la SAQ et le statu quo, la section 7 présente les hypothèses générales et la

caractérisation des scénarios et la section 8 présente les résultats de l'analyse multicritère des scénarios retenus.

La section 9 de notre rapport fournit des recommandations additionnelles et utiles pour le MFQ dans la planification des suites à notre rapport.

# Section 1 : Un survol des modèles européens et américains

Ultimement, les opérations d'achat, d'importation, de contrôle de la qualité, de distribution et de vente au détail doivent toutes être effectuées pour fournir au consommateur le vin, les spiritueux ou la bière désirés. Par contre, il existe un nombre varié de modèles pour effectuer ces activités à travers les juridictions canadiennes et les pays occidentaux, résultant principalement de la nature et de l'intensité de l'implication de l'État dans ce commerce. Puisque ce rapport fera référence à certains de ces modèles, il est donc primordial de les présenter en introduction.

## L'Europe (Suède, Norvège, France)

La disponibilité physique de l'alcool, définie par la facilité avec laquelle l'alcool peut être acheté sur un territoire, a augmenté dans plusieurs pays européens dans les dernières décennies. Cela s'est traduit par une augmentation de points de vente, avec de plus longues heures d'ouverture et une diminution des contrôles sur la visibilité et la promotion des boissons alcoolisées dans une majorité de l'Union européenne. Par contre, comme le démontre le tableau ci-dessous, l'espace économique européen n'a pas entraîné d'uniformisation et les modèles diffèrent toujours en termes de contrôle de la disponibilité de l'alcool ainsi que du niveau de taxation qui est associé à ce commerce.

<i>Pays</i>	<i>Système de licence pour consommation sur place?</i>	<i>Monopole vente au détail?</i>	<i>Monopole Importation et / ou distribution?</i>	<i>Limitations d'heures d'ouvertures?</i>
France	Oui	Non	Non	Non
Allemagne	Non	Non	Non	Non
Belgique	Oui (spiritueux)	Non	Non	Non
Grande-Bretagne	Oui	Non	Non	Non
Espagne	Non	Non	Non	Non
Italie	Oui	Non	Non	Non
Pays-Bas	Oui	Non (Alcool $\leq$ 15 % vendu dans des magasins spécialisés)	Non	Non
Suisse	Oui	Non	Non	Non
Finlande	Oui (bière)	Oui (vins et spiritueux)	Non	Oui
Norvège	Oui	Oui (tout alcool $\leq$ 4,7%)	Non	Oui
Suède	Oui	Oui (tout alcool $\leq$ 3,5%)	Non	Oui

Comme plusieurs juridictions ont des modèles similaires en Europe et étant donné le temps disponible pour réaliser notre mission, nous n'avons pas fait une analyse exhaustive de chaque juridiction et avons plutôt choisi d'en présenter un nombre limité. Pour les besoins de ce rapport, nous présenterons la Suède, la Norvège et la France parmi les juridictions européennes. Ces pays ont été choisis pour plusieurs raisons. Premièrement, ils présentent ensemble les deux extrêmes des modèles retrouvés en Europe pour la vente de boissons alcoolisées. Deuxièmement, ils possèdent tous les trois des liens significatifs avec le Québec. Dans le cas de la France, ces liens sont historiques et culturels, alors que dans le cas des pays scandinaves, ces liens sont philosophiques et sociétares.

## ***Systembolaget – Suède***

Systembolaget, fondé en 1995, est un monopole d'état dans la vente au détail des boissons alcoolisées. Sa mission première est de mitiger les effets négatifs de la consommation d'alcool en Suède et non d'en faire le commerce. En conséquence, les heures d'ouverture sont limitées, les promotions inexistantes et les bouteilles sont rarement vendues en multiples. Tout type d'alcool contenant 3,5 % ou plus d'alcool est vendu exclusivement par Systembolaget. Finalement, aucune campagne de marketing ne peut être effectuée sur un produit comportant plus de 15 % d'alcool et la taxation est liée au pourcentage d'alcool et non au prix d'achat des produits. Des licences sont disponibles pour la vente d'alcool pour consommation sur place.

D'après le Swedish Alcohol Act, la loi qui régit Systembolaget, celui-ci doit se procurer les boissons alcoolisées des importateurs ou distributeurs suédois uniquement. Chaque distributeur peut vendre directement aux licenciés de Systembolaget, mais les producteurs ne peuvent pas directement vendre aux consommateurs. Pour respecter le cadre législatif européen, le monopole d'État doit démontrer tous les deux ans que ses pratiques d'achat sont ouvertes à l'ensemble des producteurs de la planète, sans égard à leur taille et leur origine.

Statistiques disponibles<sup>1</sup> :

- Revenus de 4,08 milliards CAD;
- Bénéfice : 31 million CAD;
- 430 points de vente opérés par le monopole d'État et 500 agents qui servent les plus petites communautés. Les agents ne tiennent pas d'inventaire, mais offrent aux clients l'ensemble des produits tenus par Systembolaget pour commande;
- 2 500 produits sont offerts par le monopole d'état et un autre 13 500 peut être commandé;
- Le contrôle de la qualité est un processus mixte de certification et d'audit;
- En 2017, 77 % des Suédois appuient le modèle de monopole d'État pour la vente d'alcool selon le sondage récurrent Opinionindex.

## ***Vinmonopolet – Norvège***

Vinmonopolet a été fondé originalement en 1922 pour contrôler l'importation et la vente de vins de table. En 1938, il voit ses pouvoirs élargis pour comprendre l'ensemble des activités liées à l'importation, la distribution et la vente de spiritueux, de vins et vins fortifiés, l'importation de bières et l'exportation de spiritueux, principalement l'aquavit.

En 1990, la Norvège rejoint l'espace économique européen, ce qui remet en cause l'existence du monopole. Pour respecter la législation européenne sur le libre-échange, Vinmonopolet se scinde en deux compagnies distinctes en 1996, Vinmonopolet dans le détail et Arcus dans la distribution. Le monopole d'État conserve la mainmise sur la vente au détail, mais la Norvège ouvre la porte à la compétition dans la distribution.

Aujourd'hui, tout alcool ayant plus de 4,75 % d'alcool doit être vendu par l'entremise de Vinmonopolet, la bière légère échappant au contrôle de l'État. Comme la Suède, la mission première du monopole est de mitiger les aspects négatifs de la consommation d'alcool en contrôlant les paramètres de sa vente. Les

---

<sup>1</sup> [Rapport annuel 2017 – Systembolaget](#).

Revenus : 28,469 millions (SEK) Bénéfice : 217 millions (SEK).

heures d'ouverture sont limitées et la taxation se fait sur la base du pourcentage d'alcool. Des licences sont disponibles pour la vente d'alcool pour consommation sur place.

Du côté de la distribution, le marché est entièrement privatisé. D'ailleurs, la Norvège s'est délestée de ce segment d'activité, puisqu'Arcus, le distributeur né de la scission de Vinmonopolet en 1996, a été privatisé partiellement en 2000, puis complètement en 2004. Quatre ans après l'ouverture du marché au privé, plus de 175 firmes étaient actives en Norvège. Chaque firme peut vendre directement aux établissements licenciés par Vinmonopolet (restaurants et hôtels) et peut vendre ses produits à travers le monopole d'État.

Statistiques disponibles<sup>2 3</sup> :

- Revenus de 2,09 milliards CAD (2015);
- Bénéfice avant taxes de 26 millions CAD (2015);
- De 300 à 1 800 produits de base et un total de 17 000 produits disponibles;
- 323 points de vente et 1 800 employés (2015);
- Le contrôle de la qualité est effectué sur les produits en stock puis est une combinaison de certification et d'audit pour les autres.

### ***Marché ouvert – France***

La France ne possède aucun organisme d'État chargé de la vente d'alcool. Les Français peuvent acheter l'alcool dans plusieurs types de points de vente et établissements licenciés.

Les licences pour servir de l'alcool sont distribuées sur une base de densité de population (1/450 habitants). Outre l'obtention de licences, peu de réglementations viennent encadrer la vente d'alcool en France, sinon la Loi Evin, qui pose une limite sur les paramètres des campagnes de marketing ainsi que la mention obligatoire que l'abus d'alcool est un risque pour la santé.

Le contrôle de la qualité est sous la responsabilité de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). « *Nous utilisons les renseignements fournis par les services d'enquêtes en région. Nous portons également une attention particulière aux produits nouveaux et à l'évolution des marchés. [...] Par ailleurs, nous sommes attentifs aux signalements provenant de la Douane, de la Commission européenne, des autres États membres ou encore des syndicats de défense de certaines appellations.* »<sup>4</sup> Par exemple, un rapport de 2016 sur les spiritueux indique un taux d'anomalie de 17,4 %<sup>5</sup>.

La taxation du vin est particulièrement faible en France, comme le démontre le tableau ci-dessous. Par exemple, le vin est taxé à 17,6 %, alors que la bière l'est à hauteur de 40,7 % et les spiritueux à la hauteur de 69,4 %.

---

<sup>2</sup> <http://aarsberetning.vinmonopolet.no/2015/english-summary>. Revenus : 13,428 NOK, bénéfice : 167 millions NOK.

<sup>3</sup> <https://www.vinmonopolet.no/social-responsibility>

<sup>4</sup> <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/boissons-spiritueuses-france-est-a-labri-lalcool-frelate>

<sup>5</sup> <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/controle-marche-des-boissons-spiritueuses>

Type de boisson	Consommation annuelle, milliards d'euros	Taxes et droits indirects (sauf TVA), en milliards d'euros	TVA, en milliards d'euros	Part des taxes dans la consommation annuelle
Vins et cidres	9 497	119	1 556	17,60%
Bières	1 540	375	252	40,70%
Alcools et produits intermédiaires	5 155	2 734	844	69,40%

\*Source: Comptabilité nationale, Insee, pour la consommation ; projet de loi de finances 2012. Évaluation des voies et moyens pour les droits de consommation.

Statistiques disponibles<sup>6</sup> :

En 2016 :

- 13 % des achats totaux en litres ont été effectués dans des épiceries;
- 60 % des achats totaux en litres ont été effectués dans les magasins spécialisés dans la vente de vins;
- 27 % des achats totaux en litres ont été effectués dans des chaînes à rabais (ex : Walmart).

### ***Europe – Conclusion***

Un survol de certains pays d'Europe est particulièrement utile pour démontrer l'existence de modèles complètement différents qui finissent par refléter les choix de société des différents pays. Dans les pays scandinaves, l'alcool est vu comme un risque de santé publique et la disponibilité physique de l'alcool est significativement réduite par des monopoles d'État. En cohérence avec leur mission, Vinmonopolet et Systembolaget dégagent chacun de petites marges bénéficiaires.

En France, en l'absence d'une structure étatique pour gérer la vente de l'alcool, la disponibilité physique de l'alcool est significativement plus élevée et les Français peuvent se procurer tout type d'alcool dans plusieurs types de points de vente. La faible taxation du vin et de la bière les rend particulièrement peu chers en comparaison avec les pays scandinaves. Ce point est d'ailleurs particulièrement d'intérêt lorsqu'il viendra le temps de comparer avec le modèle québécois. Finalement, avec un marché privé, les contrôles de la qualité s'effectuent de façon réactive.

<sup>6</sup>[INSEE - Alimentation et Tabac](#)

## États-Unis (Pennsylvanie, Virginie, État de Washington)

Aux États-Unis, pays reconnu pour sa tendance au libre-marché, le contrôle de la vente de boissons alcoolisées est présent dans 17 des 50 États. Lors de la fin de la prohibition en 1933, chaque État est laissé libre de gérer la question de la consommation d'alcool localement. Près des deux tiers choisiront de contrôler l'alcool à travers l'émission d'un nombre de permis de vente d'alcool (modèle français), alors que près d'un tiers des états choisi d'établir un monopole. Depuis 1960, la plupart des lois régissant ces monopoles d'État ont été amendées pour permettre une certaine forme de privatisation. Nous allons présenter trois de ces États, la Pennsylvanie, la Virginie et celui de Washington, qui a choisi la voie de la privatisation complète en 2012.

### ***Pennsylvanie : Pennsylvania Liquor Control Board (PLCB)***

PLCB est un monopole d'État qui contrôle l'importation, la distribution et, jusqu'en 2017, la vente au détail de vins et de spiritueux. Avant 2017, la vente au détail de la bière est réglementée par une législation complexe qui permet aussi aux restaurateurs d'en vendre de petites quantités (maximum six) et aux distributeurs d'en vendre en barils ou en grandes caisses. La mission du monopole est de faire du commerce de boissons alcoolisées de façon responsable tout en maximisant le retour sur ses investissements au bénéfice des citoyens de la Pennsylvanie.

En 2017, l'État a légiféré pour permettre la vente de vin et de bière dans les dépanneurs et les chaînes d'alimentation. La vente de nouvelles licences a rapporté plus d'un milliard de dollars en revenus à PLCB. Puisque les changements législatifs ont eu lieu pendant l'année fiscale 2016-2017, la dernière année où un rapport annuel est disponible, il n'est pas encore possible de mesurer l'impact de nouvelles dispositions sur la consommation, les revenus et le bénéfice de PLCB.

Statistiques disponibles<sup>7</sup> :

- Revenus : 3,28 \$ milliards CAD (2016-17);
- Bénéfice : 996 \$ millions CAD (2016-17);
- 690 points de vente;
- 94 000 vins sont disponibles en inventaire ou en commande.

### ***Virginie***

La Virginie est un autre des 17 États américains avec une forme de contrôle de l'État sur les boissons alcoolisées. C'est le Department of Alcoholic Beverage Control (ABC), à travers un réseau de points de vente au détail, qui contrôle la vente des spiritueux, alors que la bière et le vin sont des marchés privatisés. Fait à noter, ce département est considéré comme une agence de santé publique.

ABC – Virginie contrôle aussi la distribution des spiritueux aux différents détenteurs de licences dans l'État.

---

<sup>7</sup> [PLCB Annual Report 2016-17](#) (Revenus : 2,53 milliards USD, bénéfice : 767 millions USD).

Statistiques disponibles<sup>8</sup> :

- 940 \$ millions (2016-2017);
- 171 \$ millions CAD (2016-2017);
- 366 points de vente;
- 2 600 spiritueux disponibles en inventaire ou en commande.

### ***État de Washington***

Avant 2012, l'ensemble des activités du commerce de tous les types d'alcool était sous le contrôle du Washington Liquor Control Board (WLCB). En novembre 2011, à la suite d'un référendum dans l'État, les citoyens approuvent l'initiative 1183, qui met fin aux activités du monopole et privatise l'ensemble du marché des boissons alcoolisées.

Aujourd'hui, le modèle de l'État de Washington est similaire au modèle français. L'émission de licences pour la vente au détail et la consommation sur place est le seul contrôle effectué par l'État sur le commerce des boissons alcoolisées.

En 2011, la dernière année de l'existence du monopole d'État, le WLCB<sup>9</sup> avait :

- un réseau de 166 succursales et 162 agences;
- 3 300 produits en inventaire ou en commande;
- des revenus sur la vente de l'alcool de milliards CAD;
- une bénéfice net de 398 millions CAD;
- des revenus de taxation de l'alcool de 133 millions CAD;
- des recettes de 531 millions CAD au gouvernement

Selon le rapport annuel de 2017, cinq ans après la privatisation, le WLCB indique<sup>10</sup> :

- 5 815 points de vente licenciés de bières et de vins pour le commerce de détail;
- 7 018 points de vente licenciés de spiritueux pour le commerce de détail;
- des revenus de taxation de l'alcool de 267 millions CAD.

### ***États-Unis : Conclusion***

Bien que l'on retrouve dans chacune des juridictions étudiées un objectif de santé publique, l'objectif premier des Liquor Control Boards semble la génération de dividendes ou la collecte de taxes pour leurs États. Alors que les juridictions scandinaves visent à maximiser la santé publique sous contrainte d'un minimum de profit, c'est le contraire aux États-Unis.

Toutes les juridictions américaines étudiées vantent dans leur rapport annuel le montant remis en dividendes au gouvernement et détaillent les différents paliers (municipaux, régionaux, etc.) qui en ont bénéficié. Dans les juridictions étudiées, l'alcool est un véhicule de taxation légitime et les dividendes sont comptabilisés dans les budgets des États.

---

<sup>8</sup> [Virginia ABC – 2017 Annual Report](#) (Revenu : 940 millions USD, bénéfice : 171 millions USD).

<sup>9</sup> [LCB Rapport annuel 2011](#) 2011 – Revenu : 1 milliard USD, bénéfice net : 307 millions USD, taxation : 103 millions USD, dividendes : 425 millions USD. 2016 – Taxation : 206 millions USD.

<sup>10</sup> [LCB Rapport annuel 2017](#).

# ***Section 2 : État de la situation du marché de l'alcool au Canada***

La SAQ évolue avant tout dans un contexte canadien avec des réglementations fédérales qui sont propres à ce marché. C'est aussi aux autres juridictions du pays que la société d'État est régulièrement comparée. Pour bien saisir le contexte canadien, cette section commencera par présenter la réglementation spécifique fédérale au commerce des boissons alcoolisées. Par la suite, les juridictions du marché canadien seront comparées en termes de degré de privatisation, d'évolution des prix, de niveau d'importations et d'importance des recettes gouvernementales tirées de ce commerce. Finalement, une brève présentation des juridictions importantes du pays viendra conclure la section.

## ***Réglementation canadienne***

Le commerce de l'alcool au Canada est régi par la Loi sur le commerce des boissons enivrantes, dont la dernière mise à jour remonte à 2012, mais dont l'origine remonte à 1928, à la demande des provinces qui lèvent graduellement leur loi sur la prohibition de l'alcool.

Bien que méconnue du grand public, la loi fédérale a toujours des impacts importants aujourd'hui pour le consommateur canadien. En effet, la loi permet de contrôler et de limiter le transport de l'alcool interprovincial et son importation au Canada en donnant aux autorités provinciales le droit exclusif de faire l'importation sur leur territoire.

De façon concrète, cette loi est la raison pour laquelle il a longtemps été illégal, par exemple, pour un résident du Manitoba d'acheter de l'alcool en Saskatchewan et le ramener chez lui. L'ajustement de 2012 à la loi permet maintenant une petite quantité de transport de boissons alcoolisées entre les provinces, pour usage personnel. Cette disposition de la loi a d'ailleurs été confirmée par la Cour suprême en avril 2018 dans la cause R c. Comeau.

Cette loi est aussi la raison pour laquelle il est impossible, par exemple, pour un habitant de l'Ontario de commander un vin directement d'un vignoble de la Colombie-Britannique, même si les deux habitent au Canada. L'habitant de l'Ontario pourra se procurer ce vin s'il est tenu par la LCBO uniquement, et à travers cet organisme uniquement.

La Loi sur le commerce des boissons enivrantes a de facto créé les monopoles existant aujourd'hui au Canada. Cette loi est importante pour ce rapport, parce qu'elle limite certains scénarios de privatisation complète du marché, comme celle retrouvée dans le marché français. En effet, puisque la province doit contrôler l'importation sur son territoire, seuls la distribution et le détail peuvent être privatisés, comme le démontre l'exemple de l'Alberta.

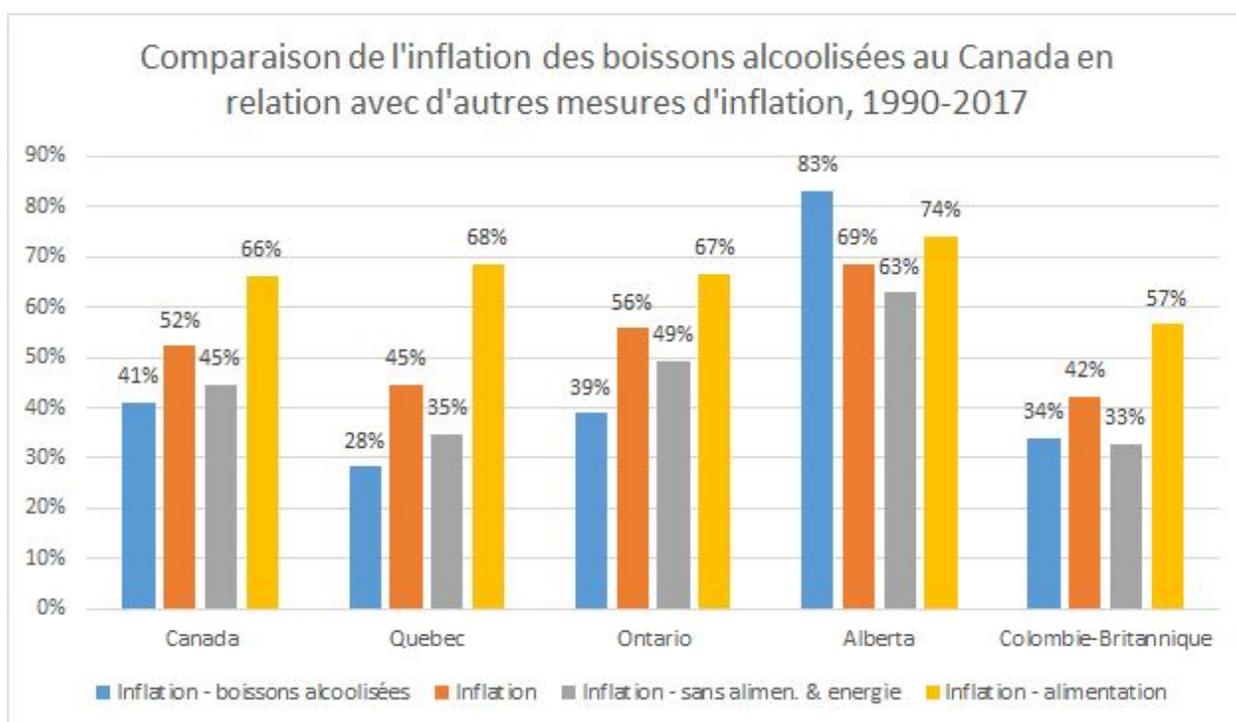
# Caractéristiques du marché canadien des boissons alcoolisées<sup>11</sup>

## L'évolution des prix des boissons alcoolisées, 1990-2017

Le prix du panier de boissons alcoolisées a progressé moins rapidement que l'ensemble des prix pendant cette période au Canada ainsi que dans les juridictions provinciales sous étude, sauf pour l'Alberta. L'inflation des boissons alcoolisées achetées en magasin a été comparée à plusieurs types d'inflation, pour s'assurer la validité de l'affirmation lorsque comparée à différents scénarios de paniers de biens :

- L'inflation de base, qui reste la norme pour comparer l'évolution des prix de paniers de biens;
- L'inflation sans alimentation ni énergie, qui est le panier de biens le moins volatil;
- L'inflation de l'alimentation, qui est un des types de biens les plus susceptibles de subir des variations de prix mais qui sont considérés comme complémentaires aux boissons alcoolisées.

À part une exception survenue en Colombie-Britannique, la conclusion reste valide.



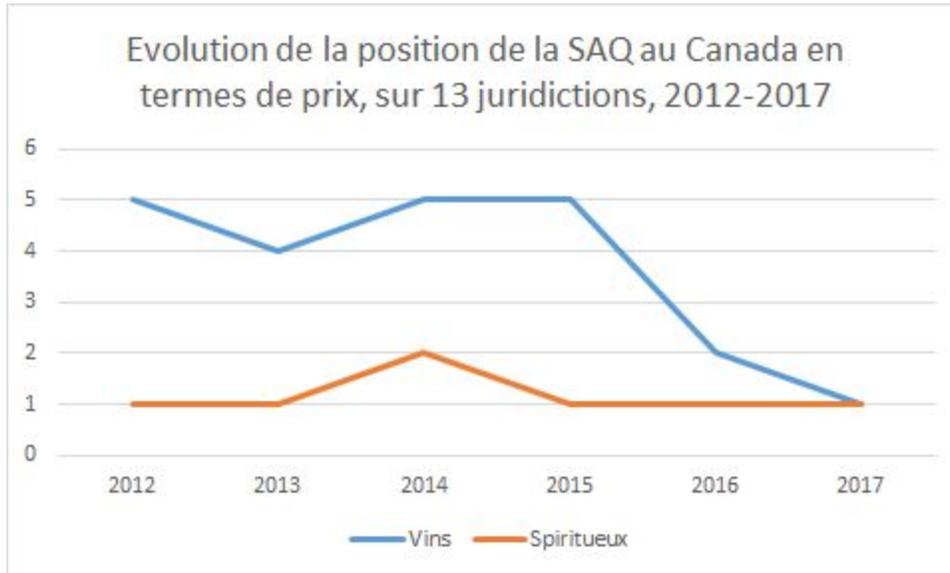
\* Source - Statistique Canada - tableau : 18-10-0005-01.

On peut donc conclure que les prix de l'alcool ont augmenté plus rapidement que l'ensemble des autres biens en Alberta, alors qu'ils ont progressé moins rapidement dans le reste des juridictions provinciales à l'étude et au Canada dans l'ensemble.

C'est d'ailleurs au Québec que la dynamique de croissance de l'inflation du panier de boissons alcoolisées a été la plus faible des juridictions à l'étude.

<sup>11</sup> Dans cette partie du rapport, l'expression « boissons alcoolisées » fait référence à la totalité des boissons alcoolisées vendues, incluant les spiritueux, le vin, la bière et les autres boissons alcoolisées.

Ceci vient d'ailleurs appuyer les conclusions du dernier rapport de l'Association canadienne des sociétés des alcools<sup>12</sup>, qui date d'octobre 2017. Dans ce rapport qui a été fourni par la SAQ à PwC, le Québec se classe premier pour le prix en général, ainsi que dans toutes les catégories spécifiques, comme le vin, la bière et les spiritueux, pour l'échantillon sélectionné.



L'évolution de la position de la SAQ entre 2015 et aujourd'hui en termes de prix du vin semble directement liée aux différentes baisses de prix consenties depuis 2016. Bien que les données ne soient pas disponibles pour 2018, il est important de noter que la SAQ a consenti une baisse supplémentaire progressive entre novembre 2017 et février 2018 pour une réduction totale de 1,4 \$ sur 1 600 bouteilles de vins courantes ou en approvisionnement continu.<sup>13</sup>

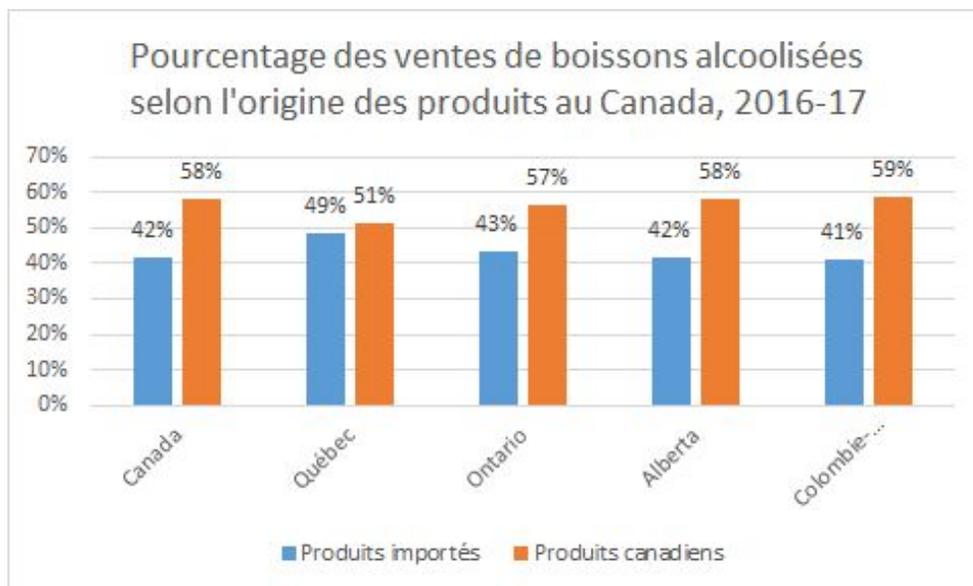
---

<sup>12</sup> Le rapport a été fourni à PwC sous les conditions suivantes : le rapport ne peut être rendu public et seuls les rangs de la SAQ peuvent être divulgués.

<sup>13</sup>[Communiqué SAQ](#)

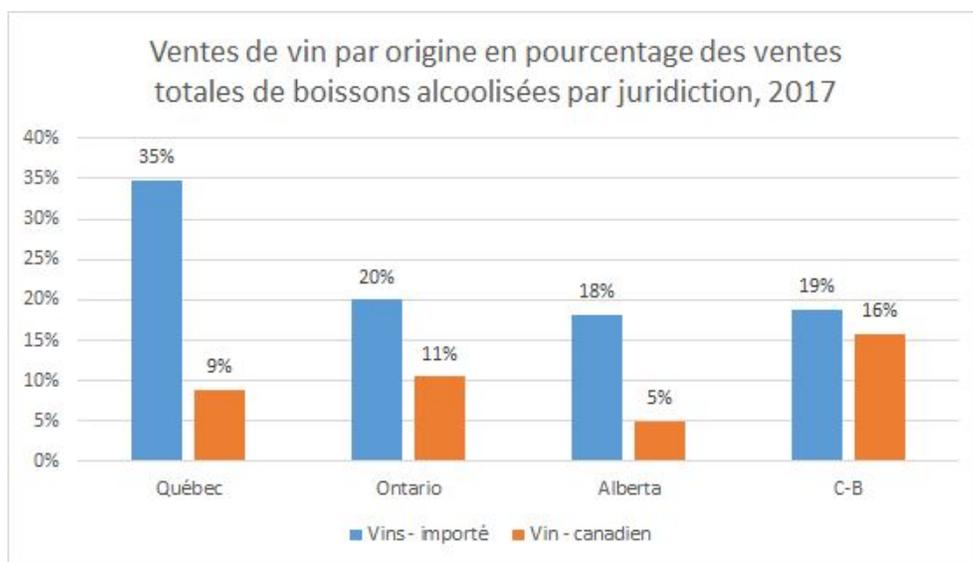
## Origine des boissons alcoolisées

Comme le démontre le graphique ci-joint, le Canada et l'ensemble des juridictions provinciales à l'étude privilégient les produits canadiens aux produits importés dans une proportion de 60 % - 40 %, sauf pour le Québec, où la proportion est égale.



\* Source - Statistique Canada - tableau : 10-10-0011-01.

Cette particularité du Québec est principalement liée au fait que les consommateurs québécois préfèrent le vin, dont une forte proportion est composée de vins importés, comme le démontre le graphique:



\* Source - Statistique Canada - tableau : 10-10-0011-01.

