

# PRODUCTIVITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS:

JONATHAN DESLAURIERS  
ROBERT GAGNÉ  
CLAUDE LAURIN  
JONATHAN PARÉ

# LA SAQ



Créé en 2009, le Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers de HEC Montréal mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principaux sujets d'étude le Québec et le Canada. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats obtenus en organisant des activités de transfert, de vulgarisation et, ultimement, d'éducation.

Pour en apprendre davantage sur le Centre ou pour obtenir des exemplaires de ce document, visitez le [www.hec.ca/cpp](http://www.hec.ca/cpp) ou écrivez-nous, à [info.cpp@hec.ca](mailto:info.cpp@hec.ca).

## **PRODUCTIVITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS : LA SAQ**

Novembre 2016

### **Auteurs**

Jonathan Deslauriers  
Robert Gagné  
Claude Laurin  
Jonathan Paré

### **Professionnel de recherche**

Olivier Aubry

Les auteurs remercient Dominique Hamel et Marie-Eve Quenneville pour leur support en tant qu'assistantes de recherche.

Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers  
HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
Téléphone : 514 340-6449

Dépôt légal : quatrième trimestre 2016  
ISBN : 978-2-924208-51-9  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016  
Bibliothèque et Archives Canada, 2016

Cette publication a bénéficié du soutien financier du ministère des Finances du Québec et de la Fondation Walter J. Somers.

Photo de la couverture : iStockphoto © kryzaneK

© 2016 Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers, HEC Montréal

# SOMMAIRE

Bien que la légitimité de la Société des alcools du Québec (SAQ) soit périodiquement remise en question, aucune étude n'a véritablement analysé sa performance d'un point de vue économique. Résultat : au-delà de ce qui est rapporté par la Société elle-même, on en sait très peu sur sa véritable capacité à générer de la richesse, ce qui soulève inévitablement des questions sur l'efficacité avec laquelle elle assure son mandat.

À titre d'unique actionnaire de la SAQ, le gouvernement du Québec devrait pourtant prioriser cette efficacité, car en la négligeant, il renonce à des revenus supplémentaires, ou alors il contraint les consommateurs à payer des prix plus élevés. Or, lorsqu'on analyse la manière dont le gouvernement du Québec encadre la SAQ, on constate que les incitatifs à l'efficacité sont limités. Année après année, le gouvernement du Québec se contente d'évaluer les dividendes versés par la SAQ pour évaluer sa performance, mais aucun mécanisme n'assure que l'atteinte des objectifs en matière de dividendes s'accompagne de gains d'efficacité.

Dans ce contexte, le Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers propose deux indicateurs de productivité développés à partir des états financiers de la SAQ de manière à déterminer dans quelle mesure la SAQ maximise le dividende qu'elle verse à son actionnaire. Les constats qui s'en dégagent sont pour le moins préoccupants.

Depuis la fin des années 80, la SAQ a largement augmenté les dividendes qu'elle verse annuellement au gouvernement, mais sa productivité n'a pas progressé. Autrement dit, aucun gain d'efficacité n'a été réalisé, de sorte que le gouvernement n'a pas maximisé le rendement dégagé des activités de la SAQ.

Parmi les facteurs en cause, il apparaît que la stratégie d'expansion mise de l'avant à la fin des années 90 s'est opérée au détriment de la productivité de la société d'État. Ne pouvant gérer efficacement l'augmentation rapide du nombre de points de vente, la productivité de la SAQ a rapidement décliné. Au final, même si elle aura permis d'accroître considérablement ses ventes, cette expansion aura miné l'efficacité de la société d'État.

Le gouvernement du Québec devrait donc revoir ses exigences à l'égard de la SAQ. En plus des cibles à atteindre au niveau des dividendes à verser, le gouvernement devrait établir des objectifs clairs en termes d'efficacité. En s'appuyant sur les indicateurs développés dans ce rapport, il pourrait notamment fixer des cibles à atteindre en matière de productivité. À terme, le gouvernement pourra ainsi évaluer concrètement la performance de la société d'État.

Notons en terminant que les prochaines années seront déterminantes pour la SAQ. En ne pouvant miser indéfiniment sur la croissance du volume de ses ventes pour atteindre ses objectifs en matière de dividendes, la SAQ devra inévitablement améliorer son efficacité.

# TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| SOMMAIRE.....                                  | 3  |
| TABLE DES MATIÈRES.....                        | 4  |
| INTRODUCTION.....                              | 5  |
| LA SAQ EN BREF.....                            | 7  |
| CE QUI A ÉTÉ ÉCRIT.....                        | 11 |
| PRODUCTIVITÉ : MESURER L'EFFICACITÉ.....       | 15 |
| PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL.....                   | 17 |
| PRODUCTIVITÉ MULTIFACTORIELLE.....             | 24 |
| CONCLUSION.....                                | 27 |
| ANNEXE : LA PRODUCTIVITÉ MULTIFACTORIELLE..... | 28 |
| BIBLIOGRAPHIE.....                             | 30 |

# INTRODUCTION

Chaque année, le gouvernement du Québec perçoit d'importants revenus de la commercialisation de l'alcool. D'abord, les ventes de boissons alcoolisées sont assujetties à la taxe de vente provinciale et à une taxe spécifique sur la vente de boissons alcooliques<sup>1</sup>, ce qui a permis au gouvernement de récolter plus de 600 millions de dollars en 2015. Par ailleurs, l'État détient le quasi-monopole<sup>2</sup> de la vente au détail des boissons alcoolisées via la Société des alcools du Québec (SAQ). Hautement lucratif, le commerce au détail de l'alcool a permis au gouvernement de récolter plus d'un milliard de dollars en dividendes pour la seule année 2015.