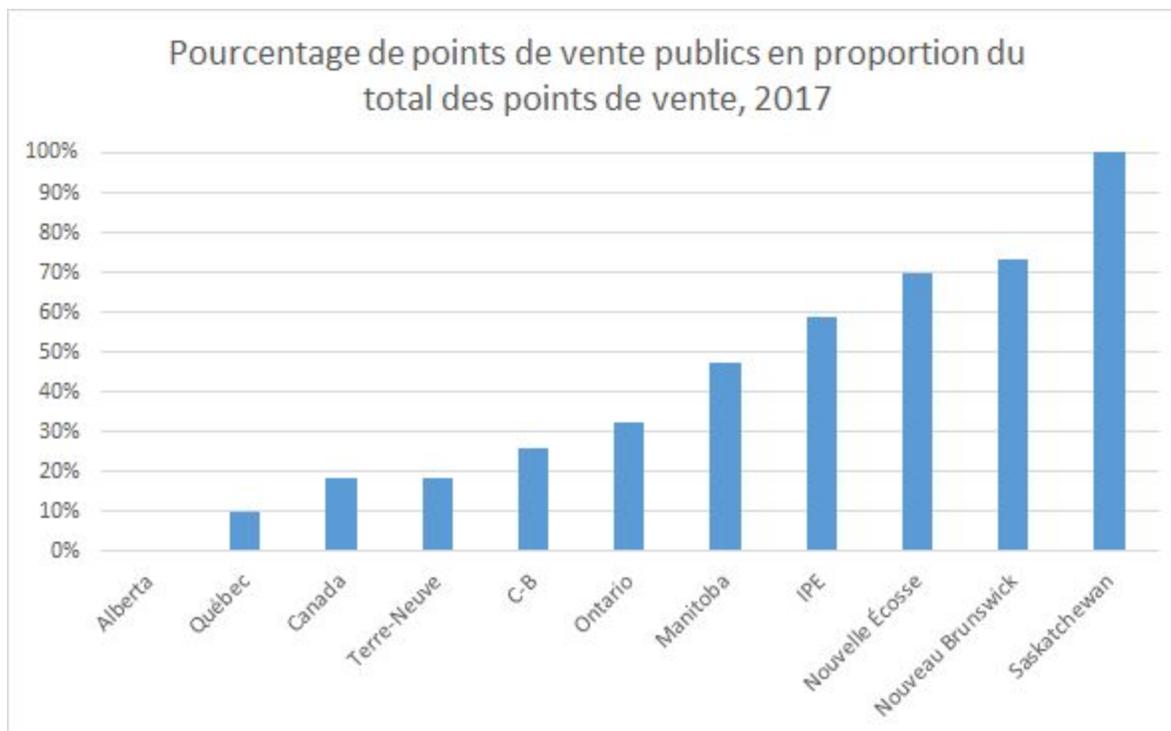
La distribution de l'origine des produits étant similaire pour les juridictions étudiées en termes de spiritueux et de bières, seules les habitudes de consommation de vin expliquent les différences d'origine de produits entre le Québec et le reste du Canada. Cette situation propre au Québec impliquerait:

- des coûts plus élevés en rapport avec l'activité d'importation;
- des délais d'approvisionnement des centres de distribution plus longs en général, comme le volume d'achat local est plus faible;
- une exposition plus grande des consommateurs aux fluctuations des prix en raison des variations de devises.

## Degré de privatisation des juridictions au Canada

Comme le démontre le graphique suivant, il y a une différence significative entre les juridictions provinciales au Canada dans le degré de privatisation. L'Alberta n'a aucun point de vente qui appartient à l'État, ayant pleinement privatisé le commerce des boissons alcoolisées sur son territoire en 1993.

Vient ensuite le Québec, où les succursales de la SAQ et ses agences ne représentent que 10 % des points de vente des boissons alcoolisées dans la province. Bien que leur commerce soit encadré par la SAQ, on peut se procurer de la bière et du vin dans près de 8 000 points de vente au Québec, une situation qui tranche avec plusieurs autres juridictions où la présence de l'État est beaucoup plus importante. Ces points de vente, mandataires de la SAQ, doivent respecter un prix minimum pour les boissons alcoolisées vendues.

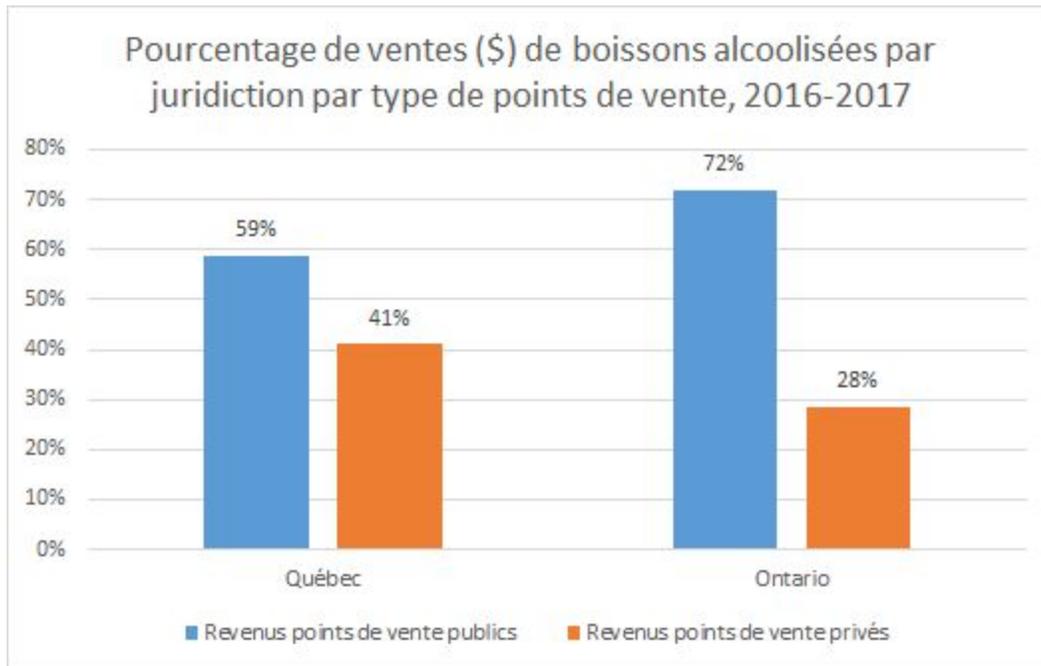


\*Source - Statistique Canada - tableau : 10-10-0013-01.

Pour bien démontrer le degré de privatisation, il aurait été souhaitable de présenter la même analyse en utilisant les dollars de ventes comme base de comparaison. Malheureusement, après vérification avec Statistique Canada, les données présentées dans le tableau 10-10-0013-01 ne se prêtent pas à ce type d'analyse, puisque certaines juridictions rapportent leurs ventes de l'ensemble de la province de façon consolidée seulement (non détaillée).

Par contre, la façon du Québec et de l'Ontario de fournir l'information nous permet de faire cette comparaison entre ces deux entités<sup>14</sup>.

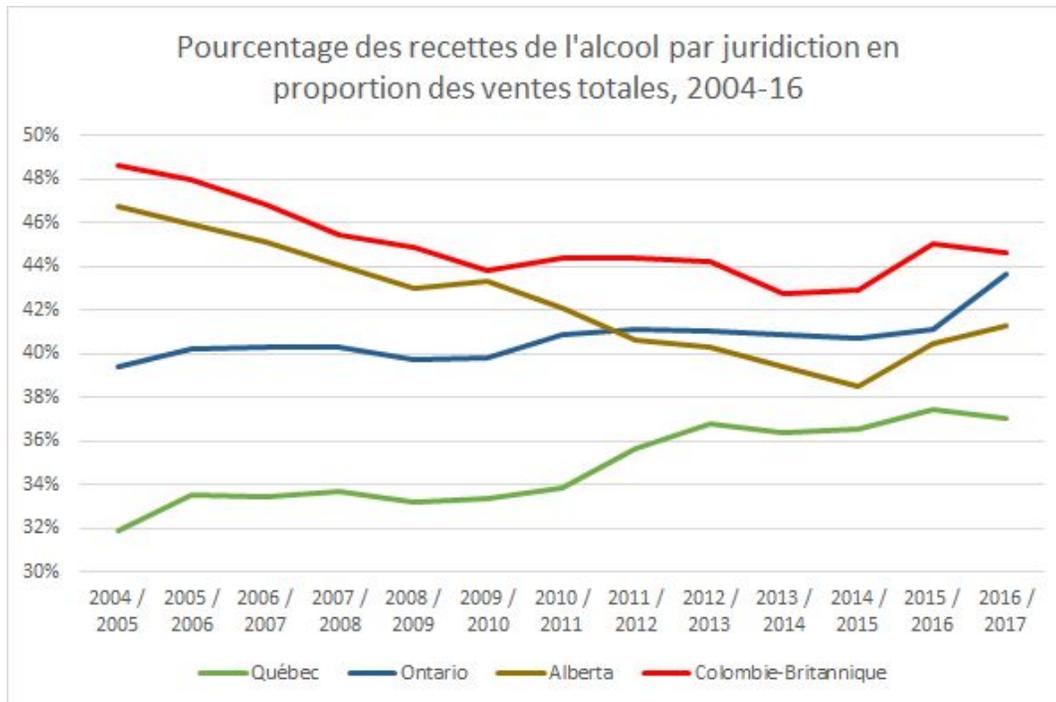
<sup>14</sup> Comme les juridictions ne ventilent pas l'information fournie à Statistique Canada, les revenus de points de vente publics dans le tableau font référence à l'ensemble des revenus de la juridiction dans ses points de vente et ses agences.



Source - Statistique Canada - 10-10-0013-01.

Comme le démontre le graphique, le marché des boissons alcoolisées au Québec est caractérisé par une présence significativement plus élevée du privé que celui de l'Ontario, mesuré en dollars de ventes.

## Niveau des recettes gouvernementales provenant des boissons alcoolisées par juridiction



\* Source Statistiques Canada - Tableau 10-10-0012-01

Les marges bénéficiaires d'un monopole d'État sur les ventes des boissons alcoolisées sont avant tout une décision gouvernementale et un choix quant aux moyens de financer les programmes sociaux étant donné la hauteur des dividendes exigés par l'actionnaire du monopole, soit le gouvernement. Un État peut décider de placer une taxe spécifique sur l'alcool ou peut demander un certain niveau de dividendes au monopole d'État qui en fait le commerce. En Amérique du Nord, ces deux avenues sont choisies concurremment, alors que dans les pays scandinaves, l'ensemble des revenus gouvernementaux liés au commerce de l'alcool passe par la taxation. Ces deux catégories sont interchangeables.

Pour arriver aux résultats du graphique présenté ci-dessus, nous avons donc additionné les dividendes des monopoles et les taxes perçues par juridiction pour connaître le total de recettes reçues par l'État du commerce de l'alcool sur son territoire. Nous avons ensuite divisé le montant des recettes gouvernementales par les ventes totales, incluant les taxes.

C'est en Colombie-Britannique que l'État taxe le plus le commerce de l'alcool, en 2016-2017, où près de 45 % des ventes totales, incluant les taxes, retournent sous forme de recettes dans les coffres de l'État. L'Alberta a connu une lente décroissance de son taux de taxation, jusqu'en 2014. La hausse des recettes à partir de 2014-2015 s'explique en grande partie par un ajustement des taxes sur l'alcool par le gouvernement.

Bien que le pourcentage de recettes du gouvernement sur le commerce de l'alcool soit en progression depuis 2004, c'est encore le Québec qui a le plus bas taux parmi les grandes provinces canadiennes en 2016-2017. Cette situation s'expliquerait en partie par le plus faible taux de taxation sur la bière, qui serait de 47 % au niveau national, mais de 35 % au niveau de cette province<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> <http://axethebeertax.ca/beertax/pdf/beercanada-report-fr.pdf>

## Survol des juridictions canadiennes

Le monopole d'État est encore le modèle qui prévaut pour la grande majorité des provinces canadiennes pour le commerce des boissons alcoolisées. Par contre, les juridictions se distinguent par le degré d'ouverture à la concurrence dans ce marché. En plus de celui du Québec, nous présenterons dans cette partie le modèle choisi par les juridictions les plus importantes au Canada, c'est-à-dire la Colombie-Britannique, l'Alberta et l'Ontario.

### Ontario

Jusqu'en 2016, la LCBO, société d'État de l'Ontario, avait le monopole sur l'importation, la distribution et la vente au détail de boissons alcoolisées. Les vins et spiritueux sont vendus dans les bannières de la LCBO, alors que la bière est vendue à travers un consortium privé de brasseurs, The Beer Store, sous la responsabilité de la LCBO, conformément à la Liquor Control Act.

En 2016, le gouvernement Wynn permet la vente de bière, de cidre et de vin dans un nombre d'épiceries. Aujourd'hui, 350 épiceries vendent de la bière et du cidre et 70 vendent du vin. La LCBO conserve l'exclusivité de la distribution du vin et des spiritueux<sup>16</sup>. De son côté, la LCBO opère 660 points de vente et 450 magasins The Beer Store.

Statistiques disponibles<sup>17</sup> :

- Revenus : 5,89 milliards CAD (2016-2017);
- Benefice net : 2,07 milliards CAD (2016-2017);
- 24 850 produits disponibles en inventaire ou en commande;
- 9 300 employés.

### Colombie-Britannique

La Colombie-Britannique contrôle exclusivement l'importation, la distribution et la vente au détail de boissons alcoolisées jusqu'en 1985, à travers l'entité Liquor Distribution Branch (LDB). Au cours de l'année 1985, le gouvernement de la Colombie-Britannique ouvre le marché de la vente au détail au secteur privé. Il permet alors l'ouverture d'un nombre limité d'établissements licenciés pouvant effectuer la vente au détail. A la suite d'un moratoire de 17 ans, de nouvelles licences sont émises en 2002<sup>18</sup>.

En 2014, à la suite d'une consultation publique, la Colombie-Britannique ouvre la vente de boissons alcoolisées aux épiceries<sup>19</sup>. Deux modèles sont possibles : le premier est l'établissement d'un " magasin à l'intérieur d'un magasin " où un établissement licencié fait ses affaires avec sa propre caisse, mais à l'intérieur des murs d'un grand détaillant. Le deuxième modèle est réservée aux vins produits localement qui, après l'obtention d'une licence spécifique, peuvent être vendus directement en épicerie<sup>20</sup>.

L'importation et la distribution restent l'exclusivité de LDB. Les licenciés de la vente au détail achètent au même prix que les points de vente du monopole d'État.

---

<sup>16</sup> <https://www.ontario.ca/page/beer-wine-cider-sales-grocery-stores>

<sup>17</sup> [Rapport annuel LCBO 2016-17.](#)

<sup>18</sup> <https://engage.gov.bc.ca/app/uploads/sites/121/2018/02/Liquor-Policy-Review-Report.pdf>

<sup>19</sup> <https://engage.gov.bc.ca/govtogetherbc/impact/bc-liquor-policy-review-results/>

<sup>20</sup> <https://news.gov.bc.ca/stories/bc-outlines-balanced-plan-for-grocery-store-liquor-sales>

Statistiques disponibles<sup>21</sup> :

- Revenus : 3,33 milliards CAD ( 2016-2017);
- Bénéfice net : 1,08 milliard CAD (2016-2017);
- 198 points de vente BCLS;
- 4 000 employés.

## Alberta

En 1993, l'Alberta devient la première province à pleinement privatiser les segments de la distribution et de la vente au détail de boissons alcoolisées sur son territoire. En conformité avec la Loi sur l'importation des boissons enivrantes, la province conserve le monopole sur l'importation. Les producteurs et distributeurs vendent leurs produits aux points de vente de détail licenciés par l'entremise de l'Alberta Gaming and Liquor Commission.

C'est un fournisseur de services logistiques (" 3PL ", *Third party logistics*) qui réalise les opérations de réception, d'entreposage et d'expédition des boissons alcoolisées transigées à travers l'AGLC.

L'Alberta demeure la seule province à avoir privatisé complètement la vente au détail et la distribution (celle-ci par une impartition à un 3PL).

Préprivatisation:

- 208 points de vente au détail publics;
- 2 200 produits disponibles.

Aujourd'hui (2018) :

- 1 497 points de vente au détail;
- 24 334 produits disponibles.

Statistiques disponibles<sup>22</sup> :

- Revenus: 2 577 milliards CAD (2017-2018)
- Revenus gouvernementaux totaux : 868 millions CAD (2017-2018)

## Québec

Le Québec contrôle l'ensemble des activités de l'importation, de la distribution et de la vente au détail du vin et des spiritueux à travers un monopole appelé Société des alcools du Québec. Fondée en 1921, elle se nomme alors la Commission des liqueurs. Elle changera de nom en 1961, pour la Régie des alcools et elle adoptera le nom qu'elle porte encore en 1971.

Par contre, les achats réalisés à la Société des alcools du Québec ne représentent que 59 % des ventes totales des boissons alcoolisées du Québec, puisque la grande majorité des ventes de bières se fait à l'extérieur du réseau de la SAQ. De plus, certaines gammes de vins, embouteillés au Québec, sont disponibles en épicerie depuis 1978.

Depuis décembre 2016, les vins des producteurs artisanaux locaux peuvent être vendus dans les épiceries sans passer directement par la SAQ. Ils doivent également en faire eux-mêmes la livraison. Aussi, depuis

---

<sup>21</sup> [http://www.bcldb.com/files/LDB\\_2018\\_to\\_21\\_Service\\_Plan.pdf](http://www.bcldb.com/files/LDB_2018_to_21_Service_Plan.pdf)

<sup>22</sup> [https://aglc.ca/sites/aglc.ca/files/aglc\\_files/LiquorQuickFacts.pdf](https://aglc.ca/sites/aglc.ca/files/aglc_files/LiquorQuickFacts.pdf)

juin 2018, le distillateur local est autorisé à vendre les alcools et les spiritueux qu'il fabrique sur les lieux de fabrication pourvu, qu'ils aient été achetés de la SAQ.

Statistiques disponibles<sup>23</sup> :

- Revenus : 3,25 milliards CAD, dont 342 millions CAD provenant du réseau de grossistes-épiciers;
- Dividendes : 1,11 milliard CAD;
- 407 succursales et 432 agences;
- 8 000 épiciers et dépanneurs selon l'ADAQ<sup>24</sup>;
- 13 300 produits disponibles au sein du réseau de succursales de la SAQ, en plus de 12 000 produits en importation privée que la SAQ transige;
- 6 884 employés.

---

<sup>23</sup>Rapport Annuel SAQ 2017-18

<sup>24</sup>Site de L'Association des détaillants en alimentation du Québec (ADAQ)c: <http://www.adaq.qc.ca/detaillants/>

# *Section 3 : Analyse de la performance de la SAQ*

Le mandat confié par le MFQ exigeait d'analyser la performance de la SAQ. Nous avons procédé à une analyse de performance en deux volets.

Le premier volet consiste à comparer la performance de la SAQ à des organisations pertinentes oeuvrant dans le commerce de boissons alcoolisées. PwC a donc procédé à l'étalonnage de la performance récente de la SAQ contre d'autres organisations effectuant la vente de boissons alcoolisées. L'objectif de l'étalonnage est triple.

1. Il permet au MFQ de juger de la performance financière et opérationnelle de la SAQ lorsque comparée aux organisations similaires qui œuvrent dans le commerce de boissons alcoolisées.
2. Il donne des indices sur les zones potentielles d'amélioration qui nécessitent généralement une analyse plus poussée afin de confirmer les possibilités et leur faisabilité. L'étalonnage ne dicte pas en soi de solutions, mais il permet de relever des questions ou pistes à poursuivre.
3. Il est utilisé pour valider la pertinence des scénarios d'optimisation en vue de l'évolution du modèle actuel.

L'étalonnage compare la performance de la SAQ grâce à des indicateurs de performance financière, de performance au détail, de logistique et distribution ainsi que sur ses frais généraux et d'administration (pour les fonctions corporatives).

Le deuxième volet consiste en une analyse de la performance du réseau de succursales de la SAQ. Celle-ci vise à identifier les possibilités de rationalisation ou d'optimisation du réseau des succursales.

## *Limitations*

Les tableaux présentant les résultats de l'étude d'étalonnage ne devraient pas servir de substitut aux conseils de professionnels. La lecture des résultats doit toujours se faire de façon holistique. Le lecteur ne devrait en aucun cas regarder un seul indicateur pour tirer des conclusions. Les indicateurs doivent être regardés en groupe afin d'identifier les bonnes pistes d'évolution.

L'exercice d'étalonnage n'a pas fait l'objet de normalisation des données afin d'en retirer les effets de mélange de produits vendus. L'expérience nous montre que les efforts pour y parvenir sont importants et les résultats demeureraient hypothétiques. Toutes les juridictions doivent composer avec certaines spécificités en comparaison avec leurs pairs, que ce soit par exemple des catégories de produits exigeantes en services-conseils, en besoin d'entreposage ou en manutention ainsi qu'en commercialisation. Ces spécificités ne peuvent devenir une justification à l'inaction dans les activités des juridictions et chacune d'entre elles doit poursuivre des stratégies innovantes pour s'optimiser et fournir une performance globale satisfaisante.

Les informations d'étalonnage contenues dans ce rapport servent de guides seulement et ne devraient pas servir comme base pour prendre des décisions ou entreprendre des actions correctives. Ces informations constituent des informations générales à corroborer avec d'autres faits et analyses plus détaillées. Les

résultats de l'étalonnage peuvent contenir des erreurs et omissions provenant des données soumises par les autres entreprises participantes au programme balisage de PwC.

## *Volet étalonnage : méthodologie*

PwC détient une base de données qui sert à l'étalonnage dans le secteur du commerce de détail nord-américain. La base de données regroupe près d'une centaine d'organisations. Nos clients peuvent choisir parmi les nombreux indicateurs en fonction de l'analyse désirée.

La base de données permet la réalisation d'analyses comparatives et d'étalonnages sur les frais d'exploitation et la performance des activités des détaillants. Cette base de données est nourrie régulièrement par l'apport d'organisations engageant PwC pour comparer leur performance et obtenir des conseils stratégiques, financiers et opérationnels. PwC a aussi conduit des études sectorielles avec la collaboration du Conseil Canadien du Commerce de Détail alors que ses membres ont pu participer à des études par le passé.

Le groupe de pairs auquel la SAQ a été comparée dans le présent exercice d'étalonnage est composé de 10 sociétés nord-américaines qui possèdent des structures similaires à la SAQ et qui œuvrent dans le même domaine qu'elle. Dans ce groupe, on retrouve :

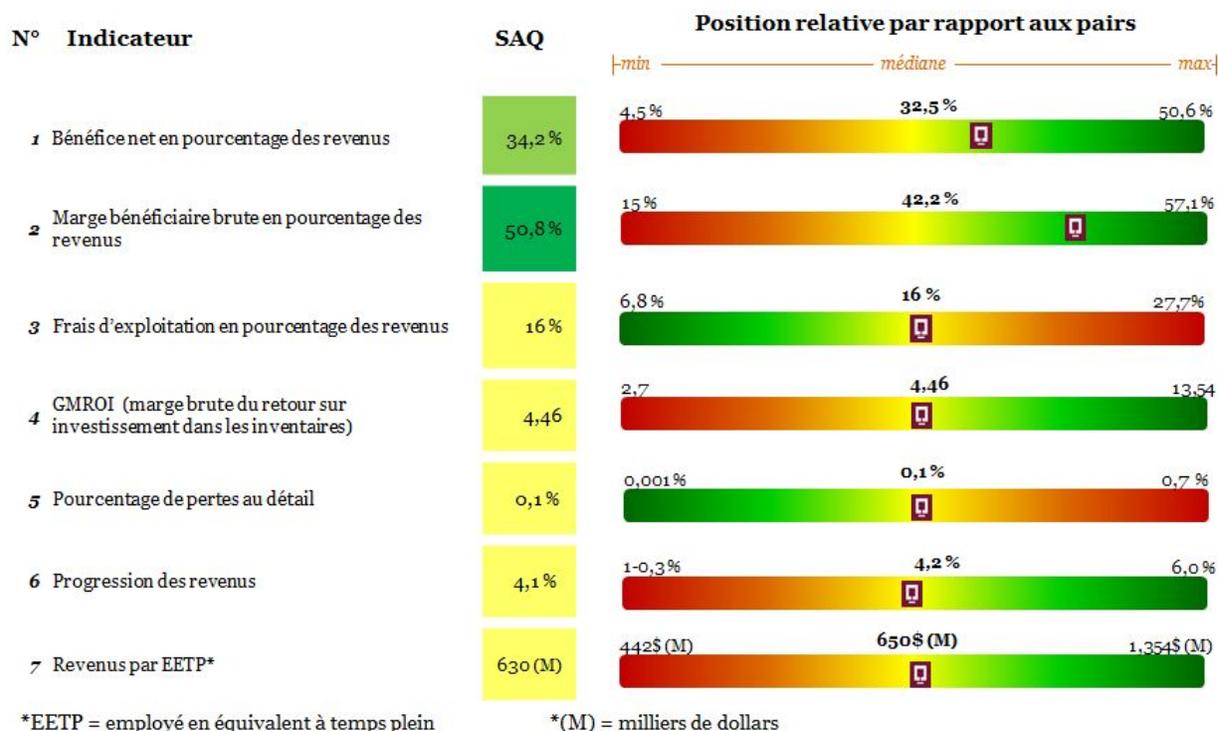
- 6 juridictions canadiennes du secteur de la distribution et de la vente des boissons alcoolisées;
- 2 juridictions américaines du secteur de la vente des boissons alcoolisées;
- 2 organisations privées opérant dans la vente des boissons alcoolisées sur le marché canadien.

Afin de réaliser cette mission dans les délais impartis et conformément à notre approche de réalisation, nous avons utilisé des données provenant d'organisations effectuant la vente de boissons alcoolisées dans le cadre d'une étude conduite en 2016. En conséquence, les données proviennent généralement de l'exercice 2015 des organisations participantes et furent donc utilisés aux fins de comparaison de la performance de la SAQ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018. Nous croyons qu'aucun changement significatif n'est survenu à l'échelle des 10 organisations et que cette comparaison demeure raisonnablement fiable pour répondre aux besoins du MFQ dans les délais impartis.

L'étalonnage se divise en deux parties principales. La première concerne les indicateurs de performance financière, de la vente au détail et de la distribution. La seconde s'attarde à la comparaison des frais généraux des différentes fonctions.

# Résultats et analyse de l'étalonnage – indicateurs de performance financière, de détail et de distribution

## Indicateurs de performance financière

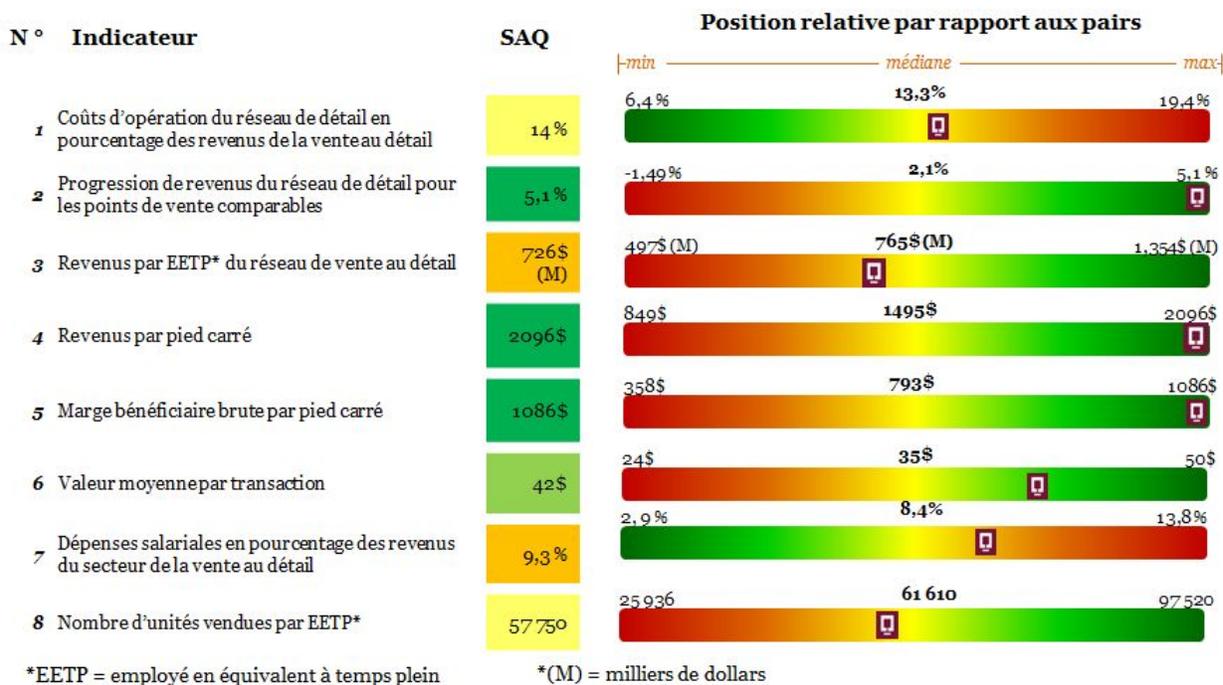


Comme le démontrent les résultats de l'étalonnage, la SAQ se place en position enviable en termes de revenu net et particulièrement en termes de marge brute générée par ses activités.

Par contre, la SAQ ne réussit pas à se démarquer de ses comparables en termes de frais d'exploitation et autres indicateurs financiers.

**De façon globale, des marges significativement supérieures aux comparables jumelées à des frais d'exploitation à la médiane placent la SAQ au-dessus de la moyenne en termes de performance financière.**

## Indicateurs de performance – vente au détail



Comme le démontrent les résultats de l'étalonnage, la SAQ se place dans la moyenne des comparables étudiée pour l'ensemble de ses opérations de vente au détail.

D'un côté, la SAQ maximise ses pieds carrés pour la génération de ventes, génère une forte croissance des ventes par magasin et une valeur moyenne par transaction plus élevée que la médiane de l'industrie. Cette performance nous apparaît bonne lorsque l'on considère que la SAQ vend une plus forte proportion de vins que de spiritueux comparativement au reste du Canada. Le prix moyen des bouteilles de spiritueux est largement plus élevé que le prix moyen des bouteilles de vin.

De l'autre, la SAQ paye sa main-d'œuvre plus cher que les comparables et génère moins de ventes et d'unités vendues par EETP que ses pairs<sup>25</sup>.

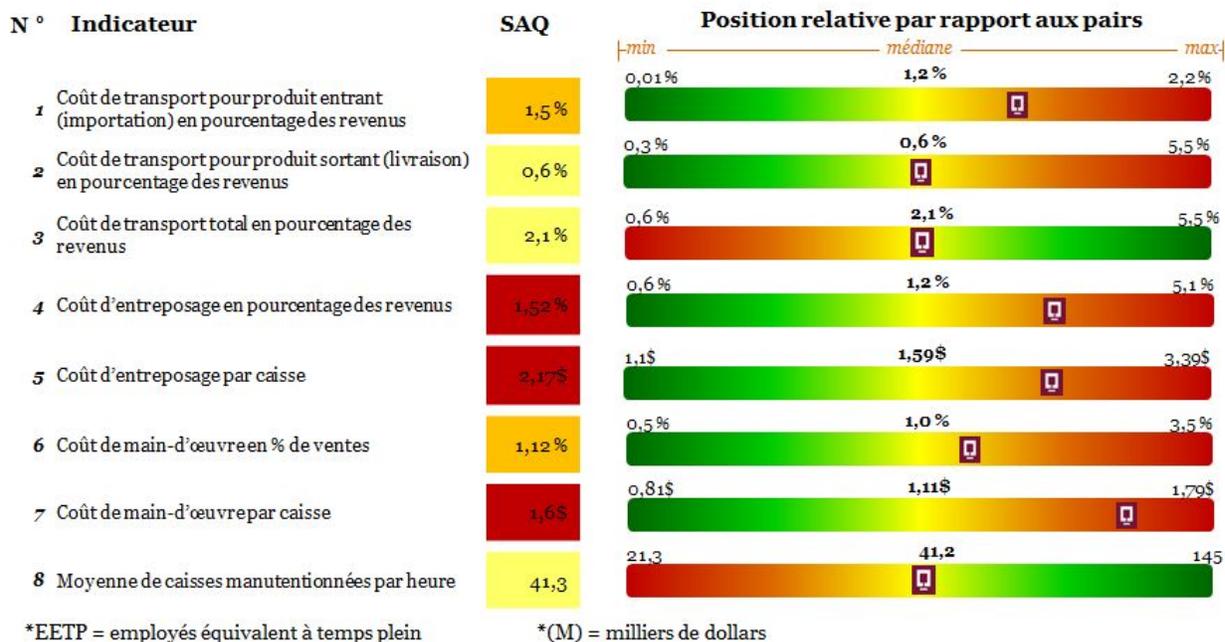
Depuis plusieurs années, la SAQ investit dans la formation de sa main-d'œuvre au sein de son réseau de vente au détail. Les objectifs poursuivis sont d'offrir une meilleure expérience de magasinage à sa clientèle, des services conseils hors pair et d'augmenter la valeur des ventes générées en rehaussant la consommation de vin et de boissons alcoolisées de qualité, tout en soutenant une consommation responsable. D'ailleurs, il faut noter qu'un sondage effectué auprès de 273 000 clients de la SAQ indique que 94 % d'entre eux se sont dits satisfaits de l'expérience d'achat.<sup>26</sup>

**De façon globale, les résultats de l'étalonnage semblent indiquer que la SAQ a réussi à déplacer sa clientèle vers des produits de plus haute gamme ou plus nichés que les autres organisations comparables, comme en témoigne la valeur moyenne par transaction, ce qui vient mitiger des salaires au détail plus élevés que ses comparables. Le résultat final place la SAQ globalement dans la moyenne pour ses opérations de détail.**

<sup>25</sup> Pour calculer les EETP, le total d'heures des employés visés est cumulé, puis divisé par le nombre habituel d'heures travaillées annuellement par un employé régulier.

<sup>26</sup> [Rapport Annuel SAQ 2017-18](#)

## Indicateurs de performance – logistique et distribution



Les résultats de l'étalonnage des opérations de logistique et de distribution de la SAQ démontrent qu'elle est une des moins performantes des comparables dans ces activités.

Il n'y a pas réellement de points positifs à relever, bien que certains indicateurs doivent être nuancés, particulièrement celui du coût de transport pour produit entrant. En effet, la SAQ est la juridiction qui possède le plus haut pourcentage de produits importés dans sa gamme de produits en vente.

Il est donc fort possible que la SAQ gère adéquatement ses contrats de transport, mais que le haut volume d'achat à l'étranger place la société d'État dans un désavantage en relation avec les comparables canadiens et américains offrant plus de produits locaux.

Finalement, on peut noter que la SAQ est dans la moyenne lorsqu'on considère l'ensemble des coûts de transport.

Par contre, l'ensemble des autres indicateurs vire au rouge lorsque comparé aux pairs. La SAQ fait face à des coûts significativement plus élevés que les comparables en termes de coûts d'entreposage et de coûts de main-d'œuvre.

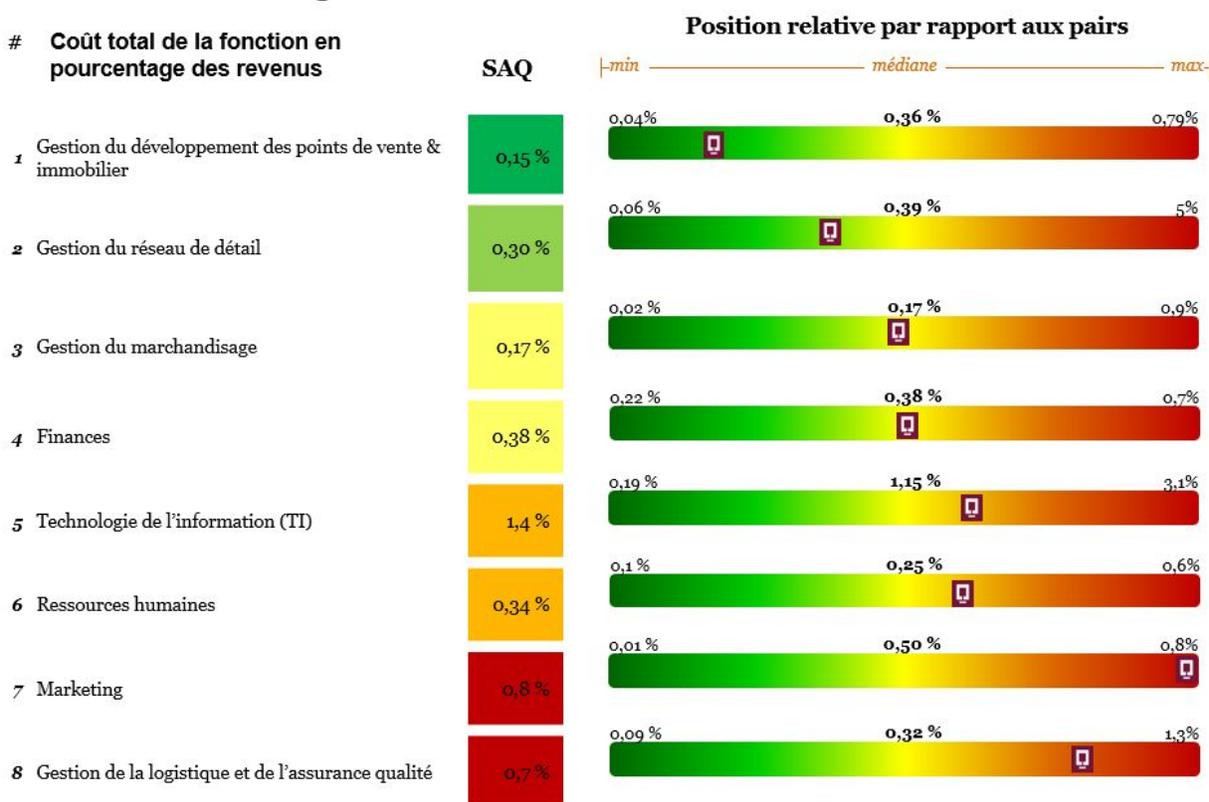
Ce résultat n'est pas particulièrement surprenant. La SAQ opère deux centres de distribution dans la province, alors qu'un seul pourrait être nécessaire pour approvisionner l'ensemble de ses réseaux de vente. De plus, très peu d'investissements en automatisation ont été effectués au fil des années dans ses centres de distribution pour obtenir des gains d'efficacité.

## Résultats et analyse de l'étalonnage – frais généraux et d'administration (G&A)

Les frais généraux et d'administration comprennent l'ensemble des frais engagés par l'entreprise qui ne sont pas considérés dans ses coûts d'opération comme les frais de logistique et de distribution ainsi que les frais pour l'opération des succursales. On réfère souvent à ces frais sous l'étiquette de frais corporatifs.

L'étalonnage des fonctions corporatives de la SAQ présente un portrait inégal de leur niveau de performance lorsque comparé aux pairs en termes de coût total en pourcentage des revenus. Le tableau sommaire des fonctions est présenté ci-bas.

### G&A – Frais généraux et d'administration



Dans les fonctions qui performent mieux que les comparables, on retrouve le développement de succursales et l'immobilier ainsi que la gestion du réseau de détail. Dans les deux cas, ce sont des fonctions qui sont relativement petites lorsqu'elles sont évaluées en pourcentage des ventes totales. Cette situation s'explique par le contexte spécifique de la SAQ où le réseau de succursales n'est pas en croissance et où les succursales sont en presque totalité locataires de leur emplacement commercial.

Dans les fonctions qui sont à la médiane ou légèrement inférieures aux comparables, on retrouve les fonctions de merchandisage, de technologies de l'information, de ressources humaines et de finances. Bien que l'analyse des indicateurs présente des pistes d'amélioration, aucune de ces fonctions ne s'écarte assez significativement de la performance du groupe de comparables.

Par contre, la performance de deux fonctions, celle du marketing et celle de la logistique et de l'assurance qualité, est significativement inférieure aux comparables.

- En ce qui concerne la fonction marketing, d'importantes nuances s'imposent :
  - En premier lieu, la fonction marketing couvre essentiellement l'ensemble de ses frais en rechargeant aux fournisseurs les frais des différentes campagnes. L'ensemble des opérations marketing de la SAQ s'effectue donc sans impact négatif sur les résultats de l'entreprise. Cette pratique est commune dans l'industrie, mais PwC n'a pas de données récentes pour comparer la performance de la société d'État vis-à-vis ses pairs en termes de niveau de couverture des frais par les revenus fournisseurs.
  - Deuxièmement, comme démontré dans les résultats de l'étalonnage, la SAQ présente de bonnes marges, un panier moyen élevé et une croissance soutenue, année après année, lorsque comparée à ses pairs. Dans ce contexte, il est pertinent de se demander dans quelle mesure la hauteur des frais de marketing est nécessaire afin de générer ce niveau de performance supérieure. Serait-il possible d'optimiser davantage l'équilibre des frais de marketing et les revenus des fournisseurs de la SAQ afin d'en dégager un profit additionnel?
- En ce qui concerne la fonction de logistique et de l'assurance qualité dont l'ensemble des indicateurs sont significativement inférieurs aux comparables, sa performance vient justifier le choix d'un scénario d'optimisation de la distribution, comme ses activités représentent des fonctions associées aux activités de distribution.

## Analyse de la performance du réseau de la SAQ

La SAQ, à travers ses 407 succursales, regroupées sous 6 types de bannières, et ses 400 agences est bien présente sur l'ensemble du territoire québécois. Dans l'esprit de l'étalonnage, PwC a procédé à l'évaluation préliminaire de la performance des succursales sous deux volets.

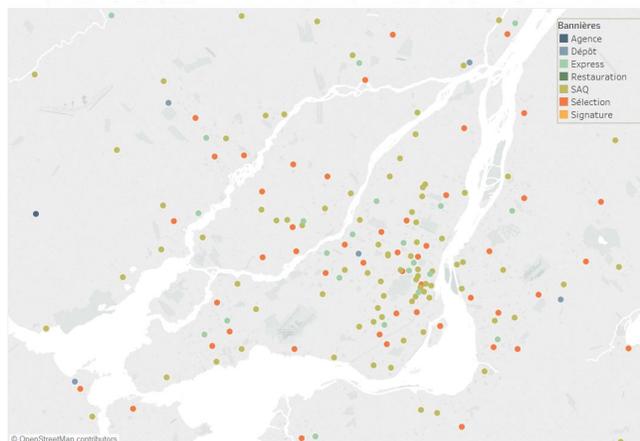
Dans un premier volet, PwC s'est intéressé au bénéfice par succursale en analysant les états des résultats de chacune des 407 succursales de la SAQ. Il en ressort que tous les points de vente de la société d'État sont profitables sur la base de la méthodologie d'évaluation de performance de la SAQ. Les états financiers par succursale ne sont pas préparés sur une base de coût complet. C'est-à-dire que des coûts indirects ou non contrôlables par les gestionnaires de succursale n'y sont pas inclus. Bien que ceci a ses mérites en termes de pratiques de gestion, il n'est pas possible de rapidement identifier les succursales ne fournissant pas une contribution suffisante à l'absorption des autres éléments tels que les frais corporatifs, les frais de transport entre les entrepôts et la succursale, le coût du capital investi dans la succursale et la marge de distribution pour approvisionner la succursale en produits. Dans le cadre de notre mission, nous ne disposons pas du temps suffisant ni des informations requises pour effectuer ces calculs. Cependant, nous avons réalisé une analyse rapide pour connaître si les succursales génèrent au moins suffisamment de profitabilité pour couvrir le coût du capital investi directement dans chaque succursale (améliorations locatives et inventaires). Nous sommes en mesure de conclure que toutes les succursales génèrent une contribution au profit suffisante pour couvrir le coût du capital investi, mais nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la hauteur des succursales fournissant ou ne fournissant pas une contribution suffisante pour couvrir les coûts indirects et non contrôlables énoncés auparavant.

Le deuxième volet porte sur la cannibalisation potentielle entre les succursales existantes de la SAQ, une hypothèse crédible vu l'étendue du réseau. Bien que les succursales de la SAQ soient toutes profitables sur les bases de la méthodologie d'évaluation de la performance de la SAQ, nous sommes particulièrement intéressés à savoir si une certaine forme de redondance dans les frais d'exploitation du réseau de détail apparaîtrait à cause d'une trop forte concentration de succursales dans une zone ou une région donnée. Les vins et les spiritueux sont reconnus comme des produits relativement inélastiques. Si la SAQ exerce un monopole sur ces catégories, il est de mise d'évaluer si des possibilités de réduction des frais existent dans le réseau. Cependant, il pourrait en réduire la perception d'accessibilité pour les consommateurs, qui auraient à se déplacer un peu plus loin pour faire leurs achats.

Après vérification auprès de la SAQ, des bases méthodologiques ont été acquises en études de géolocalisation auprès de fournisseurs externes en 2011 et en 2013, et des analyses sont effectuées annuellement dans le réseau et pour certaines succursales dans le but d'optimiser les ventes tout en tentant de mitiger les risques de cannibalisation. Selon la SAQ, depuis 2013, une vingtaine de succursales ont été fermées ou fusionnées et plusieurs autres ont vu leur nombre de pieds carrés être ajusté.

La portée de nos travaux ne prévoyait pas de faire une analyse de géolocalisation indépendante de l'étalement et de la répartition des différentes bannières de la SAQ. Par contre, une analyse préliminaire des données fournies

Répartition géographique du réseau de la SAQ par bannière pour la région de Montréal



soulève certaines interrogations, dont la proximité de plusieurs succursales en milieu urbain ainsi que le choix de conserver certaines succursales en région.

- En ayant pris un échantillon aléatoire de 10 villes du Québec de tailles variées, nous avons identifié au moins 2 succursales de la SAQ à moins de 10 minutes de déplacement l'une de l'autre (selon Google Maps) dans 7 des 10 villes choisies.
- La répartition géographique des succursales de la région de Montréal montre que la majorité d'entre elles est située dans le centre-est de l'île. On remarque plusieurs cas où deux succursales sont à moins de 500 mètres de distance. La densité dans certains secteurs de Montréal et les habitudes de magasinage pourraient justifier ce genre de situation, mais nous ne sommes pas en mesure de conclure dans le cadre de cette étude.

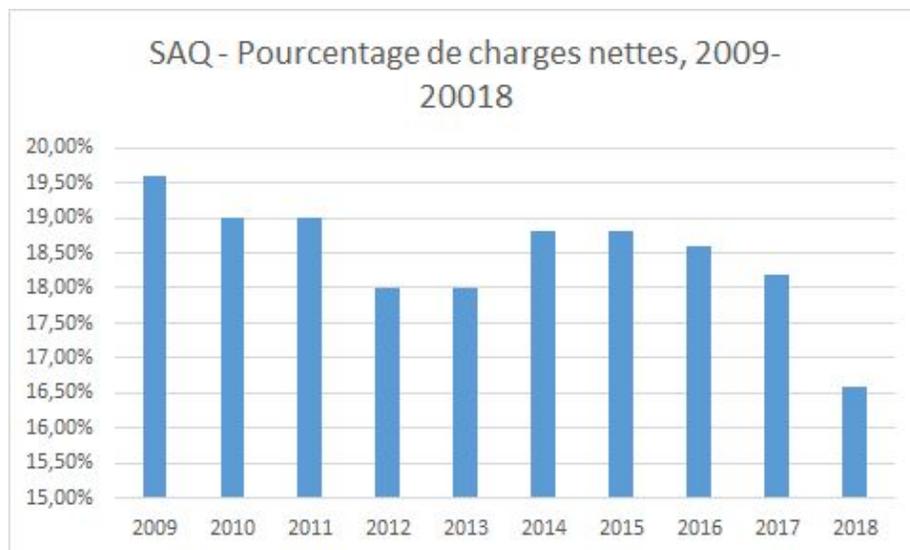
Tout en reconnaissant les efforts déployés par la SAQ dans l'optimisation de son réseau de façon continue, l'obtention d'un avis récent et externe sur l'étendue du réseau et de la cannibalisation nous semble appropriée dans un contexte d'optimisation des frais d'exploitation et de la rentabilité globale de la SAQ.

## **Conclusion de la section « Analyse de performance de la SAQ »**

La performance de la SAQ a été analysée sous deux angles : celui de l'ensemble de l'organisation par l'étalonnage de ses opérations et de ses fonctions corporatives et celui de l'analyse de la profitabilité de ses succursales.

Premièrement, la SAQ se distingue par sa capacité de dégager de bonnes marges brutes en comparaison avec ses pairs et se place dans la médiane pour ses frais d'exploitation. Cette combinaison place la SAQ dans une position enviable au niveau financier vis-à-vis les comparables à l'étude.

Notons que la SAQ s'affaire depuis plus d'une décennie à réduire ses frais d'exploitation en proportion de ses revenus. Dans la dernière année, la performance de la SAQ s'est améliorée significativement, et ce, comme prévu dans son plan stratégique.<sup>27</sup>



<sup>27</sup>[Rapport Annuel SAQ 2017-18](#)

L'étalonnage des indicateurs du détail de la SAQ offre un portrait contrasté de ces activités. Les frais de main-d'œuvre sont élevés, mais ceux-ci génèrent une valeur de vente supérieure aux comparables. Grâce à cette stratégie de conversion ascendante, où elle réussit à vendre des produits haut de gamme ou nichés, la SAQ se maintient globalement dans la moyenne malgré des coûts variables plus élevés pour ses activités de détail.

L'étalonnage des indicateurs de distribution offre un portrait plus négatif lorsque ces activités de la SAQ sont comparées aux juridictions comparables. Si les frais de transport plus élevés peuvent s'expliquer par l'origine internationale des produits vendus à la SAQ, le reste des indicateurs semble indiquer des frais de main d'oeuvre et d'opérations significativement supérieurs aux comparables. La redondance dans les centres de distribution ainsi que le manque d'automatisation semblent coûter cher à la SAQ en termes de productivité.

L'étalonnage des frais généraux et administratifs, pris dans son ensemble, place la SAQ dans la moyenne pour l'ensemble de ses fonctions corporatives, sauf pour celles du marketing et de la gestion de la logistique ainsi que de l'assurance qualité. Si la première couvre essentiellement ses coûts, les résultats de l'étalonnage justifient quand même une validation de ses pratiques. De son côté, la fonction gestion de la logistique est incluse dans le scénario d'optimisation des activités de distribution. Dans l'ensemble, les frais corporatifs ne s'écartent pas assez de ceux des comparables pour justifier un scénario d'optimisation à ce sujet.

Finalement, l'analyse de la performance des succursales ne permet pas de conclure sur le potentiel d'optimisation du réseau de vente au détail. D'un côté, la SAQ semble démontrer une rigueur dans l'optimisation de son réseau de succursales. Cependant, notre revue aléatoire des localisations de succursales soulève certaines interrogations et nous croyons qu'un avis indépendant serait utile pour valider le potentiel d'optimisation dans le réseau. De plus, nos analyses préliminaires démontrent que la SAQ gagnerait à approfondir l'analyse de la performance financière de chaque succursale pour identifier si certaines d'entre elles ne couvrent pas leur juste part des coûts indirects et non contrôlables en succursale, tels que les frais corporatifs, le coût en capital investi en succursale, les frais de transport entre les entrepôts et chaque succursale et une marge de distribution sur les services obtenus.

# Section 4 : Élaboration et choix des scénarios

## Élaboration des scénarios

Les scénarios possibles d'évolution du modèle d'affaires de la SAQ peuvent être ramenés à quatre grandes catégories :

- 1) La privatisation;
- 2) L'accroissement de la concurrence;
- 3) L'acquisition, la collaboration et les alliances;
- 4) L'optimisation interne à la SAQ.

L'élaboration des scénarios s'est faite avec l'objectif de couvrir un large éventail de possibilités d'évolution de modèles d'affaires pour la SAQ. Il est important de noter, par contre, que chacun des scénarios aurait pu se décliner en plusieurs variantes. La déclinaison des scénarios retenus en variantes ou sous-scénarios pourrait faire partie d'un exercice subséquent. L'objectif de cette mission visait davantage à élaborer et à évaluer un spectre assez large de possibilités en vue de comprendre l'ampleur des impacts contre le statu quo, et non de recommander un scénario détaillé et final à retenir par le gouvernement pour l'évolution du modèle d'affaires de la SAQ.

### 1) La privatisation

Comme démontré lors du survol des juridictions, plusieurs monopoles dans la vente de boissons alcoolisées ont laissé, à des degrés différents, une place plus large au privé dans les dernières décennies. De plus, la privatisation de la SAQ est une question qui revient sporadiquement dans l'actualité québécoise. Il est donc légitime que des scénarios de privatisation soient considérés dans une analyse de l'évolution du modèle d'affaires de la SAQ.

**Dans un contexte où l'actionnaire souhaiterait se délester de son investissement dans la SAQ, quatre scénarios sont possibles :**

- a) *Privatisation complète.* Scénario où l'ensemble des activités de la SAQ est vendu à un ou plusieurs intérêts privés (retrait des activités d'importation, de contrôle de la qualité, de distribution et de vente au détail).
- b) *Privatisation partielle – vente des activités du commerce de détail.* Scénario où les activités de commerce de détail de la SAQ sont vendues à un ou plusieurs intérêts privés. La SAQ continue de s'occuper de l'importation, du contrôle de la qualité et de la distribution.
- c) *Privatisation partielle – vente des activités du commerce de détail et de la distribution.* Scénario où les activités de commerce de détail et de distribution de la SAQ sont vendues à un ou plusieurs intérêts privés. La SAQ conserve les responsabilités d'importation et de contrôle de la qualité. Scénario choisi par l'Alberta.
- d) *Privatisation partielle – vente d'une partie du capital.* Scénario provenant du rapport d'experts sur l'état des finances publiques du Québec (2014, Godbout, Montmarquette) où le capital de la SAQ est ouvert à hauteur de 10 % à des intérêts privés.

## 2) L'accroissement de la concurrence

Plusieurs juridictions monopolistiques ont choisi d'ouvrir le segment de détail à des concurrents sans pour autant se retirer de l'opération. L'objectif de l'opération est de conserver le monopole d'État intact tout en introduisant une certaine compétition, théoriquement au bénéfice des consommateurs. C'est entre autres la direction choisie par la Pennsylvanie et la Colombie-Britannique.

### L'accroissement de la concurrence sans la privatisation partielle ou totale de la SAQ passe par trois scénarios :

- a) *Moratoire et/ou fermeture de certaines succursales et entrée de concurrents dans le marché.* Scénario où la SAQ conserve l'ensemble de ses opérations, mais cesse d'ouvrir des succursales et/ou en réduit le nombre. Le but est de rendre disponible à un ou plusieurs concurrents une masse critique de clientèle potentielle pour favoriser leur démarrage et accroître éventuellement la concurrence. Seule la responsabilité d'importation passerait par la SAQ. C'est la direction prise par la BCLDB. (C-B)
- b) *Essaimage d'une partie de la SAQ et entrée d'un ou plusieurs concurrents.* Scénario où la SAQ conserve l'ensemble de ses opérations, mais vend une partie de ses succursales à un ou plusieurs intérêts privés, créant de facto une concurrence directe plus vive à l'ensemble de ses opérations. Seule la responsabilité d'importation resterait à la SAQ.
- c) *Ouverture des lignes de produits exclusives à la SAQ aux détaillants autorisés (épiceries).* Scénario où les détaillants autorisés peuvent dorénavant tenir les mêmes produits que la SAQ et les vendre à un coût à déterminer, créant un environnement compétitif pour la SAQ à l'intérieur de canaux de distribution existants. Direction prise par PLCB (Pennsylvanie).

## 3) Acquisition, collaboration et alliance

Lorsqu'une organisation oeuvrant dans le secteur privé enclenche une réflexion stratégique sur l'évolution de son modèle d'affaires, la fusion, l'acquisition, la collaboration et l'alliance sont des scénarios qui sont toujours considérés. Si dans le cas de la SAQ, la fusion n'est certainement pas une possibilité, le potentiel lié aux autres scénarios doit être évalué.

Il est important de noter que si quelques juridictions ont choisi la route de la collaboration, dont la Pennsylvanie pour l'opération de ses centres de distribution, aucune n'a choisi de considérer des acquisitions ou des alliances. Bien que ces scénarios puissent être perçus comme contre-intuitifs pour un monopole d'État, ils ont un potentiel énorme qu'il est normal de considérer.

### Plusieurs scénarios sont possibles pour la SAQ pour croître, préserver et/ou augmenter son pouvoir d'achat et/ou réduire ses coûts par des économies d'échelle :

- a) *Mise en commun d'actifs et d'opérations avec d'autres juridictions.* Scénario où la SAQ met en commun des actifs d'opérations d'importation (achats), laboratoire et/ou infrastructures de distribution avec d'autres juridictions pour dégager d'importantes économies d'échelle. Par exemple, la SAQ et la LCBO pourraient regrouper leurs importations pour ainsi améliorer significativement leur pouvoir d'achat, protéger les quotas dans les lignes de luxe et super luxe et bénéficier d'économies d'échelle importantes en termes de distribution.
- b) *Mise en commun d'actifs et d'opérations avec des intérêts privés.* Scénario où la SAQ met en commun des actifs ou des opérations (importation, distribution et/ou vente au détail) avec des intérêts privés, pour dégager d'importantes économies d'échelle.

- c) *Acquisition d'activités d'autres juridictions.* Scénario où la SAQ acquiert les activités des autres juridictions pour augmenter ses ventes, préserver ou augmenter ses quotas et dégager certaines économies d'échelle potentielles. Par exemple, l'achat des monopoles des provinces maritimes.

#### **4) Optimisation interne à la SAQ**

Lorsqu'une organisation cherche à revoir les possibilités qui s'ouvrent à elle en termes de modèles d'affaires, le réflexe est de chercher à l'extérieur de l'entreprise et non à l'interne. Pourtant, plusieurs transformations internes peuvent mener à des changements de modèles significatifs. Par exemple, la création de capacité interne, comme un nouveau centre de distribution avec un focus sur la livraison directe, peut être le catalyseur pour un changement de modèle significatif. D'autres fois, ce sont des initiatives significatives d'améliorations qui auront un impact significatif sur les coûts, les bénéfices et le service à la clientèle.

#### **Des changements significatifs à l'interne peuvent être privilégiés pour faire évoluer le modèle de la SAQ :**

- a) *Amélioration de la performance des ventes et des marges bénéficiaires brutes.* Les résultats de l'étalonnage viendront confirmer ou infirmer l'intérêt pour des scénarios liés à l'amélioration de la performance des ventes et des marges bénéficiaires brutes.
- b) *Optimisation du réseau de succursales (nombre et format des succursales, étendue du réseau).* Les grands détaillants nord-américains procèdent régulièrement à l'analyse du rendement de l'actif lié aux différentes succursales opérées. En effet, des changements démographiques ou d'environnement compétitifs peuvent causer des fluctuations importantes dans la rentabilité d'un point de vente. L'analyse du réseau des succursales par une tierce partie pourrait mener à des changements importants dans le réseau de détail.
- c) *Optimisation du réseau de distribution.* Les résultats de l'étalonnage viendront confirmer ou infirmer l'intérêt pour des scénarios liés à l'optimisation du réseau de distribution.
- d) *Optimisation d'autres charges ou frais.* Les résultats de l'étalonnage viendront confirmer ou infirmer l'intérêt pour des scénarios liés à l'optimisation du réseau de distribution.

## Choix des scénarios

Le choix des scénarios s'est effectué en deux étapes. Dans un premier lieu, certains scénarios se sont éliminés grâce à des principes de base fournis par le MFQ. Dans un deuxième lieu, une évaluation qualitative des scénarios ayant satisfait à ces critères et un choix de cinq scénarios d'intérêt ont eu lieu, en collaboration avec le MFQ, conformément à l'approche de réalisation de notre mission.

### Première étape : application des principes de base

À la suite d'une première présentation des scénarios possibles, le MFQ a indiqué avoir deux principes de base pour guider le choix des cinq finalistes :

- 1) Les scénarios doivent être entièrement réalisables par le gouvernement du Québec, sans aucun changement législatif nécessaire hors du contrôle de l'Assemblée nationale, ou reposer sur le consentement d'une autre juridiction provinciale (ou de tout autre gouvernement provincial).
- 2) Les scénarios doivent respecter les lois du travail qui impliquent le respect des conventions.

Ces deux principes ont eu l'effet d'éliminer l'ensemble d'une catégorie de scénarios ainsi qu'un scénario.

Le premier principe élimine ce qui suit :

- 1) *Scénario de privatisation complète (1.a)*, similaire au modèle français – Ce scénario où le gouvernement se retire de l'ensemble des activités du commerce de la boisson alcoolisée n'est pas possible, puisqu'il requiert un changement législatif au niveau fédéral. En effet, la Loi sur le commerce des boissons enivrantes fédérale stipule l'obligation des autorités provinciales de faire minimalement l'importation des boissons alcoolisées.
- 2) Deux des trois scénarios d'acquisition, d'alliance et de collaboration :
  - a) *Scénario (3.a) La mise en commun d'actifs ou d'opérations avec d'autres juridictions*, comme la LCBO en Ontario – Ce scénario exige l'intérêt de l'autre partie. Malgré le haut potentiel pour des économies d'échelle, ce scénario a donc été abandonné.
  - b) *Scénario (3.c) L'acquisition des activités d'autres juridictions* – Ce scénario, comme le premier, implique un certain intérêt de la part des autres juridictions de céder en partie ou en totalité l'ensemble des activités visées par la SAQ. En conséquence, ce scénario a été abandonné.

Le deuxième principe élimine le dernier scénario d'acquisition, d'alliance et de collaboration :

- 3) *Scénario (3.b)* – La mise en commun d'actifs ou d'opérations avec d'autres intérêts privés comme une collaboration avec des centres de distribution d'épiciers, irait probablement à l'encontre des dispositions contractuelles dans les conventions collectives. En effet, la collaboration implique une activité commune avec des employés de chacune des entités, ce qui rendrait fort complexe la gestion des conditions de travail et viendrait significativement réduire les gains liés à cette collaboration. En conséquence, ce scénario a été abandonné.

### Deuxième étape : évaluation qualitative des scénarios restants et choix final des scénarios

Lors de la deuxième étape, nous avons effectué une analyse qualitative des scénarios respectant les principes de base. Les scénarios retenus sont les suivants :

### *1. Scénario de privatisation (1.c) Privatisation partielle de la SAQ – activités de détail et distribution*

Il semblait critique pour la légitimité du rapport d’inclure au moins un scénario de privatisation. C’est un sujet récurrent qui génère divers débats dans la société civile. Il est donc logique d’avoir un œil impartial sur la question.

Le scénario choisi, celui de la sortie de la SAQ des activités de distribution et de la vente au détail, est logique, puisqu’il représente le scénario le plus significatif possible en termes de privatisation. C’est aussi le modèle choisi par l’Alberta en 1993, ce qui est utile pour les comparaisons et hypothèses. Finalement, puisque d’une certaine façon, il englobe aussi le scénario 1.b, qui était une privatisation des activités de détail seulement, il a été préféré à ce scénario.

### *2. Scénario d’accroissement de la compétition (2.b) – Essaimage d’une partie de la SAQ et entrée d’un ou plusieurs concurrents directs*

Le scénario d’essaimage a été privilégié parce qu’il vise à accroître la compétition dans le marché québécois du vin et des spiritueux sans que la SAQ doive se retirer des segments d’activités. Puisque la privatisation n’est pas la seule façon d’introduire la compétition dans un marché dominé par un monopole, il est logique d’avoir au moins un scénario d’essaimage.

La SAQ, grâce à ses points de vente et ses agences, fait une couverture très efficace du territoire. Par conséquent, seul un scénario où la compétition est créée à partir d’une scission de la SAQ semble réaliste.

### *3. Scénario d’accroissement de la compétition (2.c) – Ouverture des lignes de produits exclusives à la SAQ aux détaillants autorisés (épiceries)*

Scénario où les détaillants autorisés (épiceries, dépanneurs et autres magasins spécialisés) peuvent dorénavant tenir les mêmes produits que la SAQ et les vendre à un coût à déterminer, créant un environnement compétitif pour la SAQ à l’intérieur de canaux de distribution existants. Direction prise par PLCB (Pennsylvanie).

### *4. Scénario d’optimisation interne (4.b) – Optimisation du réseau de succursales*

Les grands détaillants nord-américains procèdent régulièrement à l’analyse du rendement de l’actif lié aux différentes succursales opérées. En effet, des changements démographiques ou d’environnement compétitif peuvent causer des fluctuations importantes dans la rentabilité d’un point de vente au détail. L’expérience nous démontre que les grands détaillants et investisseurs stratégiques effectuant des acquisitions dans le secteur du commerce de détail étudient soigneusement le réseau de magasins des entreprises qu’ils achètent en vue de les optimiser. De plus, les impacts de l’omnicanal et du commerce électronique forcent tous les détaillants à revoir leur réseau en vue de l’optimiser.

### *5. Scénario d’optimisation interne (4.c) – Optimisation du réseau de distribution*

Les résultats de l’étalonnage ont confirmé l’intérêt pour des scénarios liés à l’optimisation du réseau de distribution.

## Scénarios écartés lors de la deuxième étape

Nous avons déjà couvert les scénarios éliminés d'office par les principes de base fournis par le MFQ. Les autres furent écartés à la suite de l'évolution des travaux. Voici la présentation des scénarios écartés ainsi que leurs raisons.

### *Scénario de privatisation (1.b) – Privatisation des activités de la vente au détail de la SAQ*

Comme expliqué ci-dessus, ce scénario a été écarté en premier lieu parce qu'il était déjà englobé dans le scénario 1.c, qui étendait la privatisation à la distribution et à la vente au détail. De plus, le scénario d'essaimage retenu est similaire dans la création de compétition privée au niveau du détail, rendant le scénario 1.b légèrement redondant. En conséquence, ce scénario a été écarté du choix final.

### *Scénario de privatisation (1.d) – Privatisation partielle – vente de 10 % du capital de la SAQ*

Ce scénario a été présenté au MFQ parce qu'il faisait partie des recommandations du *Rapport d'experts sur l'état des finances publiques du Québec* (2014). Le travail de messieurs Godbout et Montmarquette ayant connu un certain écho sur la place publique, il semblait pertinent de présenter ce scénario au MFQ aux fins de discussions. Cependant, le contexte dans lequel ce scénario a été mis de l'avant par les auteurs du rapport visait à fournir une voie de réflexion en vue de l'assainissement des finances publiques et de la lutte à la réduction de la dette publique au Québec. L'objectif parcouru à l'époque déborde largement du cadre du mandat confié à PwC. Nous avons quand même abordé ce scénario au bénéfice du MFQ.

Plusieurs options s'offrent au MFQ pour ouvrir le capital de la SAQ et vendre 10 % de ses actions. Cependant, tous ces scénarios auront des impacts négatifs importants et génèrent trop peu de bénéfices pour les compenser :

- Si la SAQ doit continuer de verser des dividendes significatifs à ses actionnaires comme à l'heure actuelle, 10 % de ses dividendes seront reçus par une ou des tierces parties. Ce manque à gagner représenterait approximativement 111 millions de dollars<sup>28</sup> basés sur le rapport annuel du dernier exercice.
- L'entité résultante de cette opération pourrait être assujettie à des impôts sur le revenu des sociétés. Selon la structure choisie, le gouvernement fédéral pourrait récolter un impôt fédéral. Si c'est le cas, une fuite additionnelle de bénéfices en résulterait pour le gouvernement provincial.
- Le gouvernement n'aura d'autre choix que de demander à la SAQ d'augmenter les prix de l'alcool pour pallier le manque à gagner ou de trouver un autre véhicule de taxation à la hauteur de sa perte de dividendes au profit d'un ou de plusieurs autres actionnaires.
- À elle seule, la vente de 10 % des actions de la SAQ pourrait hypothétiquement fournir au gouvernement une somme de 1,5 milliard de dollars si on utilise un multiple du bénéfice net de 15 fois, ce qui est très généreux comparativement au comparable du marché en annexe. Bien que cette somme soit notable, elle nous paraît trop peu élevée pour réduire la dette québécoise. Une approche plus holistique devrait être envisagée si le MFQ désire s'attarder à la réduction de la dette, ce qui n'était pas un objectif poursuivi dans le cadre de cette mission.

De plus, la vente de 10 % des actions de la SAQ résultera en une structure de gouvernance et décisionnelle plus lourde, à cause de l'addition de contrôles nécessaires à l'ajout d'actionnaires, sans pour autant obtenir une injection d'expertise ou d'énergie organisationnelle notable.

---

<sup>28</sup> *Rapport annuel SAQ 2017-2018*. Dividendes de 1,114 milliard de dollars remis au gouvernement x 10 % = 111 millions de dollars.

En conclusion, le scénario d'ouverture du capital-actions de la SAQ à hauteur de 10 % est écarté parce qu'il pourrait difficilement compenser les pertes et désavantages intrinsèques à cette solution.

### Détails additionnels concernant les options d'ouverture du capital-actions de la SAQ à hauteur de 10 %

Options	Autres considérations
1. Inscription en Bourse	<p>Une inscription en Bourse est très coûteuse pour l'inscription initiale et les frais annuels liés directement ou indirectement à une société cotée en Bourse sont aussi coûteux. Une telle option exige une stratégie à long terme et une réflexion approfondie quant au niveau optimal de capital-actions à rendre public et au risque lié à l'absence de contrôle du marché secondaire.</p>
2. Placement privé – investisseurs stratégiques	<p><i>Firmes d'investissement :</i></p> <p>Certaines firmes d'investissement se spécialisent dans l'achat de portions significatives d'entreprises en difficulté, sous-performantes, en besoin d'investissement ou lors de l'identification d'une opportunité de croissance ou de consolidation. Ces firmes apportent généralement une expertise significative dans le domaine d'activité de l'entreprise acquise et visent à revendre leur participation à court ou moyen terme, parfois par une inscription en Bourse, suite à des améliorations apportées. En ce sens, l'entrée d'une de ces firmes au capital de la SAQ pourrait être une façon de faire progresser le monopole d'État tout en repayant une portion de la dette publique.</p> <p>Le seuil indiqué de 10 % du capital est, de notre expérience, faible pour intéresser le type de fonds d'investissements susceptibles d'avoir une telle influence sur les résultats de la SAQ. Ces investisseurs désirent généralement une participation majoritaire pour effectuer eux-mêmes les changements souhaités ou, à tout le moins, une participation significative qui leur assure une large représentation au conseil d'administration et contrôler la direction pour viser un résultat similaire. Une participation de 10 % n'est généralement pas de nature à les intéresser parce qu'elle ne leur donne pas assez de poids dans les décisions de l'entreprise.</p> <p><i>Grande entreprise de commerce de détail :</i></p> <p>Une autre possibilité est de considérer la venue d'un joueur majeur du commerce de détail à titre d'actionnaire. Ces organisations ont une expertise indéniable et seraient en mesure d'en faire bénéficier la SAQ. L'enjeu sera cependant d'intéresser une telle organisation à prendre une participation de 10 % ou moins au capital-actions de l'entreprise. Comme les firmes d'investissement, ces organisations cherchent habituellement à avoir le contrôle ou une influence notable sur la direction de l'entreprise.</p>
3. Placement privé – investisseurs financiers	<p>Contrairement aux investisseurs stratégiques, les investisseurs financiers ne s'impliquent pas de façon active dans la direction de l'entreprise. Des investisseurs financiers cherchent à effectuer un placement rentable par leur flux de trésorerie (dividendes) stables ou représentant un potentiel de croissance important de sa valeur. Leur apport à l'organisation et à son optimisation est donc plus faible que les investisseurs stratégiques.</p>

---

Au Québec et au Canada, plusieurs gestionnaires d'actifs de caisses de retraite publiques agissent dans ce créneau. Certains ont développé une expertise sectorielle, mais peu, voire aucun, dans les opérations de distribution et de commerce de détail.

Dans ce cas, l'ouverture du capital-actions de la SAQ à hauteur de 10 % n'aura donc pas d'incidence bénéfique sur sa performance parce que l'ouverture du capital-actions ne va pas attirer le type d'investisseur qui réalise des changements rapides basés sur une connaissance approfondie du secteur et des opérations.

---

#### *Scénario d'accroissement de la compétition (2.a) – Moratoire et/ou fermeture de certaines succursales et entrée de compétiteurs dans le marché*

Bien que ce modèle soit retenu par la Colombie-Britannique, ce scénario a été rejeté pour l'analyse sur la base des différences significatives entre la BCLDB et la SAQ. En effet, au moment de choisir ce nouveau modèle, la Colombie-Britannique est dans un contexte de croissance démographique importante conjuguée à des lacunes dans la couverture commerciale de la BCLDB sur son territoire. Il y avait donc une place plus grande pour des concurrents dans le contexte du besoin de développement futur du réseau.

Au Québec, le contexte est complètement différent. La SAQ, avec ses 407 points de vente et ses 432 agences, couvre pleinement le territoire québécois. En fait, la SAQ déplace ses magasins pour suivre les mouvements démographiques, mais n'ajoute plus de succursales depuis de nombreuses années. En conséquence, pour laisser place à la naissance de concurrents viable économiquement, la SAQ devrait réduire son empreinte commerciale de façon significative, sans rien obtenir en retour. En conséquence, ce scénario a été écarté du choix final.

#### *Scénario d'optimisation interne (4.a) – Amélioration de la performance des ventes et des marges bénéficiaires brutes*

Basé sur l'expertise de PwC dans le domaine du commerce des boissons alcoolisées au Canada et au Québec, ce scénario a été jugé comme ayant peu d'intérêt. Il a tout de même été proposé initialement au MFQ de façon préliminaire, en attendant que les résultats de l'étalonnage viennent confirmer ou infirmer son intérêt.

A la suite de la réception des résultats de l'étalonnage, le scénario a été écarté puisque la SAQ se classe avantageusement en termes de ventes et de marges bénéficiaires brutes en relation avec les organisations comparables.

#### *Scénario d'optimisation interne (4.d) – Optimisation d'autres charges ou frais*

Basé sur l'expertise de PwC dans le domaine du commerce des boissons alcoolisées au Canada et au Québec, ce scénario a été jugé comme ayant peu d'intérêt. Il a tout de même été proposé initialement au MFQ de façon préliminaire, en attendant que les résultats de l'étalonnage viennent confirmer ou infirmer son intérêt.

Depuis 2005, la SAQ a significativement diminué progressivement ses frais d'exploitation, passant de 25 % à 16 % pour l'exercice financier se terminant 31 mars 2018. Les résultats de l'étalonnage démontrent que les autres charges ou frais (c'est-à-dire, les frais des fonctions corporatives et administratives, excluant les frais d'opérations des succursales et de les activités de logistique et distribution) présentent

un certain potentiel d'amélioration. Collectivement, ils ne sont pas aussi significatifs que le secteur des opérations des succursales et de la fonction logistique et distribution, qui compte sur de scénarios séparés étant donné leur importance relative.

Notons que les frais généraux des technologies de l'information, des ressources humaines et particulièrement du marketing sont plus élevés que les organisations comparables. Quant au marketing, il est noté que la SAQ couvre les coûts de sa fonction et performe mieux que ses pairs lorsqu'on la compare en termes de performance de ses ventes, des marges et de son panier moyen.

## Récapitulatif de l'élaboration et du choix des scénarios

Axe	Scénario	Prise en compte du scénario	Raison pour avoir écarté le scénario de l'analyse multicritère
Privatisation	Privatisation Distribution et détail	Oui	Scénario retenu
Accroissement concurrence	Essaimage	Oui	Scénario retenu
Accroissement concurrence	Ouverture des lignes de produits SAQ aux D.A.	Oui	Scénario retenu
Privatisation	Privatisation complète	Non	Changement législatif requis (fédéral) / éléments hors contrôles du gouvernement du Québec
Privatisation	Privatisation détail	Non	Inclu dans le scénario de privatisation retenu
Privatisation	Vente de 10% du capital action	Non	Faible intérêt / Risques et impacts négatifs avec un potentiel faible en bénéfices
Collaboration & alliances	Mise en commun – juridictions	Non	Changement législatif requis (fédéral) / éléments hors contrôles du gouvernement du Québec
Collaboration & alliances	Acquisitions - juridictions	Non	Changement législatif requis (fédéral) / éléments hors contrôles du gouvernement du Québec
Collaboration & alliances	Mise en commun – privé	Non	Respect des lois du travail et des conventions
Accroissement concurrence	Moratoire succursales	Non	Faible intérêt dans le contexte québécois - accroissement de la concurrence serait trop lent
Optimisation	Ventes et marges brutes	Non	Étalonnage confirme le faible intérêt
Optimisation	Autres frais	Non	Étalonnage confirme le faible intérêt
Optimisation	Succursales	Non	Scénario écarté pour privilégier les options de privatisation et d'accroissement de concurrence
Optimisation	Distribution	Non	Scénario écarté pour privilégier les options de privatisation et d'accroissement de concurrence

# Section 5 : Cadre de l'analyse multicritère

## Méthodologie : Définition d'une analyse multicritère (« AMC »)

Pour comprendre la nature et l'amplitude des impacts générés par les différents scénarios d'évolution du modèle d'affaires de la SAQ, nous avons procédé à une analyse multicritère. Ce type d'analyse permet de fournir une évaluation quantitative de critères différents, bien qu'ils soient de nature financière, économique ou sociale. Ainsi, les impacts des différents scénarios peuvent être comparés, et ce, sur la même échelle. Un autre important avantage de l'utilisation de l'analyse multicritère dans le cadre de ce mandat est qu'elle permet de cadrer l'incertitude liée aux résultats chiffrés. Comme mentionné dans les limitations générales de l'étude, la durée de ce mandat ne permet pas d'obtenir toutes les données à la source (comme les données sur l'opinion publique, car un sondage de la population n'est pas envisageable à ce stade). Elle ne permet pas non plus d'estimer en détail la création ou le retrait d'entreprises sous chaque scénario.

Les résultats de l'analyse multicritère peuvent être utilisés pour identifier une option préférée, pour classer les options entre elles, pour présélectionner un nombre limité d'options pour une évaluation détaillée ultérieure, ou simplement pour distinguer les possibilités acceptables des possibilités inacceptables.

Les étapes de l'analyse multicritère que nous avons effectuées peuvent être définies comme suit :

- 1. Identification des parties prenantes :** Tout d'abord, nous définissons les parties prenantes. Celles-ci sont des acteurs qui sont impliqués directement ou indirectement dans l'élaboration d'une analyse multicritère. Ils peuvent à la fois influencer ou être affectés par la décision finale en étant directement impliqués ou non. Nous avons identifié six parties prenantes :
  - La population québécoise;
  - Les employés syndiqués de la SAQ;
  - Les employés non syndiqués de la SAQ;
  - Les détaillants privés;
  - Les entreprises d'embouteillage;
  - Les producteurs de vins locaux;
  - Les producteurs de spiritueux locaux;
  - Les agences représentant les producteurs d'alcool.
- 2. Identification des critères :** Une liste de critères précis a été développée en tenant compte des quatre types d'impacts mentionnés dans l'appel d'offres du MFQ : impacts pour les consommateurs et la population québécoise, impacts financiers, impacts économiques et impacts réglementaires. Ces critères sont définis dans la sous-section suivante.
- 3. Identification des scénarios d'analyse :** Nous effectuons ensuite une évaluation qualitative de l'évolution du modèle d'affaires de la SAQ en considérant les 4 grandes catégories de scénarios et les 14 scénarios décrits à la section 4 de ce rapport. À la demande du MFQ, seuls trois scénarios ont été retenus pour l'analyse multicritère, les scénarios d'optimisation ayant été retirés du périmètre de notre mission. Plusieurs avenues possibles sont évaluées de manière qualitative pour sélectionner trois scénarios sur la base de leur réalisme et de leur potentiel. L'analyse multicritère porte donc sur les trois scénarios suivants :
  - 1. Scénario de privatisation (1.c) Privatisation partielle de la SAQ – activités de détail et distribution;*

2. *Scénario d'accroissement de la compétition (2.b) – Essaimage d'une partie de la SAQ et entrée d'un ou plusieurs concurrents directs;*
  3. *Scénario d'accroissement de la compétition (2.c) – Ouverture des lignes de produits exclusives à la SAQ aux détaillants autorisés (épiceries).*
- 4. Caractérisation de chaque scénario :** Afin de définir précisément les caractéristiques qui définissent chaque scénario, une liste exhaustive d'hypothèses générales et d'hypothèses propres à chaque scénario a été par la suite développée. Les scénarios ont été caractérisés de manière à couvrir un spectre de scénarios à la fois varié et plausible.
- 5. Évaluation des impacts de chaque scénario selon les critères identifiés :** Enfin, nous avons réalisé l'analyse multicritère selon une échelle de magnitude d'impact en évaluant chaque impact selon le scénario. L'échelle de magnitude d'impact développée pour ce projet permet de saisir visuellement la force et les conséquences, positives ou négatives, de l'impact pour chaque critère. Le statu quo est défini comme étant la situation actuelle. Voici comment elle est construite :

Impact majeur négatif	Impact fort négatif	Impact modéré négatif	Impact faible négatif	Statu quo	Impact faible positif	Impact modéré positif	Impact fort positif	Impact majeur positif
-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4

- 6. Considération des impacts distincts pour les régions :** Certains impacts seront analysés sous deux angles, global et régional, pour mieux refléter l'issue réelle des disparités régionales des impacts, comme vu empiriquement dans plusieurs juridictions (Kerr et al., 2015; Petit & Poirier, 2003).

## Définition des parties prenantes

Une partie prenante est un acteur qui est impliqué directement ou indirectement dans l'élaboration d'une analyse multicritère. Il peut à la fois influencer et être affecté par la résultante en étant directement impliqué ou non.

## La population québécoise

La population québécoise est la partie prenante principale dans la mesure où elle :

- perçoit les impacts directs et indirects de l'évolution du modèle d'affaires de la SAQ;
- est représentée par son gouvernement, qui est propriétaire de la SAQ et qui gère les dividendes générés par la SAQ. Les activités de la SAQ touchent plusieurs ministères directement ou indirectement. La SAQ contribue financièrement aux recettes de l'État pour financer les programmes sociaux désirés de la population. Les produits vendus par la SAQ affectent directement les enjeux de santé publique et plusieurs ministères au sein du gouvernement sont affectés de différentes manières par l'évolution du modèle d'affaires de la SAQ.

### Liste des impacts perçus par la population québécoise :

Tous les impacts affectent la population québécoise, directement ou indirectement (par le gouvernement) :

- Prix;
- Accès au réseau;
- Diversité de l'offre de produits;
- Offre de services-conseils;
- Contrôle de la qualité des produits;
- Prise de position de la population;
- Santé et sécurité publique;
- Revenus gouvernementaux récurrents (taxes, impôts et dividendes perçus sur l'industrie des boissons alcoolisées);
- Risques d'évasion fiscale;
- Valeur ou dévalorisation de l'actif;
- Stimulation de l'emploi;
- Conditions de travail des employés;
- Impact économique régional;
- Impact sur l'écosystème d'affaires;
- Impact sur la production locale;
- Respect des accords de commerce nationaux et internationaux;
- Respect de la loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes.

### *Les employés syndiqués de la SAQ*

Les employés syndiqués seront touchés directement par chaque scénario. Une grande majorité des employés de la SAQ étant syndiqués, c'est à travers ces organisations que la SAQ négocie, par exemple, les conventions collectives. À la SAQ, on trouve trois syndicats :

- STSAQ : regroupe les travailleurs des entrepôts et les camionneurs;
- SPTP-SAQ : regroupe certains employés des bureaux de la SAQ;
- SEMB-SAQ : regroupe les employés en succursale et certains en bureau.

Ce dernier est le plus important, avec 5 500 membres, et existe depuis 1964.

### Liste des impacts perçus par les employés syndiqués de la SAQ :

- Stimulation de l'emploi;
- Conditions de travail des employés.

### *Les employés non syndiqués de la SAQ*

Tout comme les employés syndiqués, les employés non syndiqués percevront les impacts de l'évolution du modèle d'affaires de la SAQ. Néanmoins, les conditions de travail différentes en font une partie prenante différente.

### Liste des impacts perçus par les employés non syndiqués de la SAQ :

- Stimulation de l'emploi;
- Conditions de travail des employés.

## *Les détaillants privés*

Les détaillants privés comprennent les supermarchés, les grandes surfaces, mais aussi les dépanneurs. Dans plusieurs scénarios, ils sont définis comme étant les joueurs principaux pour amener de la concurrence à la SAQ. On retrouve environ 8 000 points de vente au Québec. Une grande partie vend déjà de l'alcool, principalement de la bière. La vente de vins embouteillés au Québec est permise depuis 1978 et tous les vins produits au Québec depuis fin 2016. Cela procure des revenus considérables pour l'État. En effet, 10,5 % des revenus de la SAQ proviennent de la vente de grossistes en épicerie, pour 342,7 M\$. De plus, la TVQ est perçue par le gouvernement du Québec lors de ventes de produits alcoolisés chez les détaillants privés. La TVQ sur les ventes d'alcool en épicerie a rapporté 219,5 M\$ en 2016-2017<sup>29</sup>.

### Liste des impacts perçus par les épiciers :

- Prix;
- Valorisation ou dévalorisation de l'actif;
- Impact sur l'écosystème d'affaires;
- Impact sur la production locale.

## *L'industrie de l'embouteillage du vin*

L'industrie de l'embouteillage des vins et spiritueux a su grandir au cours des dernières décennies, notamment en raison du contexte particulier du secteur de l'alcool au Québec. En effet, en 1978, les épiceries obtiennent le droit de vendre des vins dans leurs magasins. Or, ceux-ci doivent être obligatoirement embouteillés au Québec. Une industrie synthétique à la législation est donc créée. De plus, juste avant les fêtes de 2016, le gouvernement modifie sa loi et permet aux producteurs québécois de vendre et de livrer leurs produits directement dans les épiceries. Cette loi permet également aux embouteilleurs d'afficher le cépage et l'année de production du vin sur la bouteille.

Aujourd'hui, selon l'Association des négociants embouteilleurs de vins (ANEV), l'industrie de l'embouteillage au Québec procurerait 400 emplois directs au Québec, principalement répartis dans trois entreprises : Kruger Vins et Spiritueux (anciennement la Maison des Futailles), Vins ARISTA (propriété de Lassonde) et Vins Arterra (ANEV, 2018). Ces entreprises ont par ailleurs parfois développé leurs propres marques de vins ou spiritueux, vendues entre autres à la SAQ. L'embouteillage de vins étrangers n'est donc pas leur seule source de revenus.

### Liste des impacts perçus par les entreprises d'embouteillage du Québec :

- Prix;
- Impact sur l'écosystème d'affaires;
- Impact sur la production locale;
- Respect des accords de commerce nationaux et internationaux.

## *Les producteurs de vins locaux*

L'industrie des producteurs de vins locaux est elle aussi une partie prenante de cette étude, car elle est une partie importante de l'écosystème d'affaires de l'industrie de l'alcool. Aux fins de l'analyse, nous incluons dans cette catégorie les producteurs de cidre.

---

<sup>29</sup> Ce montant est trouvé en appliquant la TVQ à la part des ventes des produits d'alcool des détaillants privés. Cette part est déduite à l'aide du tableau de Statistique Canada 10-10-0011-01 et des revenus déclarés en 2017 de la SAQ. Les 3,1 G\$ de ventes de la SAQ comparés aux 5,3 G\$ de ventes totales trouvés sur Statistique Canada nous donnent une part de marché de 41,5 % des ventes d'alcool pour les détaillants privés.

L'entrée dans les épiceries de tous les vins québécois en 2016 a eu un effet immédiat sur les perspectives de croissance des producteurs locaux. La croissance pour cette année fut de 33 % (AVQ, 2018) et rien ne semble présager son ralentissement (Radio-Canada, 2018).

#### Liste des impacts perçus par les producteurs locaux :

- Prix;
- Impact sur l'écosystème d'affaires;
- Impact sur la production locale;
- Respect des accords de commerce nationaux et internationaux;
- Respect de la loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes.

### *Les producteurs de spiritueux locaux*

Cette partie prenante regroupe les producteurs locaux de spiritueux et peut être affectée différemment selon les divers scénarios. Cette industrie est en très forte croissance dans les dernières années : les ventes ont doublé entre 2013 et 2017 (SAQ).

Dans le dernier exercice financier, 960 000 litres de spiritueux ont été vendus dans le réseau de la SAQ (Rapport annuel 2018, SAQ).

#### Liste des impacts perçus par les producteurs de spiritueux locaux :

- Prix;
- Impact sur l'écosystème d'affaires;
- Impact sur la production locale;
- Respect des accords de commerce nationaux et internationaux;
- Respect de la loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes.

### *Les agences représentant les producteurs d'alcool*

Selon l'Association québécoise des agences de vins, bières et spiritueux (AQAVBS), 95 % des ventes dans les succursales de la SAQ sont liées à des agences. Au total, cette association regroupe 60 agences représentant des producteurs de partout dans le monde et du Québec. Bien que l'AQAVBS couvre plusieurs producteurs de vins locaux, sa représentation internationale en plus de ses clients produisant des spiritueux au Québec font en sorte que ses intérêts commerciaux sont répartis sur différentes parties prenantes, dont les producteurs de vins locaux, les producteurs de spiritueux locaux, mais aussi les producteurs internationaux.

#### Liste des impacts perçus par les agences :

- Prix;
- Impact sur l'écosystème d'affaires;
- Impact sur la production locale;
- Respect des accords de commerce nationaux et internationaux;
- Respect de la loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes.

## Critères d'évaluation

Les critères, tels que définis par le MFQ, sont divisés en quatre catégories :

- Impacts pour les consommateurs;
- Impacts financiers pour le gouvernement;
- Impacts économiques;
- Impacts réglementaires.

Chaque catégorie contient divers critères qui seront évalués différemment pour chaque scénario afin d'évaluer les impacts que ces scénarios pourraient avoir sur les parties prenantes.

Type d'impact	Critères d'évaluation (ou impacts)
Impacts pour les consommateurs	Prix
	Accès au réseau
	Diversité de l'offre de produits
	Offre de services-conseils
	Contrôle de la qualité des produits
	Prise de position de la population
	Santé et sécurité publique
Impacts financiers pour le gouvernement	Revenus gouvernementaux récurrents (taxes, impôts et dividendes liés à la vente de boissons alcoolisées)
	Risques d'évasion fiscale
	Valeur ou dévalorisation de l'actif
Impacts économiques	Stimulation de l'emploi
	Conditions de travail des employés
	Impact économique régional
	Impact sur l'écosystème d'affaires
	Impact sur la production locale
Impacts réglementaires	Respect des accords de commerce nationaux et internationaux
	Respect de la loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes

# Section 6 : Présentation du contexte québécois (statu quo)

La section ci-dessous fait état du contexte entourant la SAQ. Elle vise à décrire l'état actuel de la SAQ et les impacts économiques, sociaux, financiers et réglementaires d'un statu quo du système actuel. Les résultats de l'analyse multicritère seront présentés dans la section 8, où l'on comparera les impacts de chaque scénario d'évolution du modèle d'affaires avec ceux du statu quo décrit ci-dessous.

## Statu quo pour les consommateurs

### Prix

En 2017-2018, les ventes totales de la SAQ ont atteint 3 251,7 M\$, majoritairement propulsées par les vins (79,0 %) et les spiritueux (14,8 %). Les boissons panachées (4,2 %), les bières (1,7 %) et les cidres (0,3 %) complètent le profil de vente. Le prix moyen par litre s'élevait à 15,77 \$. La SAQ divise ce prix en trois tranches : le prix de chais, le prix de base et le prix de détail.

Le prix de chais est le prix auquel la SAQ acquiert ses produits du fournisseur. Selon la *Politique d'achat et de mise en marché de la Société des alcools du Québec*, renouvelée en janvier 2018, « un fournisseur doit vendre un produit à la SAQ à un coût net égal ou inférieur à celui des autres organismes provinciaux chargés de faire le commerce de boissons [alcoolisées] dans une autre province ou territoire du Canada, afin d'obtenir le prix de détail le plus compétitif ».

Par la suite, le prix de base est établi en tenant compte du « transport lors de l'achat, des droits d'accise et de douane, des frais de service ainsi que des sommes pour le financement du programme Éduc'alcool et la collecte sélective » (VGQ, 2016).

Enfin, la SAQ établit ses prix de ventes au détail selon une structure de majoration dégressive et variable selon le type de produits, la gamme et le volume embouteillé. Elle est dite dégressive puisque la majoration est relativement moins importante plus le prix de base augmente. Comme le présentait le rapport de la Vérificatrice générale du Québec en 2016 avec le tableau ci-dessous, il existe un important écart, en pourcentage, entre la majoration appliquée sur les prix avec un faible prix de base. Cette majoration couvre les coûts d'opération de la SAQ ainsi que les dividendes payés à l'État québécois.

Les prix des vins retrouvés à travers le réseau des détaillants autorisés (comme les épiceries) sont assujettis aux mêmes prix de détail sur le marché du Québec et à la SAQ. Il existe un prix plancher et l'on retrouve certains produits à un prix plus élevé chez les détaillants privés. Par contre, la SAQ offre différents escomptes aux différents types de joueurs. Par exemple, pour les vins en vente dans les épiceries, les prix d'achat des détaillants-épiciers sont établis en réduisant de 9,24 % le prix de détail, alors que le prix d'achat des grossistes à la SAQ est établi en réduisant le prix d'une autre tranche de 4,84 %. Les agences achètent dans leur cas les produits à un prix d'achat calculé en appliquant un escompte de 9,50 % sur le prix de détail (SAQ, 2018).

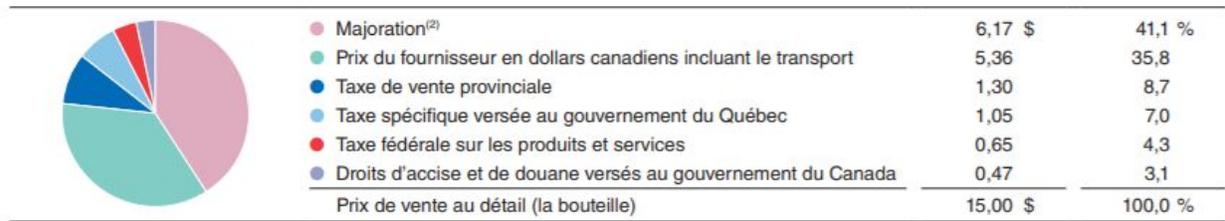
Il est également important de mentionner que la SAQ bénéficie d'un pouvoir d'achat significatif, ce qui peut lui permettre d'acquérir les produits à un prix compétitif.

## Répartition du prix de vente

### Vin importé<sup>(1)</sup>, format 750 ml

(en dollars et en pourcentages)

31 mars 2018



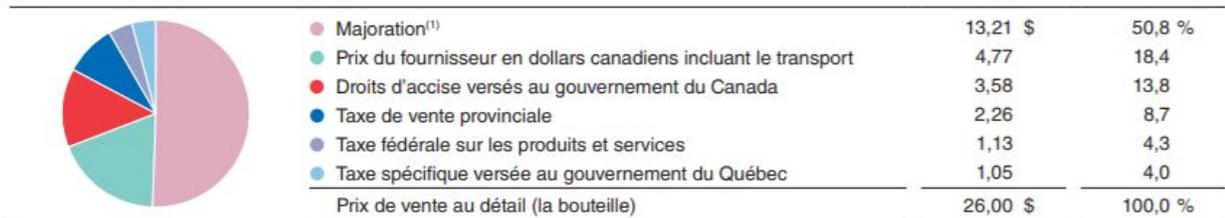
(1) En approvisionnement continu

(2) La majoration permet d'assumer les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration et de dégager un résultat net.

### Spiritueux local, format 750 ml

(en dollars et en pourcentages)

31 mars 2018



(1) La majoration permet d'assumer les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration et de dégager un résultat net.

Source : Rapport annuel de la SAQ 2018, 35 p.

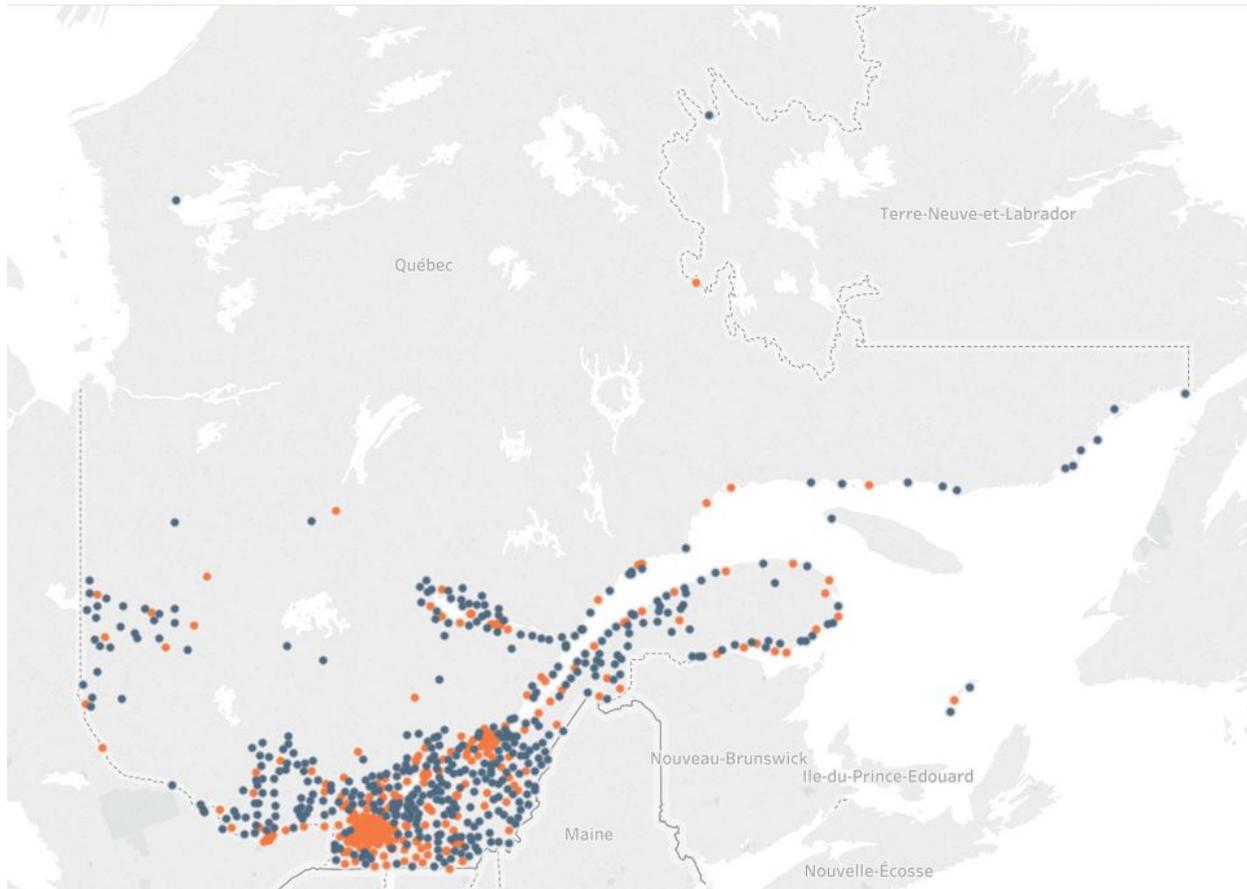
## Une demande inélastique relativement au prix

La littérature économique entourant la consommation d'alcool est presque unanime : la demande de bières, vins et spiritueux est relativement inélastique. Cette demande inélastique explique en partie pourquoi on ne peut conclure quant à l'impact de la privatisation sur le prix (Wagenaar et al., 2009; Gallet, 2007). En d'autres termes, la demande en pourcentage pour ces produits diminue moins rapidement que la hausse en pourcentage des prix. Au Québec, elle serait de -0,12 pour la bière, -0,39 pour le vin et -0,44 pour les spiritueux (Trolldal, 2005). Cela veut dire que, par exemple, une hausse de 10,0 % des prix du vin causerait une diminution de 3,9 % de la consommation de vins.

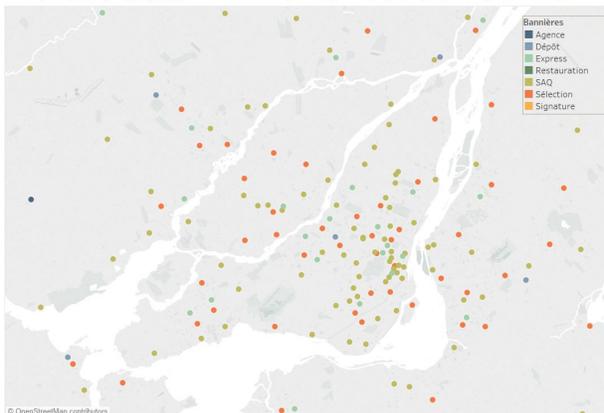
## Accès au réseau

Le réseau de vente au détail de la SAQ est représenté dans la carte ci-dessous. Comme on peut le voir, une grande partie du Québec est desservie d'une manière ou d'une autre par la SAQ. L'endroit le plus éloigné est Schefferville et la plus grande densité de points de vente se trouve dans la région de Montréal. Au total, le réseau s'étend sur 407 succursales et 432 agences.

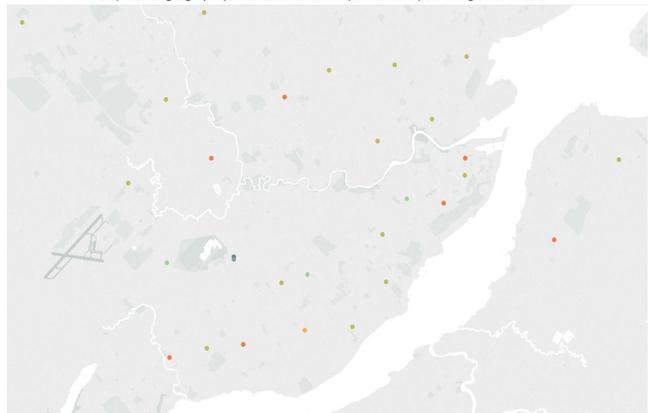
## Répartition géographique du réseau de la SAQ (succursales et agences)



Répartition géographique du réseau de la SAQ par bannière pour la région de Montréal



Répartition géographique du réseau de la SAQ par bannière pour la région de Québec



De plus, par le réseau d'épiceries et de dépanneurs, les consommateurs peuvent acheter de la bière et du vin embouteillé dans la province. Depuis le 14 décembre 2016, le projet de loi n° 88 portant sur le *Développement de l'industrie des boissons alcooliques artisanales* est déposé et approuvé et permet la vente et la livraison de vins de production locale en épicerie et dépanneurs, sans passer par la SAQ.

### Diversité de l'offre de produits

Selon la SAQ, c'est 13 300 produits qui ont été commercialisés en 2017, provenant de 81 pays et 3 100 fournisseurs. Au total, 591 produits québécois ont été offerts en succursale. La catégorie biologique lui permet aussi de diversifier son offre, avec 1 100 types de produits vendus en 2017. De plus, 12 000 produits sont offerts aux consommateurs et restaurateurs par l'importation privée.

### Offre de services-conseils

La SAQ offre des services-conseils de plusieurs manières. Tout d'abord, on peut retrouver des conseils auprès des employés dans les succursales. Ce service varie considérablement selon le type de bannière. De plus, la SAQ n'assume aucun mandat de services-conseils dans les agences. Ensuite, la SAQ met à la disposition plusieurs ressources pour éduquer les consommateurs sur son site Internet. Elle publie aussi un magazine et une infolettre et offre des cours de dégustation (par l'entremise de l'ITHQ). Enfin, sa présence sur les réseaux sociaux lui permet de conseiller directement les internautes.

### Contrôle de la qualité des produits

Conformément à la Loi sur la Société des alcools du Québec, la Régie des Alcools, des Courses et des Jeux (RACJ) est responsable du contrôle de qualité des bières de microbrasseries, mais la SAQ offre le service gratuit des analyses à la RACJ. La SAQ s'occupe du contrôle de la qualité pour toutes les autres boissons alcoolisées vendues au Québec. En 2017-2018, c'est 46 000 échantillons de produits qui ont été analysés.

### Prise de position de la population

Plusieurs sondages sont produits chaque année analysant l'appréciation de différentes entreprises sous plusieurs critères. La SAQ est régulièrement citée dans ses sondages. En 2017, la firme Léger publia son indice WOW, un indice axé sur l'expérience-client. La SAQ recevait un score de 93,2 pour la 2<sup>ème</sup> place dans la catégorie des boutiques spécialisées. De plus, un sondage CROP de 2018 montrait que 27 % des répondants donnaient à la SAQ une très bonne évaluation, et 60 % lui accordaient une bonne évaluation. Elle se classait alors 1<sup>ère</sup> au sein des sociétés d'État, mais en milieu de peloton pour les entreprises de commerce de détail évaluées. Selon les auteurs, cela serait lié au fait que le « monopole [de la SAQ] impose son modèle et [ses] prix élevés freinent son épanouissement ».

En ce sens, la firme Léger publiait un autre sondage en 2017 disant que 71 % des Québécois étaient favorables à l'ouverture du marché et à la fin du monopole. Enfin, un autre sondage CROP allait dans le même sens en affirmant que 55 % des répondants étaient en faveur d'une privatisation, donc 24 % se qualifiant comme « très favorables ».

Le statu quo de ce critère se caractérise donc par une appréciation globale du rendement des services rendus par la SAQ, mais aussi par une volonté de voir plus de concurrence.

### Santé et sécurité publique

En 2013, selon la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), 15 409 crimes commis sur la route étaient liés à l'alcool. Annuellement, elle estime aussi que ces crimes sont la cause de 140 décès, 340 blessés graves et 1 900 blessés légers. Plusieurs études suggèrent que la criminalité est intimement liée à la structure de gouvernance de marché de l'alcool, trouvant le monopole étatique comme la structure la moins contributrice à la criminalité (Popova et al., 2012, Zullo et al. 2013, Campanella et Flanagan, 2012).

Via son importante contribution au programme Educ'alcool (3,5 M\$), la SAQ s'implique directement dans le contrôle de la santé et de la sécurité publique lié à la commercialisation de l'alcool.

## Statu quo pour le gouvernement

### Revenus gouvernementaux

En incluant le dividende annuel, les taxes de vente et la taxe spécifique sur les boissons alcoolisées, le gouvernement du Québec a perçu 1 767 M\$ en 2017-2018 liés à la vente d'alcool à travers le réseau de la SAQ. Le résultat net d'exploitation de la SAQ, correspondant au dividende, s'est élevé à 1 114 M\$. En 2017, ce dividende correspondait à 1 % de l'ensemble des recettes de l'État (MFQ, 2018). De plus, le gouvernement québécois perçoit la TVQ lorsque les produits alcoolisés sont vendus en épicerie (la taxe spécifique étant déjà appliquée par la SAQ lors de la vente du produit aux détaillants privés). Nous avons estimé que la TVQ sur les ventes d'alcool en épicerie a rapporté 219,5 M\$ en 2016-2017<sup>30</sup> au gouvernement du Québec.

### Risques d'évasion fiscale

Comme la SAQ est une société d'État non sujette à l'impôt des sociétés d'État et comme toutes ses recettes sont contrôlées, nous considérons la classification de ce risque comme nul.

### Valorisation ou dévalorisation de l'actif

Puisque la SAQ est une entité appartenant à 100 % au gouvernement du Québec et n'est pas cotée en Bourse ou n'a pas fait l'objet d'une offre d'achat formelle en tout ou en partie, sa valorisation n'a pas été effectuée à ce jour.

## Statu quo économique

### Emploi

D'abord, la SAQ emploie présentement 6 884 personnes. Une proportion de 78,6 % travaillent pour l'exploitation des réseaux de vente, comprenant notamment le travail en succursale et en distribution. Pour les employés issus du réseau de la vente au détail (des succursales), 66,9 % des employés n'étant pas cadres sont considérés comme à temps partiel, contre 4,7 % pour la distribution. La direction de l'exploitation regroupe 994 employés, pour 14,4 % du total des effectifs. Les divisions englobant la haute direction, les finances, le marketing, les ressources humaines et les technologies de l'information complètent le 7,0 % des effectifs.

De plus, selon l'Association des négociants embouteilleurs de vins (ANEV), l'industrie de l'embouteillage au Québec procurerait 400 emplois directs au Québec, principalement répartis dans trois entreprises : Kruger Vins et Spiritueux (anciennement la Maison des Futailles), Vins ARISTA (propriété de Lassonde) et Vins Arterra (ANEV, 2018).

### Conditions de travail des employés

Pour ce qui est des conditions de travail des employés de la SAQ, elles sont généralement favorables à ce qui est coutume dans le secteur du commerce de détail. Selon la convention collective de la SEMB-SAQ qui a échoué en mars 2017, les employés syndiqués en magasin gagnaient entre 19,33 \$/h et 29,96 \$/h. Ils ont aussi droit à de nombreux avantages sociaux auxquels peu d'employés du commerce de détail ont accès. En comparaison, selon Emploi-Québec, le salaire moyen horaire pour les employés en épicerie et dépanneurs étaient de 13,78 \$/h en 2016.

---

<sup>30</sup> Ce montant est trouvé en appliquant la TVQ à la part des ventes des produits d'alcool des détaillants privés. Cette part est déduite à l'aide du tableau de Statistique Canada 10-10-0011-01 et des revenus déclarés en 2017 de la SAQ. Les 3,1 G\$ de ventes de la SAQ comparés aux 5,3 G\$ de ventes totales trouvés sur Statistique Canada nous donnent une part de marché de 41,5 % des ventes d'alcool pour les détaillants privés.

## Économie régionale

Les bonnes conditions de travail des employés de la SAQ prodiguent de facto des emplois de qualité dans l'ensemble des régions du Québec.

De plus, la nouvelle loi permettant aux producteurs locaux de vendre et de livrer directement en épicerie a permis à leur industrie de fleurir à pleine capacité et de fournir des retombées dans plusieurs régions du Québec.

## Écosystème d'affaires

La théorie économique définit plusieurs types de monopoles et différents degrés d'exploitation. Un monopole naturel est un marché dans lequel l'opération coûte moins cher si elle est faite par un seul joueur que par plusieurs. Cela est souvent le cas dans les industries où il y a d'importantes barrières à l'entrée et des économies d'échelle, comme la transmission d'électricité, la distribution locale d'eau, de gaz et d'électricité ou encore la gestion d'autoroutes (Samuelson, 1948). Un autre type de monopole est le monopole artificiel, qui provient de lois. Ce n'est donc pas la nature même de l'industrie qui lui vaut la légitimation du statut de monopole, mais le contexte dans lequel elle évolue (Smith, 1776; Malthus, 1815; Mill, 1848). La SAQ est un « monopole public artificiel », puisqu'elle a su obtenir le statut de monopole en raison du contexte législatif québécois. En ce sens, puisqu'il ne s'agit pas de monopole naturel, il ne devrait y avoir aucun argument économique pour que des firmes privées n'aient pas l'intention d'entrer dans le marché de l'alcool et compétitionner aux côtés de la SAQ. Alors, en temps normal, si la SAQ génère des rendements excédentaires au-delà des retours sur investissements des entreprises de détail, ouvrir le marché à la compétition conduirait à une diminution des prix. Par contre, le monopole public est distinct du monopole privé. Le monopole privé a comme objectif de maximiser ses profits, en faisant varier les prix ou les quantités. La mission de la SAQ est différente, elle souhaite « faire le commerce des boissons [alcoolisées] en offrant une grande variété de produits de qualité » (SAQ, 2018). Il n'y a donc pas que les profits, mais aussi le financement des programmes sociaux et son apport aux fonds publics du Québec, la diversité des produits, l'accessibilité aux produits et la responsabilité publique qui motivent ses activités.

L'écosystème d'affaires est donc fortement impacté par le monopole de la SAQ, malgré que ce dernier ne soit pas absolu. Selon les données de Statistique Canada, les ventes totales de produits alcoolisés au Québec se sont élevées à 5,3 G\$ en 2016-2017. Durant cette période, la SAQ a déclaré 3,1 G\$ de revenus (avant taxes). Nous trouvons donc que les ventes totales (avant taxes) de la SAQ représentent 58,5 % des ventes de produits alcoolisés au Québec en 2016-2017, dont 6,5 % venaient des ventes aux grossistes-épiciers (SAQ, 2017)<sup>31</sup>. Par ailleurs, comme la loi l'interdit, on ne voit donc aucune présence de magasins spécialisés au Québec, à part les magasins spécialisés dans la bière et les boutiques de producteurs locaux.

L'industrie de l'embouteillage au Québec fait aussi partie intégrante de l'écosystème d'affaires des boissons alcoolisées au Québec. Comme indiqué précédemment, elle procure 400 emplois directs au Québec, principalement répartis dans trois entreprises : Kruger Vins et Spiritueux (anciennement la Maison des Futailles), A. Lassonde et Constellation Brands Canada (ANEV, 2018).

## Production locale

Selon l'association des vignerons du Québec, la production a augmenté de 1 M à 2,3 M de bouteilles durant les quatre dernières années. Comme mentionné précédemment, le *projet de loi n° 88* portant sur le développement de l'industrie des boissons alcoolisées artisanales a permis à de nombreux producteurs de vins locaux de vendre leurs vins directement en épicerie. Selon le rapport annuel 2017-2018 de la SAQ,

---

<sup>31</sup> Ce ratio provient du rapport entre le total des ventes de boissons alcoolisées retrouvé dans le tableau 10-10-0011-01 de Statistique Canada et celui du rapport annuel de la SAQ de 2017.

« en volume, ce sont plus de 420 000 litres de vin, près de 420 000 litres de cidre et près de 960 000 litres de spiritueux qui ont trouvé preneur dans les succursales de la SAQ ». Toujours selon l'association, ce serait 1 139 emplois qui seraient liés à l'industrie et 302 directement liés aux vignobles québécois.

L'importante croissance de production de 33 % dans la dernière année (AVQ, 2018) et les investissements importants dans l'industrie montrent que celle-ci est appelée à croître pour plusieurs années. Le gouvernement du Québec, avec le Programme d'appui au positionnement des alcools québécois dans le réseau de la SAQ (PAPAQ), offre des subventions pouvant aller jusqu'à 400 000 \$ par année par producteur.

## ***Statu quo réglementaire***

### **Accords de commerce nationaux et internationaux**

L'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) stipule les pratiques actuelles, de la SAQ en particulier, comme acceptables (Affaires mondiales Canada, 2016). De plus, malgré que le gouvernement subventionne l'industrie locale, la majoration de la SAQ s'applique autant pour les produits d'ici que d'ailleurs.

### **Loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes**

La loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes oblige que l'importation passe par une organisation provinciale. Au Québec, c'est la SAQ qui a cette responsabilité (L.R.C. (1985), ch. I-3).

# **Section 7 : Hypothèses générales et spécifiques**

## **Caractérisation des scénarios de l'AMC**

### **Hypothèses générales**

Il importe de bien spécifier toutes les hypothèses que nous avons considérées comme universelles, c'est-à-dire qu'elles s'appliquent à l'ensemble des scénarios :

1. **Hypothèse relative aux revenus gouvernementaux** : Nous supposons que le niveau de dividendes doit être maintenu afin de mieux comparer les scénarios et de comprendre leur impact spécifique.
2. **Hypothèse relative aux revenus gouvernementaux – fiscalité** : Aux fins de l'analyse, nous utilisons un taux d'imposition des entreprises de 11,5 %, ce qui correspond au taux des entreprises ayant plus de 500 000 \$ de revenus nets, taux qui prendra effet en 2020. Les impôts corporatifs payés par les entreprises établies ailleurs au Canada suivent la répartition de leurs activités dans les différentes provinces. Nous nous baserons sur des exemples concrets pour établir le taux d'imposition des entreprises selon le scénario.
3. **Hypothèse économique** : L'élasticité-prix du vin au Québec est de -0,39, de la bière de -0,12 et des spiritueux de -0,44.
4. **Hypothèse économique** : Il n'y a pas de demande non comblée du point de vue géographique.
5. **Hypothèse économique** : Nous avons considéré que les économies réalisées en optimisation de coûts se matérialisent en une diminution de prix afin de simuler les meilleures conditions pour les consommateurs.
6. **Hypothèse économique** : Le nombre de magasins (points de vente d'alcool) reste le même, aucun nouveau magasin (succursale ou agence, SAQ ou privé) ne sera ouvert.
7. **Hypothèse réglementaire** : La SAQ continue de respecter les accords de commerce nationaux et internationaux ainsi que la loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes. En effet, selon cette loi, puisque l'importation de produits directement commercialisables doit nécessairement passer par un organisme gouvernemental provincial, l'importation des vins et spiritueux passerait donc toujours par la SAQ (L.R.C. (1985), ch. I-3). Il n'y a donc aucun impact et le respect de la loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes est donc maintenu.

### **Caractérisation des scénarios**

#### **Scénario 1 : Privatisation partielle – vente des activités du commerce de détail et de la distribution**

##### **Description**

Le premier scénario transforme drastiquement le portrait de l'industrie des boissons alcoolisées au Québec. Toutes les activités de distribution et de détail sont vendues à des tierces parties privées.

La SAQ vend ses activités de distribution (actifs, employés, etc.) à un fournisseur de services de logistique (« 3PL » ou « Third Party Logistic ») qui réalise les activités de distribution conformément à une entente de service à long terme et qui doit optimiser sa performance. La SAQ continue d'assurer les activités de gestion des produits (liste de produits, prix, etc.), d'approvisionnement, d'importation, d'assurance

qualité et la gestion de son 3PL. La SAQ se retire complètement de la vente au détail en vendant ses succursales. Chaque établissement est vendu séparément par processus d'encan, en mettant en avant-plan la saine compétition et en évitant la création d'un monopole ou d'un oligopole constitué de quelques joueurs privés. De plus, de nouvelles réglementations sont établies pour éviter ces derniers cas.

## Hypothèses

Caractéristiques	Hypothèses
<u>Gouvernance</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur potentielle de l'actif (détail et distribution) sera calculée en fonction d'un multiple du bénéfice avant impôts, intérêts et amortissements (« BAIIA ») de sociétés comparables ainsi que des risques associés à l'achat et au secteur.</li> <li>• La SAQ concentre ses activités sur l'achat, l'import et le contrôle de qualité.</li> <li>• La distribution a imparti cette dernière branche (distribution) au secteur privé.</li> <li>• Vente des activités de détail et des succursales par une répartition entre de grandes entreprises du commerce de détail de type épiciers ou dépanneurs (à hauteur de 60 %) et des PME (à hauteur de 40 %). La portion du marché qu'un seul acteur pourrait détenir ne pourrait excéder 30 % et serait éventuellement contrôlée par l'Office de protection du consommateur.</li> <li>• Mise en vente des deux centres de distribution vers une société spécialisée en services de logistique et signature d'un contrat d'impartition. Le modèle d'impartition va inclure une entente de services, une définition des niveaux de services attendus, des processus de gestion de la performance et du contrôle de la qualité.</li> <li>• Les acheteurs des succursales se voient octroyer des garanties de marché (assorties d'une durée de protection du territoire). Par exemple, on pourrait envisager un modèle de permis de territoire comme en Europe et aux États-Unis.</li> </ul>
<u>Revenus gouvernementaux</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les revenus en dividendes de la SAQ sont maintenus à un niveau comparable au statu quo.</li> </ul>
<u>Prix</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instauration d'un prix d'achat unique pour tous les joueurs opérant dans le secteur de la vente au détail (achats via la SAQ).</li> <li>• Les entreprises ont un certain contrôle dans la fixation des prix dans les succursales et les agences, pouvant notamment tenir compte des coûts réels plus élevés de distribuer en régions.</li> </ul>
<u>Mandat social</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La SAQ conserve la responsabilité sociale liée à la sensibilisation de la population des effets de la consommation d'alcool sur la santé.</li> <li>• Éduc'alcool est toujours financé par la SAQ et intégré au prix d'achat des produits.</li> </ul>
<u>Réglementation</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conventions collectives sont transférées aux nouveaux propriétaires des activités autant pour la vente au détail que pour la distribution (vente et contrat d'impartition).</li> <li>• Instauration d'un prix plancher de vente aux consommateurs afin de limiter les activités de « dumping » et les potentiels effets néfastes d'un accès plus grand à la consommation d'alcool.</li> </ul>

## Scénario 2 : Essaimage d'une partie de la SAQ et entrée d'un ou plusieurs concurrents

### Description

La SAQ continue ses opérations, mais le gouvernement autorise l'entrée de différents joueurs dans la vente au détail. Cette entrée est rendue possible pour ces joueurs par l'acquisition d'un lot défini de succursales du réseau de la SAQ. La SAQ vend donc une partie seulement de son réseau et continue d'opérer dans la vente au détail. La SAQ conserve ses activités de distribution et vend directement aux nouveaux détaillants, selon leurs besoins. Ceci exige de créer une SAQ Détail indépendante et une SAQ Distribution au service de tous les joueurs effectuant la vente au détail de vin et de boissons alcoolisées.

### Hypothèses

Caractéristiques	Hypothèses
<u>Gouvernance</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La valeur potentielle de l'actif (détail et distribution) sera calculée en fonction d'un multiple du BAIIA de sociétés comparables ainsi que des risques associés à l'achat et au secteur.</li><li>• La SAQ est divisée en deux entités distinctes : SAQ Distribution et SAQ Détail.</li><li>• La SAQ reste propriétaire des activités de distribution.</li><li>• Entrée de 100 points de vente détenus par des joueurs privés à la suite de leur acquisition de la SAQ et qui s'approvisionnent directement de la SAQ Distribution. La portion de territoire ne pourrait excéder 30 % et serait éventuellement contrôlée par l'Office de la protection du consommateur.</li><li>• La vente des succursales sera basée sur un mélange de rentabilité, mais la SAQ ne vendra pas de succursale dans des régions où cette vente pourrait occasionner une forme de monopole régional ou local.</li></ul>
<u>Revenus gouvernementaux</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les revenus en dividendes de la SAQ sont maintenus à un niveau comparable au statu quo.</li></ul>
<u>Prix</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instauration d'un prix plancher unique pour tous les joueurs opérant dans le secteur de la vente au détail (achats via la SAQ).</li><li>• SAQ Distribution vendra à un prix uniforme pour tous les détaillants et à SAQ Détail.</li><li>• Une nouvelle structure de majoration sera mise en place pour les activités de SAQ Distribution.</li><li>• Les entreprises ont un certain contrôle dans la fixation des prix dans les succursales et les agences, pouvant notamment tenir compte des coûts réels plus élevés de distribuer en régions.</li></ul>
<u>Mandat social</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La SAQ conserve la responsabilité sociale liée à la sensibilisation de la population des effets de la consommation d'alcool sur la santé.</li><li>• Éduc'alcool est toujours financé par la SAQ et intégré au prix d'achat des produits.</li></ul>
<u>Réglementation</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La SAQ conserve sa convention collective et les nouveaux joueurs doivent reprendre les conventions en place lors de l'acquisition des succursales de la SAQ.</li><li>• Instauration d'un prix plancher afin de limiter les activités de « dumping » et les potentiels effets néfastes d'un accès plus grand à la consommation d'alcool.</li></ul>

## Scénario 3 : Ouverture des lignes de produits exclusives à la SAQ aux détaillants autorisés (épiceries et dépanneurs)

### Description

La SAQ continue ses opérations, mais le gouvernement autorise les détaillants autorisés à vendre aussi les gammes de produits actuellement vendus en exclusivité à la SAQ. Les distributeurs autorisés peuvent modifier leur assortiment actuel pour faire une place pour leurs nouveaux produits auparavant exclusifs à la SAQ. La SAQ ne vend aucune de ses activités.

La prémisse d'évolution à long terme de ce scénario est que la clientèle appréciera les bénéfices d'acheter des vins et spiritueux de types courants de son épicier préféré ou de son dépanneur du coin. C'est-à-dire que la commodité d'acheter des boissons alcoolisées en faisant ses emplettes ou dans un dépanneur près de chez soi est plus avantageuse que d'autres critères dans l'arbre de décisions d'achat d'une partie importante de la population. Ceci implique aussi que les détaillants autorisés sont en mesure de fournir des produits à des prix se rapprochant de ceux de la SAQ. À long terme, les détaillants autorisés feront une chaude lutte aux succursales de la SAQ pour accaparer un fort volume, forçant le repositionnement des SAQ vers des niches et un modèle de boutiques spécialisées. Aux fins de l'analyse, nous nous inspirons du modèle français quant aux hypothèses de parts de marché des grandes chaînes ou épiciers. Comme le démontre l'étalonnage, le modèle français actuel divise les ventes en trois parties : 13 % en épicerie, 27 % en magasins de grande surface et 60 % en magasins spécialisés. Ce scénario étant similaire au modèle français, nous postulons que les ventes seront réparties de la même façon : 60 % pour la SAQ et 40 % pour les épiciers et dépanneurs.

### Hypothèses

Caractéristiques	Hypothèses
<u>Gouvernance</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La SAQ continue d'opérer sur toutes les activités.</li><li>• La SAQ est divisée en deux entités distinctes : SAQ Distribution et SAQ Détail.</li><li>• Les détaillants existants s'approvisionnent de la SAQ Distribution et pourront vendre les produits qui sont actuellement seulement disponibles à la SAQ.</li><li>• SAQ Distribution utilise un processus optimisé de livraison afin de couvrir le plus de points de vente possible par camion (optimisation du transport par l'usage de routes de livraison consolidées vers les distributeurs autorisés, les agences et les succursales de la SAQ).</li></ul>
<u>Revenus gouvernementaux</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les revenus en dividendes de la SAQ sont maintenus à un niveau comparable au statu quo.</li></ul>
<u>Prix</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instauration d'un prix plancher unique pour tous les joueurs opérant dans le secteur de la vente au détail (achats via la SAQ).</li><li>• SAQ Distribution vendra à un prix uniforme pour tous les détaillants et à SAQ Détail.</li><li>• Une nouvelle structure de majoration sera mise en place pour les activités de SAQ Distribution.</li><li>• Les entreprises ont un certain contrôle dans la fixation des prix dans les succursales et les agences, pouvant notamment tenir compte des coûts réels plus élevés de distribuer en régions.</li></ul>
<u>Mandat social</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La SAQ conserve la responsabilité sociale liée à la sensibilisation de la population des effets de la consommation d'alcool sur la santé.</li><li>• Éduc'alcool est toujours financé par la SAQ et intégré au prix d'achat des produits.</li></ul>

- Réglementation
- La SAQ conserve sa convention collective.
  - Les détaillants autorisés ne pourront ouvrir de nouveaux locaux dédiés uniquement à la vente d'alcool et ils ne pourront pas agrandir la proportion actuelle de l'espace consacré à la vente de l'alcool au sein de chaque point de vente.
  - Instauration d'un prix plancher afin de limiter les activités de « *dumping* » et les potentiels effets néfastes d'un accès plus grand à la consommation d'alcool.
  - La présence des nouveaux produits de la SAQ ne peut dépasser 30 % de l'espace disponible, afin de limiter l'impact sur l'industrie de l'embouteillage.

Voici un tableau récapitulatif présentant la résultante de chaque scénario quant à la présence résiduelle de la SAQ dans la chaîne de valeur :

Scénario	Importation	Contrôle de qualité	Distribution	Vente au détail
1. Privatisation partielle – vente des activités du commerce de détail et de la distribution	SAQ	SAQ	Impartition au privé	Détaillants privés seulement (toutes les succursales SAQ sont privatisées)
2. Essaimage d'une partie de la SAQ et entrée d'un ou plusieurs <b>compétiteurs</b>	SAQ	SAQ	SAQ	SAQ et 100 succursales privatisées peuvent vendre les vins et spiritueux offerts actuellement en SAQ
3. Ouverture des lignes de produits exclusives à la SAQ aux détaillants autorisés (épiceries et dépanneurs)	SAQ	SAQ	SAQ	SAQ et tous les détaillants autorisés (8 000 points de vente au Québec) peuvent maintenant vendre tous les vins et spiritueux

# Section 8 : Résultats de l'analyse multicritère

## Résultats de l'analyse d'impacts

### Impacts généraux - applicables aux scénarios 1 à 3

Les critères d'évaluation du MFQ définis dans la méthodologie sont affectés différemment pour chaque scénario. Néanmoins, à la suite de la formulation des hypothèses générales, certains sont intouchés, et ce, pour tous les scénarios. À des fins d'analyse, il importe de les exposer avant de présenter les impacts pour chacun des scénarios.

#### Évolution des prix

Dans le cadre de ce rapport, nous avons tenté d'estimer l'évolution des prix selon les différents scénarios, mais il est impossible à ce stade de conclure avec certitude comment ces prix évolueraient.

Nous avons analysé la littérature sur l'évolution des prix dans un contexte de privatisation de monopole de boissons alcoolisées. Malgré nos efforts, nous ne pouvons conclure, à ce stade, avec certitude sur la finalité de l'évolution des prix dans ce contexte.

Tout d'abord dans le cadre de l'étalonnage, deux juridictions analysées ont privatisé l'ensemble du commerce de boissons alcoolisées sur leur territoire : l'Alberta en 1993 et l'état de Washington en 2012. L'étude de ces changements de modèles et de l'état des juridictions aujourd'hui nous amène à certains constats en termes d'évolution de prix.

En Alberta, comme le présente la section 2, les prix du panier de boissons alcoolisées a crû plus vite que l'inflation entre 1993 et 2017, alors qu'il a crû moins vite dans l'ensemble du Canada. En fait, l'Alberta est la seule province étudiée où le panier de biens d'alcool a suivi cette évolution. Pour les autres, dont le Québec, le prix du panier de boissons alcoolisées a crû moins vite que l'inflation. Basé sur un survol de la littérature et sur l'évolution du panier de biens de boissons alcoolisées en Alberta après 1993, nous ne pouvons affirmer que la privatisation mène à des baisses de prix.

Dans l'État de Washington, l'étude de William C. Kerr parue en 2015 conclut à une hausse de 15,5 % sur l'échantillon observé<sup>32</sup>. L'auteur nuance tout de même les résultats de son étude en indiquant que : *" These results also add to the literature on alcohol pricing, illustrating the complexity of tracking price changes in a marketplace where brand, container size and store type all show large variations in prices and on the price impact of the same set of taxes and policies. "*

D'autre part, la théorie économique veut qu'une augmentation de la concurrence dans un marché mène à une baisse de prix pour le consommateur. Les scénarios 1 et 2 présentent des caractéristiques d'augmentation de la concurrence en faisant entrer des acteurs privés dans la chaîne de valeur des boissons alcoolisées. Le scénario 3, quant à lui, vise à démontrer une ouverture du réseau et donc, une autre forme d'augmentation de la concurrence, mais ne comporte pas d'opportunités d'optimisation des succursales existantes par le secteur privé. Or, les contraintes légales (aucun changement de loi fédérale) et financières (conservation des recettes : dividendes et taxation) de l'État font en sorte qu'aucun scénario

---

<sup>32</sup> [Analysis of Price Changes in Washington Following the 2012 Liquor Privatization. W. C. Kerr. 2015.](#)

ne peut refléter un contexte de concurrence parfaite. Dans le contexte québécois, notre analyse nous pousse à dire qu'il est donc peu probable que les prix diminuent et qu'au contraire, les prix pourraient augmenter pour les raisons suivantes :

- Les conventions collectives étant reprises telles quelles, elles représentent des contraintes significatives sur les frais d'exploitation;
- Les opérations des succursales de la SAQ performant relativement bien comparativement à ses comparables de l'exercice d'étalonnage laissent croire un potentiel modéré d'optimisation;
- Les marges nettes des détaillants privés viendraient s'ajouter au prix d'achat des produits alcoolisés;
- Dans les scénarios 1 et 2, il n'y a pas de nouveaux magasins et donc, les détaillants conservent des parts de marché garanties;
- Le pouvoir d'achat de la SAQ diminuerait si la diversité des produits augmente et la demande se fragmenterait davantage sur un plus grand nombre de produits et fournisseurs.

Aux fins de l'analyse, il nous a semblé pertinent d'illustrer le potentiel de diminution des prix en simulant une optimisation des frais d'exploitation. Cela nous permet de mettre en évidence, dans les scénarios 1 et 2, « les meilleures conditions » en termes de concurrence et donc de prix afin de qualifier les impacts pour la société sous ces meilleures conditions, tout en respectant le cadre actuel des conventions collectives. À ce stade, les trois scénarios d'analyse mettent en lumière qu'une diminution des prix par la privatisation est peu probable et illustrent le besoin d'analyses complémentaires.

### Contrôle de la qualité

Comme la SAQ garde ses responsabilités en matière de contrôle de qualité pour les vins et spiritueux, nos propositions n'ont aucun impact sur ce critère.

### Diversité de l'offre des produits

Comme mentionné ci-dessus, la fragmentation des détaillants peut causer des risques sur le pouvoir d'achat du Québec, porté par la SAQ. Les détaillants privés et publics pourraient gagner à fusionner leurs achats. En effet, la consolidation du pouvoir d'achat est non seulement bénéfique pour obtenir des meilleurs prix, mais également pour accéder à des produits qui sont disponibles en quantité restreinte, comme les grands crus et plusieurs vins de spécialité. Ceci est un moyen important pour négocier d'égal à égal avec les grands joueurs mondiaux du secteur de production de vins et spiritueux.

### Valeur de l'actif

L'annexe du rapport présente les différents multiples de BAIIA des entreprises comparables à la SAQ. Un calcul simple de valorisation de la SAQ, en prenant une moyenne de ses multiples et en l'appliquant au BAIIA de la SAQ, ne rendrait pas une valorisation adéquate. Comme nous l'avons mentionné plus tôt dans le rapport, le bénéfice net de la SAQ est déterminé par la majoration appliquée sur les produits afin d'atteindre le niveau de dividendes exigé par le gouvernement et non selon la majoration qui serait appliquée dans un contexte de concurrence parfaite sur le plan économique. Comme les recettes sous forme de dividendes demeurent intactes, il est nécessaire de considérer que l'organisation résiduelle propriétaire de la SAQ conserve le niveau de profits actuel et ainsi la capacité de payer les dividendes au gouvernement suite à la vente d'actifs. Il est donc implicite que les acheteurs d'actifs de la SAQ doivent rentabiliser en grande partie les activités en les optimisant à l'intérieur des contraintes dont ils hériteront telles que les conventions collectives ou bien de tenter d'améliorer leur rentabilité en haussant les prix. En d'autres termes, le dividende perçu par le gouvernement n'est pas représentatif de ce qu'obtiendrait un joueur privé dans nos scénarios et donc, ne devrait pas être utilisé pour effectuer une approximation de la valorisation du réseau de la SAQ. L'incapacité de calculer la rentabilité réelle de chaque segment d'activités de la SAQ dans le cadre du présent mandat nous empêche donc d'arriver avec une valorisation adéquate. Il nous apparaît cependant clair que la valorisation des segments d'actifs vendus nous apparaît

incertaine surtout si le gouvernement n'est pas en mesure de transférer une part significative du rendement qu'il retire des activités courantes de la SAQ.

### Risque d'évasion fiscale

Présentement, notre document présente le revenu net assujéti à l'impôt corporatif basé sur les données de marges nettes de Statistique Canada.

Dépendamment des attributs fiscaux d'une société, il est possible pour celle-ci de réduire de façon significative son revenu net assujéti à l'impôt corporatif pour une année d'imposition donnée. Par exemple, il est généralement possible pour une société d'utiliser des pertes réalisées dans des années antérieures afin de réduire son revenu net pour une année prospective. De plus, la manière dont une société finance et opère ses activités d'entreprise aura généralement un impact sur son revenu net. À ce titre, il est ainsi possible que les recettes fiscales estimées dans ce document diffèrent des recettes fiscales réellement encaissées, compte tenu des attributs fiscaux d'une société.

En outre, l'Agence du revenu du Canada (ARC) décrit l'évitement fiscal comme « le résultat de mesures prises pour réduire au minimum l'impôt et qui, bien que conformes à la lettre de la loi, vont à l'encontre de l'objectif et de l'esprit de la loi ». Par exemple, la mise en place de stratagèmes abusifs afin d'éluder l'impôt autrement payable ou de s'y soustraire. L'ARC décrit l'évasion fiscale comme « le fait d'ignorer délibérément une partie précise de la loi ». Par exemple, une société qui sciemment ne déclare pas l'ensemble de ses revenus.

Dans la mesure où les services de distribution sont rendus contractuellement à la SAQ par un seul ou un nombre restreint de fournisseurs de services, les opportunités pour un tel fournisseur de services de ne pas déclarer les revenus de distribution rendus à la SAQ devraient être limitées. De plus, dans la mesure où le fournisseur de services est une société de taille importante, les contrôles internes en place devraient limiter les opportunités d'évitement ou d'évasion fiscale. Finalement, la nature même des activités des fournisseurs de services de distribution à l'intérieur du Québec devrait limiter les opportunités de mise en place de structure internationale permettant le déplacement de revenus vers l'étranger. Ainsi, il semble que le risque d'évitement et d'évasion fiscale devrait être faible en ce qui a trait au fournisseur de services de distribution.

De par sa nature, le risque d'évitement et d'évasion fiscale devrait être faible en ce qui a trait aux grands joueurs de l'industrie du commerce au détail. En effet, ces sociétés disposent généralement d'importants contrôles internes en place qui devraient limiter les opportunités d'évitement ou d'évasion fiscale. De plus, la nature même des activités des détaillants à l'intérieur du Québec devrait limiter les opportunités de mise en place de structure internationale permettant le déplacement de revenus vers l'étranger.

Enfin, en ce qui a trait aux petites et moyennes entreprises (PME) de l'industrie du commerce au détail, le risque d'évitement ou d'évasion fiscale pourrait être légèrement plus élevé pour une PME comparativement aux grands joueurs, car l'actionnaire-dirigeant a généralement un avantage direct. Comme l'ensemble des achats passeraient par la SAQ, des mécanismes de contrôle pourraient être mis en place pour assurer la bonne déclaration des revenus et des coûts des marchandises vendues.

### Impacts réglementaires :

PwC ne fournit pas des conseils légaux sur les dossiers du commerce international et le respect des lois en matière du commerce des boissons alcoolisées. Les prochains éléments constituent notre compréhension actuelle du cadre législatif et de l'impact des scénarios. Nous recommandons au MFQ d'étudier soigneusement les scénarios et d'obtenir des conseils juridiques en la matière.

- **Respect des accords de commerce nationaux et internationaux :** Le nouvel Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) stipule que les pratiques actuelles, de la SAQ en particulier, sont acceptables (Affaires mondiales Canada, 2016). De plus, bien que le gouvernement subventionne l'industrie locale, la majoration de la SAQ s'applique

autant pour les produits d'ici que d'ailleurs. Elle ne donne donc aucun traitement de faveur actuellement. Comme aucun des scénarios ne penche vers la favorisation déloyale des produits québécois, à première vue, il n'y a aucune raison de croire que les accords nationaux et commerciaux pourraient être brisés.

- **Respect de la loi fédérale sur l'importation des boissons enivrantes** : Rappelons que cette loi oblige que l'importation de boissons alcoolisées commerciales passent par une entité gouvernementale provinciale. Les scénarios élaborés semblent s'inscrire dans le respect de la loi fédérale et n'avoir aucun impact sur le respect de celle-ci.

**Sachant que les divers scénarios s'inscrivent dans le respect de ces lois, aucun impact réglementaire, positif ou négatif, ne sera octroyé pour les scénarios d'analyse. Cependant, les changements réglementaires clés liés aux scénarios seront identifiés.**

# Scénario 1 : Privatisation partielle – vente des activités du commerce de détail et de la distribution

## Impacts pour les consommateurs

### Prix

#### a. Prix : impact global

*La sous-section des impacts généraux ci-dessus décrit notre approche en matière d'évaluation de l'impact sur les prix. Malgré la faible possibilité de réduction des prix de ce scénario et même la possibilité d'augmentation des prix étant donné le contexte décrit dans la sous-section des impacts généraux, nous tenions à évaluer l'impact des gains en productivité comme pouvant justifier une baisse des prix dans les meilleurs conditions.*

L'impact réel sur les prix est particulièrement difficile à estimer. La complexité du réseau actuel, la variété des produits et les structures des entreprises qui seraient potentiellement intéressées à entrer dans ce marché sont toutes des composantes majeures qui pourraient influencer grandement les nouveaux prix. Notre approche est basée sur l'économie des coûts liés aux employés travaillant dans les succursales et ceux étant liés directement à soutenir cette activité, même sous l'existence d'une convention collective. Voici les étapes de calcul :

1. Nous avons d'abord calculé l'économie des coûts liés aux employés travaillant en succursales :
  - a. Selon nos calculs basés sur les données fournies par la SAQ, les dépenses en salaires et avantages sociaux des employés en succursales représentent 61,7 % des frais liés aux succursales.
  - b. Selon un sondage de Statistique Canada auprès de 1 619 détaillants privés de bières, vins et spiritueux, ces frais pour l'année 2016 correspondent à 40,1 % du total des frais d'opération<sup>33</sup>.
  - c. Étant donné que les détaillants privés reprendront la convention collective, les salaires et les avantages sociaux octroyés aux employés syndiqués resteront fixes. En ajustant la structure de coûts des joueurs privés pour les salaires plus élevés qu'ils devraient payer, les dépenses en salaires remonteraient à 55,6 % du total des frais d'opération.<sup>34</sup> Néanmoins, à moyen et long termes, les détaillants propriétaires des magasins pourraient converger vers la norme de leur industrie et ainsi optimiser les coûts liés aux emplois, en réalisant des gains de productivité par l'automatisation de tâches, la révision des tâches non productives et une planification plus juste des ressources, ou bien par la réduction du panier de services offert à la clientèle, comme indiqué dans l'impact des services-conseils. En d'autres termes, l'effet des salaires plus élevés de la SAQ étant maintenant pleinement intégré dans la structure de coûts des joueurs privés, ces derniers ne peuvent que s'optimiser par des gains en productivité.
2. Nous avons ensuite calculé les économies qui découlent de la rationalisation des fonctions corporatives et de soutien de la vente au détail. Une réduction de postes hypothétique est estimée à environ 230 employés en équivalent à temps plein<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Nous avons utilisé la base de données de Statistiques Canada regroupant les petites et moyennes entreprises plutôt que les grandes entreprises, car le sondage effectué auprès des PME comportait un échantillon plus vaste et représentatif du contexte présenté (1 619 contre 69). Les PME étudiées proviennent de l'ensemble du Canada et ont un chiffre d'affaires entre 30 K\$ et 5 M\$. De plus, le ratio des dépenses salariales et des charges sociales sur l'ensemble des frais d'exploitation des magasins des grandes entreprises est de 37,7 % contre 40,1 % pour les PME, ce qui ne représente pas une grande différence pour les fins de l'analyse.

<sup>34</sup> Voir la section sur les conditions salariales du statu quo.

<sup>35</sup> Selon la SAQ, les frais corporatifs (c.-à-d. siège social) attribuables au secteur du détail se décomposent ainsi : 66,7 % pour l'aménagement des succursales, 39,8 % pour les finances et administration, 84,6 % pour la gestion de relations clients, 55,1 % pour les ressources humaines, 74,6 % pour le soutien aux opérations et 22,0 % pour les technologies de l'information.

3. Toutes choses étant égales par ailleurs, en faisant le ratio de l'économie des frais d'opération des nouveaux détaillants sur les ventes actuelles des succursales de la SAQ, nous arrivons à un potentiel de réduction des prix de 0,7 %<sup>36</sup>.

Cette possible baisse de prix exige que les nouveaux détaillants prennent la décision de transférer leurs gains en frais d'opération directement dans une réduction de prix pour les consommateurs. De plus, une fragmentation de l'industrie provoquerait indubitablement une hausse généralisée des coûts de biens vendus, puisque de nombreux emplois seraient maintenant dédoublés plutôt que centralisés au siège social de la SAQ, en plus du dédoublement des frais de livraison et d'entreposage. C'est ce que l'on a pu observer notamment avec les privatisations en Alberta (Petit et Poirier, 2003) et dans l'État du Washington (Kerr et al., 2015).

En outre, nos recherches nous ont porté à regarder la performance des succursales. En tenant compte de la superficie des magasins, du capital nécessaire pour aménager chacune d'entre elles et de l'inventaire de chaque succursale, nous parvenons à des résultats ne suggérant pas de rendements excédentaires significativement différents de la moyenne de l'industrie. En considérant les points soulevés à la section 3, soit que ces calculs ne tiennent pas compte des frais corporatifs, frais de transport ni d'une marge potentielle du distributeur, nous pouvons conclure que ces résultats sont optimistes et devraient probablement diminuer si nous tenions compte de tous ces facteurs. De ce fait, la profitabilité actuelle de la SAQ ne suggère pas qu'il y aurait énormément de marge de manœuvre pour une réduction de prix autre que les opportunités découvertes par l'étalonnage.

#### b. Prix : impact sur les régions

En plus de la perte d'économie d'échelle, il est possible que cette baisse ne se matérialise pas dans les succursales établies en région, en raison des coûts de livraison plus élevés. En effet, sur la base de notre expertise et connaissance approfondie de l'industrie du détail, nous savons que les coûts de transports se reflètent normalement dans les prix en région.

**En somme, toutes choses étant égales par ailleurs, le scénario 1 présente un très faible potentiel de réduction de prix et donc, un impact nul pour le consommateur globalement, mais probablement faible et négatif en région. Les décisions que prendraient les détaillants, les différences régionales et l'expérience vécue par les juridictions ayant privatisé leurs secteurs de vente des boissons alcoolisées nous montrent que la probabilité de réaliser le potentiel de réduction de prix est incertain en pratique et serait difficilement réalisable uniformément à travers le territoire québécois.**

#### Accès au réseau

En reprenant l'hypothèse qu'aucun nouveau magasin ne serait ouvert et que les succursales existantes seraient vendues à des tiers du secteur privé, des garanties de marché seraient donc octroyées. De ce fait, la répartition géographique ne varierait pas.

D'autre part, certains détaillants dans le domaine de l'alimentation offrent des heures d'ouverture plus grandes que la SAQ. Bien qu'il soit peu probable qu'une hausse systématique des heures d'ouverture soit observée à la suite de la privatisation, il est raisonnable de croire qu'une portion du réseau ira dans cette direction. Cela varierait selon la densité de population et la demande pour l'accès à ce type de produits plus tard que normalement.

---

<sup>36</sup> Nous avons aussi simulé qu'en brisant les conventions collectives et en ajustant les salaires et les charges sociales à la moyenne de l'industrie des détaillants privés (cette simulation équivaut à l'élimination de l'ajustement à l'étape 3 de notre démarche décrite ci-dessus), la diminution de prix ne serait que de 2,6 % par rapport aux prix actuels et les impacts négatifs des scénarios 1 et 2 n'en seraient qu'amplifiés.

## **Le scénario 1 aurait un impact positif et faible sur l'accès au réseau.**

### Diversité de l'offre de produits

#### a. Diversité de l'offre des produits : impact global

Les acteurs privés ayant des objectifs différents de la SAQ, chaque détaillant est responsable de sa gestion d'offre de produits. La création de boutiques spécialisées permet aux consommateurs d'avoir accès à une gamme potentiellement plus étendue de produits, comme on peut le voir en France ou même dans l'État de Washington à la suite de la privatisation du commerce de détail des boissons alcoolisées (EMIS, 2017; Kerr et al., 2015).

#### b. Diversité de l'offre des produits : impact sur les régions

Comme on le voit auprès d'autres juridictions comme l'Alberta ou Washington (Petit et Poirier, 2003; Kerr et al., 2015), les boutiques spécialisées qui pourraient apparaître opèrent dans des niches. Elles se développent généralement dans les grandes métropoles. Il est très peu probable que l'augmentation de la diversité de produits soit homogène sur l'ensemble du territoire québécois en raison de la demande plus faible en région rurale qu'en région urbaine. En somme, sous le scénario 1, la même diversité de l'offre de produits n'est pas garantie partout au Québec.

## **Le scénario 1 aurait un impact jugé nul pour le Québec, car l'impact serait diamétralement opposé en métropole et en région, mais négatif et modéré pour les régions.**

### Offre de services-conseils

#### a. Offre de services-conseils : impact global

Tout comme pour l'impact de diversité de l'offre de produits, la privatisation partielle pourrait engendrer l'éclosion de magasins spécialisés (Kerr et al., 2015). D'une part, la spécialisation de certains magasins pourrait faire en sorte que les consommateurs puissent, s'ils le veulent, avoir accès à des conseils particuliers selon les produits spécialisés disponibles chez ces détaillants. D'autre part, comme expliqué précédemment, les détaillants privés opèrent de manière différente et feront évoluer le modèle d'opération des succursales afin d'en améliorer la rentabilité. Bien que le modèle actuel génère une performance plus élevée que les sociétés comparables de l'étalonnage, nous croyons que les détaillants privés feront des ajustements ciblés afin de réduire les heures du personnel en succursale en plus de réduire les niveaux de services durant les périodes les moins achalandées de la semaine. Nous croyons que ceci se traduira par des pertes d'emplois et une révision à la baisse des services octroyés en succursale. Cela ferait en sorte que moins de commis et conseillers seraient présents en succursales pour offrir des services aux consommateurs.

#### b. Offre de services-conseils : impact pour les régions

Comme énoncé précédemment, l'offre de services-conseils se verrait bonifiée seulement pour les magasins spécialisés, dits de niche. Ces magasins se trouvent en métropole, les coupures de coûts de la main-d'œuvre affecteraient donc particulièrement les régions. L'offre de services-conseils se verrait donc significativement réduite en région, sauf exception.

## **Globalement, le scénario 1 aurait un impact négatif et modéré sur l'offre de services-conseils et négatif et fort en région.**

### Prise de position de la population

#### a. Prise de position de la population : impact global

La prise de position comporte plusieurs aspects. Dans les nombreux sondages énumérés dans l'état de la situation du marché de l'alcool, les Québécois s'exprimaient en faveur d'une augmentation de la

concurrence, et ce, majoritairement en raison de la perception générale des prix élevés (Léger, 2017, 2018; CROP 2017, 2018). De ce fait, le potentiel non significatif de diminution du niveau des prix n'aurait aucun impact sur la population. La diminution de services-conseils au contraire, aurait un impact négatif sur la perception des consommateurs.

#### b. **Prise de position de la population : impact pour les régions**

Sachant que la diminution des prix serait peu ressentie dans les régions et que les services-conseils, seraient également diminués, l'opinion publique en région serait impactée négativement et de manière forte.

**Considérant l'impact nul de la faible potentielle réduction des prix, mais la diminution des services-conseils le scénario 1 aurait un impact négatif et modéré sur la prise de position de la population globalement, mais serait négatif et fort en région.**

#### **Santé et sécurité publique**

Comme le décrit le statu quo, la structure de marché actuelle de l'industrie de l'alcool est parmi les plus efficaces en termes de prévention de crimes liés à l'alcool. Selon la littérature économique, avoir un plus grand accès à l'alcool à travers une baisse des prix, de plus grandes heures d'ouvertures des magasins auraient potentiellement des incidences sur la santé et la sécurité publique à travers une hausse de la consommation excessive d'alcool, d'accidents de la route liés à l'alcool, de vols en magasins, de violence, etc. (Popova et al., 2012; Zullo et al., 2013; Campanella et Flanagan, 2012). L'augmentation des heures d'ouverture de façon systématique à travers l'ensemble du réseau est quand même peu probable puisque les détaillants privés tenteront de limiter les coûts d'opération de ces succursales relativement coûteuses en salaires horaires comparativement au reste du secteur de détail. Il est par contre possible de voir des ajustements à la hausse dépendant des secteurs ou de la localisation des succursales

**Le scénario 1 aurait un impact négatif et faible sur la santé et la sécurité publique.**

#### **Impacts financiers pour le gouvernement**

##### **Taxes et impôts perçus sur l'industrie des boissons alcoolisées**

En considérant l'élasticité faible énoncée précédemment, et puisque les prix ne baissent que de 0,7 %, la consommation augmente faiblement aussi, soit de 0,3 %. Cette hausse de la consommation ne comble donc pas suffisamment les diminutions potentielles de revenus totaux liées à la baisse des prix. Selon nos calculs, le niveau des recettes totales pour l'ensemble de l'industrie diminuerait de 14,7 M\$. En prenant les revenus liés à la perception de taxes par le gouvernement du Québec en 2017-2018, 653 M\$, et en appliquant la réduction de prix, nous arrivons à une diminution des revenus de taxation totale (TVQ et taxe sur les boissons alcoolisées) de 776 k\$. Cela provient d'une hausse des revenus sur les taxes spécifiques sur les boissons alcooliques de 849 k\$ et d'une baisse des revenus de taxes de TVQ de 1,6 M\$.

Par contre, les activités de détail et de distribution étant maintenant privatisées, une augmentation de revenus d'imposition provinciaux est observée. Rappelons que dans le scénario 1, nous avons pris comme hypothèse qu'environ 40 % des succursales seraient vendues à des détaillants de petite taille. Considérant néanmoins les revenus élevés de chaque succursale, nous estimons qu'une très faible partie des nouveaux acteurs de l'industrie auraient droit au taux d'imposition réduit pour les PME. En tenant compte des marges nettes moyennes de l'industrie, des efficacités générées dans les succursales et de la réduction des prix, nous estimons que les revenus d'imposition provinciaux devraient s'élever à 12,2 M\$. L'entreprise responsable de la distribution paiera 1,1 M\$ en impôts sur le revenu des sociétés. Au total, cela représente donc 13,3 M\$ de gain potentiel en impôts sur le revenu des sociétés.

**La somme totale de la perte des revenus de taxes, 776 k\$, et des gains des revenus d'impôts, 13,3 M\$, est estimée à 12,6 M\$.**

## **Le scénario 1 aurait un impact positif et faible sur les revenus de taxes et impôts de l'État.**

### Risques d'évasion fiscale

Suivant l'énoncé sur l'impact général sur la fiscalité ci-dessus, la fragmentation de l'industrie entre gros et moyens joueurs **présente un risque négatif mais faible d'évasion fiscale.**

### Valeur de l'actif

La vente de succursales est réalisée en prenant une fourchette du multiple du marché du BAIIA lié aux activités présentes de la SAQ. La privatisation de l'Alberta avait amené à une dévalorisation de l'actif, puisque les succursales avaient été vendues sans tenir compte de l'achalandage (Petit et Poirier, 2003). Ici, parce que la vente des succursales de la SAQ serait accompagnée d'une garantie de marché, la valorisation de l'actif dans le scénario 1 ne serait pas affectée de la même manière qu'en Alberta.

En se basant sur le BAIIA des joueurs évoluant dans le commerce de détail de l'alimentation au Canada, et en retirant les multiples le plus élevé et le plus bas, nous estimons que le multiple du BAIIA se situerait entre 8,7 et 13,5. De l'information additionnelle quant aux comparables utilisés pour définir cette fourchette ainsi que les facteurs qui pourraient influencer celle-ci sont présentés en annexe.

Bien qu'aucune optimisation de l'actif n'ait été effectuée avant la vente des segments décrits dans le scénario 1, cette vente des segments du détail et de la distribution générerait, selon les hypothèses énoncées, un gain sur disposition élevé mais non récurrent. Rappelons aussi que le niveau de dividendes annuels pour le gouvernement vise à être conservé.

## **Le scénario 1 aurait un impact positif et majeur sur les revenus gouvernementaux pour une période réduite (gain non récurrent).**

### Impacts économiques

#### Stimulation de l'emploi

Une privatisation des activités de distribution et de la vente au détail serait le scénario le plus important en termes d'impact potentiel sur les conditions de travail des employés. Présentement, la grande majorité des employés du détail et de la distribution est syndiquée. La convention collective régissant les employés du Syndicat des employés de magasins et de bureaux de la SAQ a pris fin le 31 mars 2017 et est présentement en cours de négociation.

L'article 2097 du Code civil du Québec mandate les acheteurs d'entreprises à respecter les conventions collectives et les conditions générales de travail des salariés (C.c.Q., 1991). En vertu de la loi, le nouveau propriétaire reprendrait la convention collective pour la durée de celle-ci. Par contre, pour des raisons de difficultés économiques, ce dernier pourrait réorganiser sa nouvelle acquisition et, par exemple, justifier le renvoi de certains effectifs (Pola, 2014). Comme dans la plupart des fusions et acquisitions, les nouveaux propriétaires chercheront à optimiser les coûts liés aux employés des domaines corporatifs. En prenant tout cela en compte, nous prévoyons qu'il y aurait des pertes d'emplois dans les secteurs du détail, de la distribution et des fonctions corporatives au cours des premières années d'exploitation.

De plus, la SAQ ne réalisant plus les opérations quotidiennes de la distribution et l'ensemble des activités du secteur de la vente au détail, elle pourrait se voir obligée de se défaire des employés administratifs œuvrant à soutenir ces segments de la chaîne de valeur actuelle. Ainsi, les données colligées nous permettent d'estimer que le nombre d'emplois corporatifs perdus serait d'environ 230 emplois

équivalents à temps plein (EETP). Nous estimons que les grands détaillants faisant l'acquisition de succursales de la SAQ combleront des fonctions administratives et de soutien à partir de leurs effectifs actuels. Pour le secteur des PME, il faudra évaluer le nombre d'emplois qui serait créé pour gérer les succursales achetées. Dans plusieurs cas, il est probable que ces organisations devront compter sur des entreprises de services pour réaliser des fonctions comme la comptabilité, le recrutement de talents et la gestion des systèmes informatiques. Bien que ceci représente des coûts à assumer par ces PME, il demeure incertain combien d'entreprises seront nouvellement formées et combien n'ont pas déjà les ressources suffisantes pour absorber les nouvelles tâches administratives. Nous n'avons donc pas estimé de création de nouveaux emplois pour ce genre de fonctions requises pour administrer et soutenir les succursales privatisées de la SAQ en contrepartie des pertes d'emplois provenant du siège social de la SAQ.

Du côté de la distribution, la section étalonnage nous démontre clairement que la SAQ présente un écart de performance lorsqu'elle est comparée aux autres sociétés. Dans le cas de la vente de l'opération à un impartiteur, nous prévoyons que celui-ci lancerait une initiative d'automatisation des activités et une optimisation de ces coûts. Selon nos experts internes ayant effectué ces mêmes processus d'automatisation et d'optimisation en industrie, une refonte approfondie d'un centre de distribution permet généralement d'économiser entre 30 % et 50 % des effectifs liés à l'opération du centre. Par exemple, si nous considérons la fermeture du centre de distribution de Québec au profit de celui de Montréal, où un pôle régional d'expertise plus vaste existe en matière de distribution, ainsi que l'efficacité générée par l'automatisation, nous estimons que cela occasionnera une coupure d'environ 270 à 380 emplois. Cette coupure sera progressive, puisque d'une part, bâtir un centre de distribution automatisé prend plusieurs années et que, d'autre part, la fragmentation du réseau de détail créera au départ une importante hausse des activités du distributeur.

Enfin, comme dit précédemment, la réduction des coûts proviendra principalement de la diminution du nombre d'employés présents au sein du réseau des succursales. Nous estimons ces pertes à 355 emplois équivalents à temps plein (EETP) sur plusieurs années.

**Le scénario 1 aurait donc un impact négatif et fort sur l'emploi à moyen ou long terme.**

#### Conditions de travail des employés

La structure actuelle permet à la SAQ d'allouer ses employés dans plusieurs succursales à la fois, ce qui donne une certaine flexibilité aux employés en leur permettant d'augmenter leurs heures travaillées s'ils le souhaitent. Ces conditions disparaîtraient, car selon l'hypothèse prise pour éviter un monopole ou oligopole privé, un seul acteur ne pourra occuper une trop grande part de marché au sein d'un même territoire.

Les coupures en termes de coûts liés aux employés des succursales et du centre de distribution pourraient aussi mener à un changement dans le type de tâches effectuées par les employés. Les avantages sociaux (comme les régimes de retraite et les assurances collectives) octroyés aux employés pourraient aussi être dégradés dans le temps (Petit et Poirier, 2003).

**Le scénario 1 aurait donc un impact négatif et fort sur les conditions de travail des employés.**

#### Impact économique régional

La perte d'emplois de qualité impactera aussi les régions. Les emplois des centres de distribution et du siège social de la SAQ sont principalement basés à Montréal et à Québec. De ce fait, seuls les emplois en succursale touchent les régions directement. En utilisant la répartition par région des emplois du secteur

de la vente au détail fournie par la SAQ, nous estimons les pertes en région à 124 emplois en succursale pour l'ensemble du Québec, soit 10,2 % des emplois équivalents à temps complet.

Il est important de noter ici que comme indiqué pour les impacts respectifs, les régions verraient aussi la diversité de l'offre des produits et l'offre de services-conseils diminuer, même s'il n'y a aucune garantie que les prix des produits diminuent.

Par la vente au détail, la SAQ commandite divers événements et activités en région. Dans le cas d'une privatisation de ce segment d'activité, nous estimons que les régions verraient ces dons et commandites diminuer globalement, bien que certains acteurs privés puissent tout de même décider de contribuer à la communauté dans laquelle ils opèrent.

### **Le scénario 1 aurait un impact négatif et majeur sur l'économie régionale.**

#### **Impact sur l'écosystème d'affaires**

L'écosystème de l'industrie de l'alcool change drastiquement dans le scénario 1. Le commerce de détail des vins et spiritueux n'est plus contrôlé par un monopole étatique provincial. Bien que la SAQ conserve ses activités de contrôle de qualité et d'importation et que la distribution soit toujours sous sa responsabilité à titre de client devant gérer la performance de son fournisseur de services logistiques (impartiteur), la vente de vins et spiritueux telle que nous la connaissons présentement serait effectuée par plusieurs joueurs privés. Une proportion de 60 % du réseau de succursales de la SAQ est vendue à des grandes entreprises actuellement présentes dans le marché de l'alimentation ou des dépanneurs. Cette part de réseau devient donc un oligopole. Les autres 40 % des magasins du réseau sont vendus à des PME ou individus souhaitant opérer ce type de commerce de détail. Le marché devient alors plus compétitif.

Sachant qu'il y a, dans le scénario 1, beaucoup d'acteurs différents plutôt qu'un monopole étatique, les agences représentant les producteurs de vins et spiritueux élargissent leur réseau d'affaires significativement afin d'assurer la présence de leurs clients dans les magasins. La libéralisation du marché de détail enlève quelques barrières à l'entrée pour les producteurs afin qu'ils aient accès au réseau des points de vente, puisque certaines règles d'accès contraignantes pour entrer en succursales de la SAQ, par exemple, avoir un volume minimal de production afin de pouvoir approvisionner un grand nombre de succursales. La privatisation des succursales permettrait aux producteurs locaux d'accéder à un nombre de points de vente pour leurs produits sans les exigences de volume et leur donnerait la flexibilité de négocier avec les détaillants de leur choix pour vendre leurs produits.

De la même manière que pour les producteurs locaux, l'industrie de l'embouteillage du vin se verrait impactée positivement. La plupart de ses produits sont vendus en épicerie et en dépanneurs et les opportunités d'affaires se multiplient en ayant davantage de détaillants potentiels. En ayant seulement une cinquantaine de produits vendus en succursales présentement sur des centaines disponibles (ANEV, 2018), le potentiel d'accroître son offre présente une possibilité significative.

### **Le scénario 1 aurait un impact positif et modéré sur l'écosystème d'affaires.**

#### **Impact sur la production locale**

La fragmentation du réseau de détail fait en sorte que chaque détaillant peut vendre les produits qu'il désire, tant que ces produits passent les contrôles de qualité de la SAQ. Comme lorsque les producteurs ont eu accès aux épicerie en 2016, l'ouverture du marché de détail est une opportunité importante pour ces producteurs. Par contre, ces derniers opèrent déjà à pleine capacité. L'offre de produits québécois prendrait quand même plusieurs années avant d'augmenter ses parts de marché de manière significative. L'éclosion de boutiques spécialisées et le changement des exigences en termes de volume de production

requis pour entrer dans le réseau de détail permettront sans doute aux producteurs locaux de développer encore plus leurs réseaux de vente.

### **Le scénario 1 aurait un impact positif et modéré sur la production locale.**

#### **Impacts réglementaires**

Comme mentionné lors de la description des impacts généraux, le scénario 1 s'inscrit dans le respect des cadres réglementaires des accords de commerce nationaux et internationaux et de la loi fédérale sur les boissons enivrantes. Nous ne décrivons donc pas d'impact réglementaire positif ou négatif du scénario 1.

Pour encadrer la privatisation, nous prévoyons que deux nouvelles lois provinciales devront être créées :

- Instauration d'un prix plancher pour empêcher la compétition malsaine;
- Création d'une entente de 10 ans pour garantir le territoire de vente des succursales.

#### **Sommaire des impacts**

Les résultats de l'analyse multicritère pour le scénario 1 peuvent être illustrés comme suit :

Impacts		Impact global	Impact régional
<b>Impacts pour les consommateurs</b>	Prix	0	-1
	Accès au réseau	1	
	Diversité de l'offre de produits	0	-2
	Offre de services-conseils	-2	-3
	Contrôle de la qualité des produits	0	
	Prise de position de la population	-2	-3
	Santé et sécurité publique	-1	
<b>Impacts financiers pour le gouvernement</b>	Taxes et impôts perçus par le gouvernement	1	
	Risques d'évasion fiscale	-1	
	Valeur ou dévalorisation de l'actif	4	
<b>Impacts économiques</b>	Stimulation de l'emploi	-3	
	Conditions de travail des employés	-3	
	Impact économique régional	-4	
	Impact sur l'écosystème d'affaires	2	
	Impact sur la production locale	2	

## Scénario 2 : Essaimage d'une partie de la SAQ et entrée d'un ou plusieurs concurrents

### Impacts pour les consommateurs

#### Prix

##### a. Prix : impact global

*La sous-section des impacts généraux décrit notre approche en matière d'évaluation de l'impact sur les prix. Malgré la faible possibilité de réduction des prix de ce scénario et même la possibilité d'augmentation des prix étant donné le contexte décrit dans la section des impacts généraux, nous tenions à évaluer l'impact des gains en productivité comme pouvant justifier une baisse des prix dans les meilleures conditions.*

En prenant l'hypothèse que les joueurs privés opèrent de manière similaire en termes de structure de coûts à ceux du premier scénario et en se basant ici aussi sur les données de Statistique Canada, l'impact potentiel sur le niveau des prix est donc le même que dans le scénario 1 : une diminution de 0,7 %. D'après les hypothèses du scénario, aucun monopole privé régional n'est toléré; il y aura donc une forme de concurrence sur les prix.

Cette diminution potentielle comporte néanmoins encore plus d'incertitude qu'au scénario 1. En effet, puisque 100 succursales sont vendues, donc près d'un quart des magasins, le potentiel de réduction des prix n'est pas systémique. De ce fait, puisque la SAQ conserve la vaste majorité du secteur, elle pourrait décider de ne pas suivre les concurrents et de garder ses prix comme ils le sont aujourd'hui. Les nouveaux détaillants pourraient alors décider de suivre les prix de la SAQ et de profiter de leur optimisation pour augmenter leur marge surtout dans un contexte où ces joueurs privés doivent recouvrir la valeur de leur investissement fait en achetant des succursales et considérant les contraintes associées en matière de protection du territoire et de la convention collective des employés acquis.

##### b. Prix : impact régional

Dans une moindre mesure que dans le scénario 1, l'impact sur le prix pourrait tout de même être significativement différent dans les régions que dans les grandes municipalités. Les coûts plus importants de transport et la moins grande demande justifieraient une hausse possible des prix. L'aspect néanmoins important à considérer par rapport au scénario 1 est l'impossibilité pour un joueur privé de constituer un monopole privé régional. De ce fait, la compétition venant du réseau restant de la SAQ limiterait la hausse potentielle du prix dans les régions.

**Pour toutes ces raisons, l'impact est nul de manière globale, mais la réduction des prix n'est en rien garantie. L'impact sur les régions est négatif et faible.**

#### Accès au réseau

Les garanties de marché accordées aux entreprises ayant acquis les 100 succursales permettent encore au réseau de maintenir son statut géographique. Les nouveaux détaillants pourraient choisir de prolonger les heures d'ouverture, ce qui créerait une pression sur les magasins de la SAQ. Bien qu'aucun nouveau magasin ne s'ouvre, le réseau de détail des boissons alcoolisées pourrait donc devenir plus accessible en termes d'horaires.

**Le scénario 2 aurait un impact positif et faible sur l'accès au réseau.**

## Diversité de l'offre de produits

### a. Diversité de l'offre des produits : impact global

La spécialisation de certaines boutiques et l'effort accru pour satisfaire les consommateurs de la part des nouveaux joueurs privés pourraient augmenter l'éventail de produits accessibles. Des boutiques spécialisées verraient le jour. De plus, le maintien d'une majeure partie des succursales de la SAQ assure l'approvisionnement des régions. Une diminution de la diversité des produits pour celles-ci est peu probable. Enfin, la SAQ cherchant à compétitionner notamment sur la diversité de ses produits avec les nouveaux arrivants, elle doit réinventer celle-ci et l'accroître. L'arrivée de magasins spécialisés pourrait augmenter l'offre de produits. Cependant, les magasins spécialisés et les autres magasins privés gagneraient tout de même à jumeler leurs achats pour conserver le pouvoir d'achat du Québec présentement porté par la SAQ.

### b. Diversité de l'offre des produits : impact sur les régions

Par contre, comme on le voit dans d'autres juridictions comme l'Alberta ou Washington (Petit et Poirier, 2003; Kerr et al., 2015), les boutiques spécialisées qui pourraient apparaître opèrent dans des niches. Elles se développent généralement dans les grandes métropoles. En effet, il est très peu probable, en raison de la demande plus faible en région rurale qu'en région urbaine, que l'augmentation de la diversité de produits soit homogène sur l'ensemble du territoire québécois. Bien que seulement 100 des 407 succursales soient vendues sous le scénario 2, la même diversité de l'offre de produits n'est pas garantie partout au Québec.

**Le scénario 2 aurait un impact positif et modéré sur la diversité de l'offre de produits globalement, mais nul en région.**

## Offre de services-conseils

### a. Offre de services-conseils : impact global

La création de boutiques spécialisées ne fait qu'atténuer la perte de services-conseils causée par l'optimisation interne des succursales privées et publiques. Pour se dégager une marge acceptable et rester compétitifs, les nouveaux joueurs privés pourraient faire des coupures d'effectifs et optimiser leurs processus de vente, en particulier pour les succursales les moins profitables. Cela aurait un impact sur l'offre de services-conseils. La SAQ tentera probablement de se distinguer sur cet aspect, sachant que les services-conseils offerts en succursales de la SAQ sont appréciés par la population (Léger, 2017).

### b. Offre de services-conseils : impact sur les régions

Comme énoncé précédemment, l'offre de services-conseils se verrait bonifiée seulement pour les magasins spécialisés, dits de niche. Ces magasins se trouvant en métropole, les coupures de coûts de la main-d'œuvre affecteraient donc particulièrement les régions. À la suite de la vente d'une partie et non de l'entièreté du réseau, l'offre de services-conseils se verrait donc relativement réduite en région, sauf exception.

**Le scénario 2 aurait un impact négatif et faible sur l'offre de services-conseils globalement, mais négatif et modéré en région.**

## Prise de position de la population

### a. Prise de position de la population : impact global

Bien que la diminution modérée de l'offre de services-conseils ait un impact négatif sur la population, l'augmentation potentielle de la gamme de produits disponible et la réalisation d'une volonté de la population de voir plus de concurrence dans le marché de la vente (Léger, 2017, 2018; CROP 2017, 2018) de vins et spiritueux au Québec procurent des effets positifs pour la population.

#### b. **Prise de position de la population : impact pour les régions**

Sachant que les diminutions non significatives des prix seraient incertaines et improbables dans les régions et que les services-conseils seraient également diminués, l'opinion publique en région serait impactée négativement et de manière modérée, vu le nombre relatif de succursales vendues.

**Le scénario 2 aurait un impact positif et faible sur la prise de position de la population, mais négatif et modéré pour les régions.**

#### **Santé et sécurité publique**

La littérature économique démontre que plus le contrôle de l'alcool est décentralisé, plus le risque de criminalité est important. Les risques de vols, fraudes, abus, conduite avec facultés affaiblies, violence, etc. seront donc plus importants dans ce scénario que dans le statu quo (Popova et al., 2012; Zullo et al., 2013; Campanella et Flanagan, 2012). D'autre part, un prolongement des heures d'ouverture pourrait aussi faciliter l'accès aux boissons alcoolisées, ce qui aurait un impact sur la santé et la sécurité publique. Néanmoins, comme la SAQ occupe une présence encore très dominante dans le marché, nous jugeons ces risques comme relativement faibles.

**Le scénario 2 aurait un impact négatif et faible sur la santé et la sécurité publique.**

#### **Impacts financiers pour le gouvernement**

##### **Taxes et impôts perçus sur l'industrie des boissons alcoolisées**

En prenant en compte l'élasticité faible de la consommation de l'alcool, le potentiel de diminution de prix pourrait tout de même générer une hausse de la consommation de 0,3 %. D'autre part, la réduction du prix, appliquée à 100 des 407 succursales, aurait une incidence positive de 110 k\$ en revenus de taxation au total. Cela provient d'une hausse des taxes spécifiques sur les boissons alcooliques de 209 k\$ et d'une baisse des revenus de taxes de TVQ de 99 k\$. La présence de joueurs privés, par contre, amène un gain en revenus de perception d'impôt sur le revenu des sociétés. Compte tenu de la situation financière actuelle des succursales, nous estimons ce gain à 3,0 M\$. De ces deux effets, on dégage un gain potentiel pour le gouvernement de 3,2 M\$.

**Le scénario 2 aurait un impact pratiquement nul sur les revenus de taxes et impôts.**

##### **Risques d'évasion fiscale**

Suivant l'énoncé sur l'impact général sur la fiscalité ci-dessus, la fragmentation de l'industrie entre gros et moyens joueurs **présente un risque négatif mais faible d'évasion fiscale.**

##### **Valeur de l'actif**

La création de concurrents immédiats mettra en lumière les pistes d'améliorations que la SAQ pourrait prendre pour optimiser sa performance dans son ensemble. De plus, puisque les garanties de marché des SAQ restantes devraient assurer un certain achalandage, l'optimisation forcée de la SAQ créerait donc de la valeur pour son réseau restant.

Une analyse par fourchette de valorisation des comparables de la SAQ est disponible en annexe. Elle se situe entre 8,7 et 13,5.

**Le scénario 2 aurait un impact positif et modéré sur la valeur de l'actif.**

## Impacts économiques

### Stimulation de l'emploi

Similairement au scénario 1, mais dans une moindre mesure, la vente d'une partie du réseau de détail aurait des répercussions sur l'emploi. Les nouveaux propriétaires voudraient optimiser leurs frais d'opération vers une moyenne de marché et cela passerait vraisemblablement par une cessation de plusieurs contrats de travail, graduellement. De manière illustrative, en considérant seulement les 100 succursales sur les 407, nous chiffrons ces pertes d'emploi à environ 87 emplois équivalents temps plein (EETP).

D'autre part, la SAQ pourrait se défaire d'une partie de ses effectifs soutenant ses activités de détail. Les emplois au sein des fonctions corporatives (développement immobilier, ressources humaines, finances, etc.) et de soutien au réseau seront aussi impactés. Nous estimons qu'il y aurait une perte de 56 emplois à ce niveau. Cette perte est calculée par une pondération relative à la quantité de succursales vendues des emplois corporatifs directement liés au détail. Nous estimons que les grands détaillants faisant l'acquisition de succursales de la SAQ combleront des fonctions de soutien et d'administration à partir de leurs effectifs actuels. Pour le secteur des PME, il faudra évaluer le nombre d'emplois qui seraient créés pour gérer les succursales achetées. Dans plusieurs cas, il est probable que ces organisations devront compter sur des entreprises de services pour réaliser des fonctions comme la comptabilité, le recrutement de talents et la gestion des systèmes informatiques. Bien que ceci représente des coûts à assumer par ces PME, il demeure incertain combien d'entreprises seront nouvellement formées et combien n'ont pas déjà les ressources suffisantes pour absorber les nouvelles tâches administratives. Nous n'avons donc pas estimé de création de nouveaux emplois pour ce genre de fonctions requises pour administrer et soutenir les succursales privatisées de la SAQ en contrepartie des pertes d'emplois provenant du siège social de la SAQ.

**Le scénario 2 aurait un impact négatif et modéré sur l'emploi à moyen ou long terme.**

### Conditions de travail des employés

Les coupures en termes de coûts liés aux employés de la centaine de magasins pourraient aussi mener à un changement dans le type de tâches effectuées par les employés. Les avantages sociaux (comme les régimes de retraite et les assurances collectives) octroyés aux employés pourraient aussi être dégradés dans le temps (Petit et Poirier, 2003).

**Le scénario 2 aurait donc un impact négatif et modéré sur les conditions de travail des employés.**

### Impact économique régional

La vente de succursales se ferait sur la base de leurs rentabilités respectives en considérant également la contrainte de ne créer aucun monopole régional. En tenant compte des garanties de territoire sans pour autant permettre le développement de monopoles privés, les succursales vendues proviendraient de toutes les régions. Alors, aucune région ne sera significativement plus impactée en termes de perte d'emplois de qualité. Néanmoins, ces pertes d'emplois toucheraient tout de même certaines communautés. Les régions qui seraient affectées ne peuvent être identifiées à ce stade et donc, l'impact précis sur les régions est difficilement quantifiable.

Rappelons aussi que les régions ne ressentiraient pas nécessairement la diminution de prix potentielle et l'offre-conseil diminuerait probablement pour certaines régions.

**Le scénario 2 aurait un impact négatif et faible sur l'économie régionale.**

### Impact sur l'écosystème d'affaires

Bien que la SAQ conserve plus des trois quarts du réseau de détail au Québec, la venue de concurrents directs change fortement ce marché. La SAQ se retrouve avec des comparables directs. Les producteurs locaux et fournisseurs étrangers ont donc plus d'opportunités d'affaires et potentiellement plus de flexibilité dans leurs négociations.

De plus, la séparation des activités de distribution et de détail change aussi les pratiques actuelles de commercialisation des produits. À l'heure actuelle, ces deux segments opèrent de manière indissociée, mais l'obligation pour la nouvelle SAQ Distribution de vendre équitablement est un aspect important du nouvel écosystème d'affaires. Les agences entrent en contact avec les nouveaux acquéreurs de succursales et se font compétition entre elles pour assurer la représentation de leurs clients en succursales. La privatisation d'un groupe de succursales donnerait une flexibilité pour négocier avec les détaillants de leur choix pour vendre leurs produits, parfois sans autant de contraintes quant au volume minimum.

Enfin, dans la même optique que les agences, les embouteilleurs ont l'opportunité d'accroître leur présence en succursales en faisant affaire directement avec les 100 succursales désormais détenues par des acteurs privés.

**Le scénario 2 aurait un impact positif et modéré sur l'écosystème d'affaires.**

### Impact sur la production locale

Les détaillants n'ayant plus les mêmes exigences que la SAQ en termes de volume requis pour être vendu dans les succursales, les nouveaux propriétaires auraient le potentiel d'accroître significativement l'offre de produits québécois sur leurs étalages, si la capacité de production le leur permet. Comme mentionné ci-dessus, la croissance fulgurante de ces produits à la suite de leur intégration dans les épiceries et dépanneurs démontre l'important intérêt qu'ont les consommateurs pour les produits locaux. En ayant un changement important dans l'écosystème d'affaires de l'industrie de l'alcool au Québec, le scénario 2 se positionne comme une opportunité d'affaires pour les producteurs locaux à moyen terme, en considérant le temps d'ajustement de la capacité de l'offre des producteurs locaux.

**Le scénario 2 aurait un impact positif et modéré sur la production locale.**

### Impacts réglementaires

Comme mentionné lors de la description des impacts généraux, le scénario 2 s'inscrit dans le respect des cadres réglementaires des accords de commerce nationaux et internationaux et de la loi fédérale sur les boissons enivrantes. Nous ne décrivons donc pas d'impact réglementaire positif ou négatif du scénario 2.

Pour encadrer l'accroissement de la concurrence par essaimage à la SAQ, deux principales réglementations devront être établies :

- Loi sur les prix planchers pour assurer la saine compétition;
- Loi pour assurer la même tarification de la SAQ Distribution entre la SAQ Détail et les autres détaillants.

## Sommaire des impacts

Les résultats de l'analyse multicritère pour le scénario 2 peuvent être illustrés comme suit :

Impacts		Impact global	Impact régional
Impacts pour les consommateurs	Prix	0	-1
	Accès au réseau	1	
	Diversité de l'offre de produits	2	0
	Offre de services-conseils	-1	-2
	Contrôle de la qualité des produits	0	
	Prise de position de la population	1	-2
	Santé et sécurité publique	-1	
Impacts financiers pour le gouvernement	Taxes et impôts perçus par le gouvernement	0	
	Risques d'évasion fiscale	-1	
	Valeur ou dévalorisation de l'actif	2	
Impacts économiques	Stimulation de l'emploi	-2	
	Conditions de travail des employés	-2	
	Impact économique régional	-1	
	Impact sur l'écosystème d'affaires	2	
	Impact sur la production locale	2	

## Scénario 3 : Ouverture des lignes de produits exclusives de la SAQ aux détaillants autorisés (épiceries et dépanneurs)

### Impacts pour les consommateurs

#### Prix

##### a. Prix : impact global

Dans ce scénario, la SAQ Distribution vend au même prix à la SAQ Détail qu'aux épiciers et dépanneurs. L'impact sur le prix pour les consommateurs est déduit de cette façon :

- Nous avons estimé la base des prix de vente uniformes à utiliser entre la SAQ Distribution et les détaillants (SAQ et privés) à partir des frais d'exploitation actuels de la vente au détail de la SAQ. Ces frais sont estimés à 12,2 % des ventes en additionnant les coûts d'opération des succursales et une allocation des frais corporatifs (à partir des informations recueillies auprès de la SAQ concernant la répartition entre la distribution et la vente au détail des employés en équivalent à temps plein par fonction corporative). Afin d'éviter une concurrence déloyale, le prix auquel la SAQ Distribution vendra aux détaillants serait équivalent au prix de vente actuel des succursales SAQ, réduit d'un escompte de 12,2 %.
- À ce prix coûtant, s'ajoute la marge brute des épiciers, qui vise à couvrir leurs frais d'exploitation ainsi que leurs bénéfices. Selon Statistique Canada, la marge brute des magasins d'alimentation serait de 28,0 %. Cette marge s'ajoute donc aux coûts des marchandises vendues.
- En considérant à la fois l'escompte et la marge brute des magasins d'alimentation, comparativement au niveau de prix actuels, cela occasionnerait une hausse potentielle de prix de 12,4 %.

Par exemple : une bouteille qui se vend aujourd'hui en succursale 10 \$ (taxes incluses) serait vendue 7,64 \$ (12,2 % de moins et avant taxes) par SAQ Distribution à SAQ Détail et aux détaillants autorisés privés. Aux 7,64 \$ s'ajoute la marge brute équivalente moyenne des magasins d'alimentation qui est de 28,0 %. Cette bouteille serait donc affichée au prix de 9,77 \$ en épiceries et dépanneurs et vendue avec taxes à 11,24 \$, ce qui correspond à une augmentation de 1,24 \$ sur le prix actuel disponible en succursales à la SAQ. Ceci est en partie lié au dédoublement des frais de distribution, à la capacité de stockage des sociétés publiques et à la dimension des magasins.

L'ouverture de la gamme des produits de la SAQ aux détaillants autorisés ne créerait que peu ou pas de pression sur le prix pour la SAQ Détail, car ces détaillants autorisés vendraient à un prix supérieur à celui de la SAQ Détail. La SAQ, ayant conservé sa majoration (et donc les dividendes pour l'État), ne se verrait pas contrainte d'augmenter ses prix à son tour. Les consommateurs pourraient donc trouver les produits aux mêmes prix qu'aujourd'hui dans les succursales ou payer une « prime de commodité »<sup>37</sup> s'ils achètent leurs produits en épicerie ou en dépanneur.

##### b. Prix : impact régional

En considérant les frais de distribution et de transport, il est possible que les prix en épicerie et en région soient plus élevés qu'en métropole. Toutefois, les SAQ continuent d'opérer et d'offrir les produits aux mêmes prix en métropole qu'en région, et donc, un consommateur trouvera toujours son produit au même prix qu'aujourd'hui en région.

**En somme, le scénario 3 présente un impact nul sur les prix, autant au niveau global qu'en région.**

---

<sup>37</sup> La « prime de commodité » est un montant additionnel qu'un consommateur est prêt à payer pour le confort d'acheter ses produits au même endroit (p. ex., économiser en coûts de recherche, en ajustement, en déplacement, etc.).

### Accès au réseau

Le portrait de la commercialisation des produits d'alcool change radicalement. Le réseau d'épiceries et de dépanneurs au Québec avoisinant les 7 000 emplacements, le potentiel de croissance du réseau est très élevé. La plupart d'entre eux offrant des heures déjà largement plus étendues que celles de la SAQ, l'accessibilité aux produits alcoolisés, en termes à la fois de géographie et d'horaire, se verra augmenter de manière significative.

**L'impact sur l'accès au réseau est positif et majeur.**

### Diversité de l'offre de produits

#### a. Diversité de l'offre des produits : impact global

Les épiciers et dépanneurs achetant les produits importés directement à la SAQ Distribution choisiraient possiblement les produits les mieux vendus pour combler leurs étagères.

Au niveau des succursales de la SAQ Détail, le développement d'une sélection de produits encore plus spécialisés (ou de niche) est se produit. De manière similaire au modèle français, certaines succursales pourraient se spécialiser et ainsi se concentrer sur des produits haut de gamme, contrairement aux produits de masse (p. ex., devenir des cavistes). Certaines succursales pourraient choisir d'élargir le nombre de produits haut de gamme mais ce changement serait limité, d'une part à un nombre restreint de succursales et d'autre part à un nombre limité de produits. À l'échelle de la province, en comparaison avec le statu quo, cet impact serait donc négligeable, voire pratiquement nul.

#### b. Diversité de l'offre des produits : impact sur les régions

La diversité de l'offre ne varie pas réellement plus pour les régions que pour l'ensemble du Québec, puisque les SAQ continuent d'opérer.

**L'impact sur la diversité de l'offre de produits est alors nul pour l'ensemble du Québec.**

### Offre de services-conseils

#### a. Offre de services-conseils : impact global

À court terme, la SAQ ne change pas ses pratiques, mais subit de la pression sur ses ventes. Pour se différencier des épiceries et dépanneurs, la SAQ pourrait vouloir se spécialiser, comme mentionné ci-dessus. Dans certains cas, en adoptant le modèle de "cavistes", la SAQ pourrait vouloir offrir encore davantage de services-conseils dans un nombre limité de succursales.

La SAQ subirait néanmoins d'importantes pressions en termes de vente et donc, la spécialisation verrait le jour ou subsisterait seulement dans les succursales SAQ du réseau SAQ Détail qui survivent à la diminution de leurs ventes.

#### b. Offre de services-conseils : impact pour les régions

La SAQ continue d'opérer et donc, continue d'offrir des services-conseils. Dans certaines régions, pour se différencier, elle pourrait choisir d'adopter un modèle où elle conseille davantage ses clients sur le choix de produits.

**L'impact global de l'offre de services-conseils est donc positif et faible pour l'ensemble du Québec.**

### Prise de position de la population

#### a. Prise de position de la population : impact global

Les sondages montrant une volonté chez la population d'avoir accès à un marché de l'alcool plus compétitif (Léger, 2017, 2018; CROP, 2017, 2018), l'entrée des produits de la SAQ dans un réseau aussi étendu que celui des épiciers et dépanneurs répond à ses attentes. Les consommateurs continueront de

pouvoir acheter au même prix en succursales SAQ (SAQ Détail) et l'offre de services-conseils pourrait se voir bonifiée.

b. **Prise de position de la population : impact pour les régions**

L'accès au réseau accru ainsi que l'apparition importante de compétition dans le marché de l'alcool sont d'importants facteurs de satisfaction pour les consommateurs en région, autant que dans les centres.

**Le scénario 3 aurait un impact positif et majeur sur la prise de position de la population dans l'ensemble du Québec.**

**Santé et sécurité publique**

L'accès à l'alcool étant plus grand, les crimes y étant liés augmentent en conséquence. Comme discuté précédemment, en ayant plus de points de vente et d'heures d'ouverture, cela a des répercussions négatives sur les vols, les fraudes, les agressions, la dépendance à l'alcool, etc. (Popova et al., 2012; Zullo et al., 2013; Campanella et Flanagan, 2012). Une plus grande accessibilité aux spiritueux, par leur entrée chez les détaillants privés, pourrait aussi avoir des effets nocifs sur la santé des consommateurs et sur la sécurité publique.

**L'impact sur la santé et la sécurité publique est donc négatif et fort.**

**Impacts financiers pour le gouvernement**

**Taxes et impôts perçus sur l'industrie des boissons alcoolisées**

La hausse potentielle des prix de 12,4 % chez les détaillants autorisés influencerait positivement les revenus de taxes de 17,4 M\$. De plus, la hausse des ventes en épicerie et en dépanneurs procurerait une hausse de revenus d'impôts sur le revenu des sociétés du gouvernement chiffrée à 5,5 M\$.<sup>38</sup>

**Le scénario 3 aurait un impact sur les revenus de taxes et impôts positif et modéré pour le gouvernement, équivalent à une augmentation de 22,9 M\$.**

**Risques d'évasion fiscale**

Suivant l'énoncé sur l'impact général sur la fiscalité ci-dessus, la fragmentation de l'industrie entre gros et moyens joueurs **présente un risque négatif mais faible d'évasion fiscale.**

**Valeur de l'actif**

La forte pression de la concurrence envers la SAQ et l'importante perte du volume de ventes causeront une importante dévalorisation de la SAQ, sans même qu'elle ait réalisé des gains de vente d'actifs. En effet, le fait qu'aucune barrière à l'entrée du marché ne soit instaurée et donc, qu'aucune prime ne soit versée, il est à prévoir qu'une large majorité des détaillants d'alimentation entreraient dans le marché. La diminution des ventes sera par contre graduelle, au fur et à mesure que les consommateurs changent leurs habitudes et que les épiciers adaptent leurs offres. Néanmoins, la prévision des bénéfices futurs diminue significativement, entraînant la valorisation de la SAQ à la baisse.

En enlevant 39,9 % du volume de ventes dans les succursales et en conservant la structure de coûts actuelle, nous évaluons que la marge nette moyenne des succursales de la SAQ diminuerait pour atteindre 27,9 %, par rapport à 37,2 % aujourd'hui. Comme le mentionne la section 3, l'incapacité à répartir les frais corporatifs, les frais de transport entre les entrepôts et les succursales, le coût du capital investi dans les succursales et la marge de distribution pour approvisionner les succursales en produits à travers les

---

<sup>38</sup> Ce scénario générera aussi des impacts sur les producteurs locaux et les embouteilleurs, qui auront à leur tour des impacts sur les recettes fiscales de l'État que nous ne quantifions pas ici.

succursale, ne nous permet pas de définir si certaines succursales fermeraient à court terme dans ce scénario, mais cela semble tout de même plausible.

### **Le scénario 3 a un impact négatif et majeur sur la valorisation de la SAQ.**

#### **Impacts économiques**

##### **Stimulation de l'emploi**

Ce scénario présente plusieurs répercussions potentielles sur l'emploi. Comme le mentionne la caractérisation du scénario 3 en section 7 du rapport, la SAQ n'a pas à poser de geste à court terme concernant l'optimisation de sa base d'employés et des coûts associés en succursales ni au siège social. Par contre, un exode potentiel des ventes de 39,9 % vers les détaillants autorisés générerait une importante diminution de la marge nette des succursales et impliquerait des questionnements sur la rentabilité de ses succursales, ce qui pourrait occasionner la fermeture de certaines succursales et donc, des pertes d'emploi. Comme mentionné ci-dessus, nous ne pouvons estimer à ce stade combien de succursales fermeraient et nous sommes conservateurs en supposant que ce nombre serait limité.

Par ailleurs, l'entrée de produits haut de gamme à prix compétitifs et de spiritueux chez les détaillants autorisés créerait une concurrence significative aux produits locaux ainsi qu'aux produits embouteillés au Québec. Une diminution du volume de leurs ventes est à prévoir et donc, une perte potentielle d'emplois chez les producteurs de vins locaux et les embouteilleurs.

Malgré la forte concurrence des produits étrangers, une diversification de produits pourrait permettre aux embouteilleurs de mieux faire face aux changements éventuels du profil de consommation de la population à la suite de l'introduction des produits actuellement réservés aux succursales de la SAQ, et ce, même si les consommateurs achètent moins de produits embouteillés localement. De plus, en ayant émis l'hypothèse que seule une surface de 30 % de l'étalage de l'alcool pourrait être allouée à la vente des produits de la SAQ, cette contrainte pourrait mitiger l'impact sur les producteurs de vins locaux et l'industrie de l'embouteillage.

### **Donc, l'impact sur l'emploi est négatif et modéré à moyen ou long terme.**

#### **Conditions de travail des employés**

Pour les succursales moins rentables, l'exode des ventes pourrait occasionner des coupures en termes de coûts liés aux employés des magasins et pourrait aussi mener à un changement dans le type de tâches effectuées par les employés. Les avantages sociaux (comme les régimes de retraite et les assurances collectives) octroyés aux employés pourraient aussi être dégradés dans le temps (Petit et Poirier, 2003; Sinclair, 2002).

### **Le scénario 3 aurait donc un impact négatif et faible sur les conditions de travail des employés.**

#### **Impact économique régional**

À court terme, la SAQ conserve l'entièreté de ses activités. Même si certaines succursales de la SAQ pourraient se voir fermées, nous ne pouvons supposer que les régions seraient affectées plus que les villes. Cependant, il est possible que certaines agences aient davantage de concurrence face à l'arrivée de produits qui étaient seulement disponibles chez elles, mais qui maintenant sont également disponibles chez les détaillants autorisés, mais cet impact est incertain si on s'appuie sur le fait que les agences servent justement un marché local précis et qu'elles figurent normalement parmi les épiceries et les dépanneurs étant des détaillants autorisés. De plus, il est difficile d'évaluer le poids des produits SAQ sur la rentabilité générale de ces commerces ayant une licence d'agence. Il nous apparaît cependant raisonnable de croire que les agences ne dépendent pas exclusivement de leur statut d'agence pour être rentables.

### **L'impact sur l'économie régionale est classé nul.**

### Impact sur l'écosystème d'affaires

L'ouverture de la gamme des produits de la SAQ à un vaste réseau de détaillants autorisés change significativement l'écosystème d'affaires. Tous les joueurs ont leurs propres pratiques d'affaires, objectifs, philosophies et relations d'affaires. Cela a des impacts importants sur l'écosystème de l'industrie de l'alcool au Québec et sur les producteurs internationaux et locaux, représentés par les agences. Plusieurs d'entre elles ont déjà des contacts avec les épiceriers et dépanneurs en raison des produits actuellement vendus dans leurs magasins. Par contre, considérant l'augmentation massive de la disponibilité de produits pour les détaillants privés, les agences doivent étendre leur réseau de manière importante pour bien couvrir la vaste gamme désormais accessible à leurs clients. Les détaillants autorisés ont maintenant accès non seulement à d'autres produits dits haut de gamme dans les vins, mais aussi à de nouveaux produits, soit les spiritueux.

Comme mentionné précédemment, le scénario 3 pourrait avoir un impact négatif sur l'industrie de l'embouteillage au Québec, en considérant qu'elle devra désormais compétitionner avec des produits étrangers réputés. Elle devra s'ajuster en termes de produits vendus et de gammes.

**En considérant ces facteurs allant en sens contraire, l'impact sur l'écosystème d'affaires est positif, mais tout de même faible.**

### Impact sur la production locale

Les producteurs de vins locaux devront désormais compétitionner avec des vins internationaux en épiceries et dépanneurs, ce qui affectera la production locale de vins, mais les producteurs de spiritueux locaux accéderont à un plus vaste réseau, ce qui créera une opportunité d'affaires pour cette industrie. En considérant la part de marché de chaque industrie, l'impact positif sur les producteurs de spiritueux locaux viendrait donc potentiellement mitiger l'effet négatif global sur les producteurs de vins.

**De ce fait, l'impact sur la production locale est négatif et modéré.**

### Impacts réglementaires

Comme mentionné lors de la description des impacts généraux, le scénario 3 s'inscrit dans le respect des cadres réglementaires des accords de commerce nationaux et internationaux et de la loi fédérale sur les boissons enivrantes. Nous ne décrivons donc pas d'impact réglementaire positif ou négatif du scénario 3.

Deux réglementations principales sont instaurées afin de limiter les pratiques de commercialisation malsaines :

- L'instauration d'un prix plancher;
- Les détaillants autorisés ne pourront utiliser plus de 30 % de l'espace total accordé aux produits alcoolisés pour les produits actuellement vendus à la SAQ.

## Sommaire des impacts

Les résultats de l'analyse multicritère pour le scénario 3 peuvent être illustrés comme suit :

Impacts		Impact global	Impact régional
<b>Impacts pour les consommateurs</b>	Prix	0	0
	Accès au réseau	4	
	Diversité de l'offre de produits	0	0
	Offre de services-conseils	1	1
	Contrôle de la qualité des produits	0	
	Prise de position de la population	4	4
	Santé et sécurité publique	-3	
<b>Impacts financiers pour le gouvernement</b>	Taxes et impôts perçus par le gouvernement	2	
	Risques d'évasion fiscale	-1	
	Valeur ou dévalorisation de l'actif	-4	
<b>Impacts économiques</b>	Stimulation de l'emploi	-2	
	Conditions de travail des employés	-1	
	Impact économique régional	0	
	Impact sur l'écosystème d'affaires	1	
	Impact sur la production locale	-2	

## Conclusion des résultats de l'analyse multicritère

L'analyse multicritère présente les impacts de chaque scénario sur une même échelle pour illustrer et comparer leur magnitude. Nous avons utilisé plusieurs hypothèses, nos connaissances de l'industrie, nos constats d'étalonnage, la logique économique basée sur de la littérature économique et des données publiques afin de classer les impacts le plus adéquatement possible. Au cours du rapport, nous avons identifié des éléments d'incertitude pour certains de ces impacts. Nous croyons qu'il est nécessaire d'effectuer d'autres analyses complémentaires, en commençant par une analyse approfondie sur l'impact sur les prix.

Le scénario 1 nous démontre qu'une privatisation du détail et de la distribution génère des résultats très mitigés et incertains en considérant les meilleures conditions de concurrence. Les bénéfices découlant de la prise en charge par le privé suivant la vente des activités de commerce de détail et l'impartition de la distribution ne garantiront pas une diminution de prix sur les produits pour les consommateurs, alors qu'il est quasi certain que des impacts économiques négatifs se réaliseront, comme les pertes d'emplois, la dégradation de conditions de travail ainsi qu'un impact encore plus négatif pour les régions.

Le scénario 2 aurait des impacts similaires au scénario 1, mais dans une moindre mesure. Il présente également des bénéfices incertains de se matérialiser, mais des impacts négatifs probables de se réaliser pour les parties prenantes.

Enfin, le scénario 3 comporte les impacts les plus extrêmes. Bien que les consommateurs bénéficient d'aspects très positifs comme une augmentation de l'accès au réseau, les impacts négatifs pour les succursales de la SAQ (perte de valeur significative de l'actif) et les emplois en général sont majeurs. Un changement du mode d'opération, par exemple par la spécialisation, et une optimisation seraient inévitables pour assurer la survie d'une grande partie du réseau de détail.

En plus d'analyses supplémentaires nécessaires, une pondération adéquate des différents critères selon leur importance est nécessaire pour effectuer un bilan approfondi de chaque scénario et ainsi porter des conclusions et éventuellement aider à la prise de décision.

Impacts	Scénario 1		Scénario 2		Scénario 3		
	Impact global	Impact régional	Impact global	Impact régional	Impact global	Impact régional	
Impacts pour les consommateurs	Prix	0	-1	0	-1	0	0
	Accès au réseau	1		1		4	
	Diversité de l'offre de produits	0	-2	2	0	0	0
	Offre de services-conseils	-2	-3	-1	-2	1	1
	Contrôle de la qualité des produits	0		0		0	
	Prise de position de la population	-2	-3	1	-2	4	4
	Santé et sécurité publique	-1		-1		-3	
Impacts financiers pour le gouvernement	Taxes et impôts perçus par le gouvernement	1		0		2	
	Risques d'évasion fiscale	-1		-1		-1	
	Valeur ou dévalorisation de l'actif	4		2		-4	
Impacts économiques	Stimulation de l'emploi	-3		-2		-2	
	Conditions de travail des employés	-3		-2		-1	
	Impact économique régional	-4		-1		0	
	Impact sur l'écosystème d'affaires	2		2		1	
	Impact sur la production locale	2		2		-2	

## Limitations de l'analyse multicritères

Voici les principales limitations de l'analyse multicritère :

- La réalisation d'une analyse multicritère requiert généralement une pondération des critères d'évaluation afin de comparer les scénarios et d'en tirer des recommandations et conclusions relativement à ces poids. Une telle répartition des poids n'a pas été conduite; le MFQ préfère obtenir une vue claire des scénarios et de leurs impacts avant de se lancer dans un tel exercice.
- Le mandat ne portant pas sur la valorisation de l'actif de la SAQ, les impacts y faisant référence ne découlent pas d'analyses exhaustives de la valorisation de la SAQ. La fourchette du multiple du BAIIA provenant de comparables de compagnies publiques doit être analysée avec précaution pour les raisons suivantes :
  - La SAQ est en situation de monopole. Les compagnies publiques œuvrant comme détaillants ou distributeurs alimentaires font face à une concurrence féroce sur les marges et parts de marché.
  - Le multiple applicable à un point de vente particulier peut s'avérer très différent des données présentées ci-dessus, car l'évaluation dépend de l'achalandage et de la localisation de chaque magasin.
  - Les sociétés comparables sont davantage diversifiées horizontalement, et offrent des produits avec une élasticité moindre que les produits alcoolisés (nourriture, carburant et médicaments).
  - Les sociétés comparables présentées ci-dessus sont intégrées verticalement à différents degrés, mais elles le sont toutes davantage que les scénarios 2 et 3, ce qui permet de générer de meilleures marges globalement.
  - Les acheteurs potentiels devront respecter plusieurs contraintes réglementaires qui restreignent les possibilités de croissance, telles que : des prix planchers uniques en s'approvisionnant d'une SAQ Distribution, un approvisionnement obligatoire via la SAQ Distribution, une zone géographique limitée ou un espace contrôlé pour leurs commerces, etc.
  - Les marges réalisées par les comparables américains indiquent que les différences en réglementation nuisent à la comparabilité pour dériver une valorisation des activités de la SAQ.
- L'accès aux données financières et opérationnelles des entreprises d'embouteillage et des producteurs locaux nous permettrait aussi d'accroître la précision du modèle.
- L'analyse d'impact sur les prix des scénarios est rendue difficile par le fait que les prix des vins et spiritueux sont fortement conditionnés par les exigences de recettes (dividendes et taxes) gouvernementales plutôt que simplement par la structure de coûts de la SAQ et sa possible optimisation. Cette réalité induit un niveau d'incertitude élevé sur l'analyse d'impact sur les prix de chaque scénario.
- Notre approche a tenté de saisir la plupart des impacts connus dans un avenir proche sur la base des critères déterminés dans l'appel d'offres par le MFQ, en particulier les impacts financiers et sociaux, mais ne comprend pas une quantification des éléments incorporels tels que l'impact de chaque scénario sur la marque ou l'environnement.
- Enfin, dans le cadre de ce mandat, nous n'avons pu identifier de manière précise et quantitative les répercussions divergentes des différents impacts sur les régions et centres urbains du Québec. Néanmoins, nous considérons qu'il serait pertinent d'approfondir cette analyse dans une étape ultérieure.

# *Section 9 : Recommandations*

Afin de réaliser cette mission, nous avons compté sur la collaboration exemplaire de la SAQ pour répondre à nos demandes d'informations. Nous avons aussi travaillé ardemment à la collecte d'informations publiques et d'études pertinentes afin d'évaluer le marché de l'alcool et de comprendre les tendances pertinentes pour le Québec dans le contexte d'analyse des scénarios d'évolution de la SAQ. Nous avons utilisé notre base de données quantitative d'étalonnage du commerce de détail afin de comparer la performance de la SAQ et de confirmer le potentiel d'amélioration de sa performance. Pour appuyer nos travaux, nous avons aussi consulté des spécialistes de la firme en économie, en finance corporative (transactions), en évaluation d'entreprise, en fiscalité, en stratégie, commerce de détail et logistique et en distribution. Un travail important a été réalisé sur une très courte période afin de livrer selon la portée du mandat convenu avec le MFQ. L'évolution du modèle d'affaires de la SAQ est un dossier très complexe qui nécessitera beaucoup de réflexions subséquentes. Nos recommandations ne sont pas exhaustives et ne peuvent pas être utilisées comme un plan complet pour les prochaines étapes. Elles sont simplement des points que nous jugeons importants dans le contexte de ce rapport et à ce moment.

Maintenant, plusieurs éléments méritent un approfondissement ou de poursuivre des analyses avant que le MFQ recommande des modifications quant au modèle d'affaires de la SAQ. Nos recommandations portent donc sur les prochaines étapes que le MFQ devrait envisager s'il désire poursuivre dans cette démarche d'évolution du modèle d'affaires ou de la performance de la SAQ.

1. Obtenir des conseils juridiques sur la validité des impacts et la faisabilité des scénarios analysés, puis ajuster l'analyse des scénarios au besoin. Le commerce de l'alcool et l'évolution du modèle d'affaires de la SAQ doivent se faire dans le cadre de la réglementation canadienne, dans le respect des conventions collectives et dans le respect des accords de commerce. Il est donc important de faire ces validations avant de poursuivre.
2. Effectuer une analyse détaillée d'impact sur les prix des scénarios de privatisation. Aucune donnée empirique ne nous démontre qu'une baisse de prix est réalisable par la privatisation dans le contexte nord-américain. Le degré de taxation et d'autres formes de recettes que le gouvernement récolte semblent un facteur déterminant limitant la possibilité de globalement réduire le prix pour les consommateurs. La capacité de repasser les économies découlant d'une rationalisation de la SAQ vers un rôle simplifié ainsi que des gains d'efficacité des détaillants privés présente de l'incertitude.
3. Effectuer, avec le concours de la SAQ, une analyse afin de mieux comprendre les comportements des consommateurs et leurs réactions (ou absence de) face aux prix des produits ou biens à d'autres facteurs décisionnels tels que les offres et promotions, le niveau de services-conseils, la proximité et l'accessibilité, etc. Considérer le forage des données du programme de loyauté « Inspire » de la SAQ couplé à des données externes pour y parvenir.
4. Développer, avec le concours de la SAQ, une analyse financière permettant de comprendre et confirmer la rentabilité des différents segments de la chaîne de valeur de la SAQ (importation, distribution et vente au détail). Cette analyse est essentielle pour déterminer la valeur réelle de vente de l'actif sous chaque scénario.
5. Réaliser le développement d'une analyse des options d'optimisation du réseau de logistique et de distribution, incluant la consolidation des deux centres de distribution vers un seul centre automatisé.
6. Considérer la réalisation d'une analyse d'optimisation du réseau des succursales en croisant une étude de géolocalisation à une analyse détaillée de la performance financière (évaluer la hauteur de la contribution financière des succursales afin d'assurer qu'elles absorbent leur juste part des

coûts indirects et non contrôlables en succursale, tels que les frais corporatifs, le coût en capital investi en succursale, les frais de transport entre les entrepôts et chaque succursale et une marge de distribution sur les services obtenus) afin de valider si d'autres opportunités d'optimisation ne résident pas dans le réseau de la SAQ, bien que ce processus de revue périodique du réseau existe au sein de la SAQ.

7. Considérer et analyser les scénarios d'optimisation et possiblement les combiner aux autres scénarios analysés dans ce rapport. Il serait normalement recommandé d'optimiser un actif en tout ou en partie avant de procéder à sa vente afin de maximiser la valeur de l'actif.
8. Effectuer une mission pour confirmer la valeur potentielle de la SAQ en engageant une équipe d'experts en évaluation d'entreprise, si le gouvernement envisage des scénarios de privatisation. Ceci permettrait de préciser la valeur de la SAQ.

De plus, nous croyons que des variantes aux scénarios évalués pourraient être explorées ou nécessiter un approfondissement si le gouvernement désire explorer davantage les scénarios de privatisation ou d'accroissement de la concurrence. Un exemple serait de permettre aux détaillants autorisés de vendre les vins disponibles à la SAQ, mais d'éviter de vendre des spiritueux ou boissons à très fort taux d'alcool. Une autre variante des scénarios de privatisation serait de considérer la privatisation partielle du détail et de repositionner systématiquement les succursales résiduelles de la SAQ dans des niches, et opter pour le modèle de cavistes.

# Bibliographie

Affaires mondiales Canada (2016). *Texte de l'Accord économique et commercial global*. Récupéré de <http://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ceta-aecg/text-texte/toc-tdm.aspx?lang=fra>

AQAVBS (2018). *Promouvoir le monde vinicole au Québec*, Association québécoise des agences de vins, bières et spiritueux. Récupéré le 9 août 2018 de <http://www.aqavbs.com/fr/>

AVQ (2018). *Bilan de l'industrie*, L'Association des vignerons du Québec. Récupéré le 23 août 2018 de <http://vinsduquebec.com/bilan-de-lindustrie/>

Bachand, Olivier (2018, 17 juillet). « 5500 employés de la SAQ déclenchent la grève », *Radio-Canada*. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1113193/employes-saq-declenchement-greve-teamster>

Campanella, D., Flanagan, G., (2012). *The Economic and Social Consequences of Liquor Privatization in Western Canada*, Parkland Institute, 36 p.

Canadian Industry Statistics (2018). *Performance financière - Statistiques relatives à l'industrie canadienne*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 08 août 2018 de <https://strategis.ic.gc.ca/app/scr/app/cis/search-recherche>

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, (2016). *Contrôle du marché des boissons spiritueuses*. Récupéré de <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/contrôle-marché-des-boissons-spiritueuses>

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, (2016). *La France est à l'abri de l'alcool frelaté*. Récupéré de <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/boissons-spiritueuses-france-est-a-labri-lalcool-frelate>

Emploi Québec (2017). *Guide des salaires selon les professions au Québec*, Gouvernement du Québec, Récupéré de [http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx\\_fceqpubform/00\\_int\\_guide-salaires-professions\\_2017.pdf](http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/00_int_guide-salaires-professions_2017.pdf)

Gallet C A (2007)., 'The demand for alcohol: a meta-analysis of elasticities', *The Australasian Journal of Agricultural and Resource Economics* 51:2, pp. 121–35. See also Fogarty J (2010)., 'The demand for beer, wine and spirits: a survey of the literature', *Journal of Economic Surveys* 24:3, pp. 428–78

Gouvernement du Canada (1985). *Loi sur l'importation des boissons enivrantes*, L.R.C., ch. I-3. Récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/l-3/page-1.html#docCont>

Gouvernement du Québec (1991). *Code civil du Québec*, L. Q. 1991, c. 64, art. 2097. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/CCQ-1991>

Gouvernement du Québec (1999). *Loi sur le ministère des finances*, chapitre M-24.01. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showDoc/cs/M-24.01?&digest=>

Gouvernement du Québec (2015). *Cap sur la performance*, Québec, Commission de révision permanente des programmes, 230 p.

Gouvernement du Québec (2016). *Vérification de l'optimisation des ressources*, Québec, Vérificateur général du Québec, 302 p.

Gouvernement du Québec (2017). *Rapport sur l'application de la Loi sur la Société des alcools du Québec*, Québec, Ministère des finances du Québec, 32 p.

Gouvernement du Québec (2017). *Programme d'appui au positionnement des alcools québécois dans le réseau de la SAQ*, Québec, Ministère des finances du Québec, 8 p.

Gouvernement du Québec (2018). *Le plan économique du Québec*, Québec, Ministère des finances du Québec, 600 p.

Industrie Canada (2018). *Performance financière - Statistiques relatives à l'industrie canadienne*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 10 août 2018 de <https://strategis.ic.gc.ca/app/scr/app/cis/performance/4453?lang=fr>

Institut national de la statistique et des études économiques (2016). *Fiches thématiques, Alimentation et Tabac*. Récupéré de <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1372380/CONSO09h.PDF>

Kerr, W. C., Williams, E., & Greenfield, T. K. (2015). Analysis of price changes in Washington following the 2012 liquor privatization. *Alcohol and Alcoholism*, 50(6), 654-660.

Malthus, T. R. (1815). *An inquiry into the nature and progress of rent, and the principles by which it is regulated*. for J. Murray, and J. Johnson and Company.

Mill, J. S., & Nathanson, S. (1875). *Principles of Political Economy (Abridged): With Some of Their Applications to Social Philosophy*. Hackett Publishing.

Pennsylvania Liquor Control Board, *Fiscal year 2016-17 Annual Report*. Récupéré de [https://www.lcb.pa.gov/About-Us/News-and-Reports/Documents/Annual%20Report%202016\\_2017.pdf](https://www.lcb.pa.gov/About-Us/News-and-Reports/Documents/Annual%20Report%202016_2017.pdf)

Pola, Nadia (2014). *Transfert d'entreprise dans un contexte de droit du travail*, [www.conseiller.ca](http://www.conseiller.ca). Récupéré le 06 août 2018 de [http://www.conseiller.ca/files/2014/03/12\\_pme\\_0414.pdf](http://www.conseiller.ca/files/2014/03/12_pme_0414.pdf)

Systembolaget (2017). *Systembolaget responsibility report*, Récupéré de <https://www.omssystembolaget.se/globalassets/pdf/om-systembolaget/responsibility-report-2017.pdf>

SAAQ (2017). *L'ALCOOL ET LES DROGUES AU VOLANT*, Gouvernement du Québec, 32 p.

SAQ (2018). *À propos: Agences SAQ*, Société des alcools du Québec. Récupéré le 23 août 2018 de <https://www.saq.com/content/SAQ/fr/a-propos/faire-affaire-avec-la-saq/agences-saq.html>

SAQ (2018). *Rapport annuel 2018*, Société des alcools du Québec. Récupéré de [http://s7d9.scene7.com/is/content/SAQ/Communications/la-saq/acces-information/documents-disponibles/publications/rapports-annuels/SAQ\\_RA2018\\_FINAL.pdf](http://s7d9.scene7.com/is/content/SAQ/Communications/la-saq/acces-information/documents-disponibles/publications/rapports-annuels/SAQ_RA2018_FINAL.pdf)

SAQ (2018). *Politique d'achat et de mise en marché de la Société des alcools du Québec*, Société des alcools du Québec. Récupéré de [http://marketing.globalwinespirits.com/SAQ\\_B2B/Politique%20et%20Normes/Politique\\_dachat\\_mise\\_en\\_marche.pdf](http://marketing.globalwinespirits.com/SAQ_B2B/Politique%20et%20Normes/Politique_dachat_mise_en_marche.pdf)

SAQ (2018) *Les prix de 1660 vins revus à la baisse*. Récupéré de [https://www.saq.com/content/SAQ/fr/a-propos/la-saq/nouvelles/Les\\_prix\\_de\\_1600\\_vins\\_revus\\_a\\_la\\_baisse.html](https://www.saq.com/content/SAQ/fr/a-propos/la-saq/nouvelles/Les_prix_de_1600_vins_revus_a_la_baisse.html)

SEMB-SAQ (2010). *Convention collective*. Récupéré de [http://www.semb-saq.net/wp-content/uploads/2015/03/convention\\_collective\\_2010\\_2017.pdf](http://www.semb-saq.net/wp-content/uploads/2015/03/convention_collective_2010_2017.pdf)

Smith, A. (1827). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (No. 25202). Printed at the University Press for T. Nelson and P. Brown.

Statistique Canada. Tableau 10-10-0011-01 Valeur des ventes de boissons alcoolisées des régies des alcools et d'autres points de vente au détail, selon le type de boisson (x 1 000)

Statistique Canada. Tableau 18-10-0005-01 Indice des prix à la consommation, moyens annuel, non désaisonnalisé

Statistique Canada. Tableau 10-10-0013-01 Ventes de boissons alcoolisées des régies des alcools et d'autres points de vente au détail, par type de point de vente (x 1 000)

Statistique Canada. Tableau 10-10-0012-01 Bénéfice net des régies des alcools et recettes des administrations publiques de la vente des boissons alcoolisées (x 1 000)

Trolldal, B. (2005). The privatization of wine sales in Quebec in 1978 and 1983 to 1984. *Alcoholism: Clinical and experimental research*, 29(3), 410-416.

Vinmonopolet (2015). *Key figures - english summary*. Récupéré de <http://aarsberetning.vinmonopolet.no/2015/english-summary>

Vinmonopolet (2018). *Today's Vinmonopolet - a modern chain with a social responsibility*. Récupéré de <https://www.vinmonopolet.no/social-responsibility>

Virginia department of Alcoholic Beverage Control. *Annual Report 2017*. Récupéré de <https://www.abc.virginia.gov/library/about/pdfs/2017ar.pdf?la=en>

Wagenaar, A. C., Salois, M. J., & Komro, K. A. (2009). Effects of beverage alcohol price and tax levels on drinking: a meta-analysis of 1003 estimates from 112 studies. *Addiction*, 104(2), 179-190.

Washington State Liquor Control Board. *FY 2011 Annual Report*. Récupéré de [https://lcb.wa.gov/publications/annual\\_report/FY2011-annual-report-final-web.pdf](https://lcb.wa.gov/publications/annual_report/FY2011-annual-report-final-web.pdf)

Washington State Liquor Control Board. *FY 2017 Annual Report*. Récupéré de [https://lcb.wa.gov/sites/default/files/publications/annual\\_report/2017-annual-report-final2-web.pdf](https://lcb.wa.gov/sites/default/files/publications/annual_report/2017-annual-report-final2-web.pdf)

Zullo, R., Bi, X., Xiaohan, Y., & Siddiqui, Z. (2013). The fiscal and social effects of state alcohol control systems.

# Annexe

## Élaboration de la fourchette du multiple du BAIIA

À titre indicatif, le tableau suivant présente les multiples du bénéfice avant intérêt, impôt et amortissement (“BAIIA”) de sociétés publiques canadiennes œuvrant dans le secteur de la vente au détail, principalement pour des produits alimentaires, pharmaceutiques et l’essence.

Nom de la société	Marché principal	Capitalisation boursière	Industrie	Chaîne verticale	Marge BAIIA-DDM	Multiple VTE <sup>39</sup> /BAIIA (DDM <sup>40</sup> )
Metro Inc	Canada	\$10 913M	Supermarché et pharmacie	Distributeur et détaillant	7.2 %	13.5x
Empire Company Limited	Canada	\$6 871M	Supermarché, pharmacie, carburant et immobiliers.	Détaillant	3.5%	9.5x
Loblaw Companies Limited	Canada	\$25 791M	Supermarché, pharmacie, financiers et immobiliers.	Détaillant	8.5 %	10.1x
Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	\$26 831	Magasin de proximité, détaillant généraliste et carburant.	Détaillant	5.8 %	11.9x
Alcanna Inc.	Canada	\$360M	Breuvages alcoolisés	Détaillant	3.2 %	17.5x
George Weston Limited	Canada	\$13 394M	Agroalimentaire, pharmacie	Transformateur et distributeur	8.4 %	8.7x
The North West Company Inc.	Canada	\$1 416	Supermarché, détaillant généraliste et service financier.	Détaillant	9.0 %	10.0x
Colabor Group Inc.	Canada	\$41M	Agroalimentaire	Distributeur et grossiste	1.5 %	8.6x
<b>Moyenne excluant maximum et minimum</b>						<b>10.6x</b>

En date du rapport, les multiples VTE/BAIIA varient entre 8.7x et 13.5x pour une moyenne de 10.6x.

Les multiples d’évaluation sont généralement influencés par une multitude de facteurs dont la taille de l’entreprise, la croissance prévue, la diversification géographique et des produits, l’environnement concurrentiel, la réglementation, l’équipe de direction, la notoriété de la marque, etc.

<sup>39</sup> VTE: Valeur totale de l’entreprise, soit la valeur du fonds de roulement, des immobilisations, des actifs intangibles et l’achalandage.

<sup>40</sup> DDM: Douze derniers mois.

Afin d'appliquer un multiple au BAIIA de la SAQ pour le secteur " Distribution " ou le secteur " Détail ", les facteurs spécifiques suivants devraient notamment être pris en considération par rapport aux sociétés comparables :

Distribution	Détail
<ul style="list-style-type: none"><li>• Situation " monopolistique "</li><li>• Réglementation</li><li>• Condition d'approvisionnement</li><li>• Croissance du marché</li><li>• Économie de coût</li><li>• Large territoire à couvrir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Localisation et territoire protégé</li><li>• Source d'approvisionnement possible</li><li>• Réglementation</li><li>• Taille / nombre de détaillants</li><li>• Croissance du marché</li><li>• Synergies / économies de coût</li><li>• Fixation du prix de vente</li></ul>

Compte tenu des spécificités propres du scénario examiné, l'évaluation du volet " Distribution " et " Détail " devrait normalement se faire sur la base de projections financières à long terme. Ces projections pourraient ainsi tenir compte des facteurs spécifiques pouvant affecter la rentabilité de chaque sous-secteur. Une approche d'évaluation plus précise basée sur l'actualisation des flux monétaires pourrait ainsi être appliquée.