Au total, la commercialisation de l'alcool a donc permis au gouvernement du Québec d'amasser environ 1,7 milliard de dollars en 2015, revenus qui équivalent au quart de l'impôt payé par les sociétés privées.

Même si le gouvernement du Québec dégage à chaque année d'importants revenus de la commercialisation de l'alcool, les façons de faire du Québec sont souvent remises en question. Sur le plan idéologique, on questionne notamment le fait qu'un État s'octroie la mission d'assurer la commercialisation de l'alcool. Sur le plan économique, on suppose que les consommateurs seraient mieux servis par un marché libéralisé, et ce tant du point de vue de l'offre de produits que des prix de vente. On suppose en outre que de son côté, le gouvernement pourrait tirer les mêmes revenus du commerce de l'alcool en taxant simplement davantage les ventes de ce produit. Rappelons à ce chapitre que le gouvernement prélève plus de 2 milliards de dollars de la taxe sur les carburants alors qu'il ne possède pourtant pas de stations d'essence. Même constat du côté des cigarettes dont la vente au détail permet au gouvernement de percevoir plus d'un milliard de dollars en revenus de taxation.

Jusqu'ici, aucune étude n'a toutefois véritablement analysé la performance de la SAQ d'un point de vue économique de sorte qu'au-delà de ce qui est rapporté par la Société elle-même, on en sait très peu sur l'efficacité de la SAQ et sur sa véritable capacité à générer de la richesse. Autrement dit, il est pratiquement impossible de déterminer si la SAQ maximise son rendement, à savoir si elle dégage le maximum de richesse de ses opérations tout en minimisant l'utilisation de ses ressources.

Lorsqu'on analyse la manière dont le gouvernement du Québec encadre la SAQ, on constate que les incitatifs à l'efficacité sont limités. À titre d'unique actionnaire de la société d'État, le gouvernement du Québec se contente d'évaluer le dividende versé<sup>3</sup> par la SAQ pour mesurer sa performance. Le problème est qu'aucun mécanisme n'assure au gouvernement que l'atteinte des objectifs en matière de dividendes s'accompagne de gains d'efficacité. Or, comme la SAQ est un quasi-monopole, elle est peu assujettie aux pressions de la concurrence, et elle exerce un vaste contrôle sur ses prix de vente

---

<sup>1</sup> Jusqu'en 2014, les taux de la taxe spécifique variaient selon le lieu de consommation. En 2014, le taux de taxation pour la consommation à domicile était de 0,50 \$ par litre de bière vendu et celui sur les autres boissons alcoolisées était de 1,12 \$ par litre vendu. Depuis 2015, dernière année de notre analyse, les taux de taxation sont les mêmes peu importe le lieu de consommation. Les taux s'élèvent respectivement à 0,63 \$ et 1,40 \$ par litre.

<sup>2</sup> En ce sens où la SAQ détient le contrôle quasi-exclusif de la vente au détail de vins et de spiritueux au Québec.

<sup>3</sup> Le dividende versé par la SAQ au gouvernement est pratiquement identique au bénéfice net inscrit dans les états financiers de la Société.

et ses coûts d'exploitation, et conséquemment sur son bénéfice. Elle est donc en mesure de déclarer un important bénéfice à chaque année, sans avoir à se soucier de son efficacité. En négligeant l'importance de cette efficacité dans son évaluation, le gouvernement renonce donc potentiellement à des revenus supplémentaires, ou alors il oblige les consommateurs à payer des prix plus élevés.

Le constat est donc sans appel : sans exigences précises de la part du gouvernement en matière d'efficacité, on ne peut pas espérer que les incitatifs soient suffisants pour que la SAQ maximise le dividende qu'elle verse annuellement. Le gouvernement du Québec devra donc voir au-delà du bénéfice dans son évaluation de la SAQ s'il souhaite maximiser les revenus qu'il tire de la commercialisation de l'alcool au Québec.

Dans ce contexte, ce rapport propose des indicateurs de performance développés à partir des états financiers de la SAQ afin de permettre au gouvernement d'évaluer si la société d'État parvient à améliorer son efficacité au-delà de l'atteinte d'objectifs précis en matière de dividendes. À terme, ces indicateurs permettront au gouvernement de fixer des objectifs clairs en matière d'efficacité.

À cette fin, une mesure de valeur ajoutée a d'abord été créée. Située à mi-chemin entre le bénéfice net et les ventes, la valeur ajoutée permet d'évaluer concrètement la richesse dégagée des activités de la SAQ. En s'appuyant sur cette mesure, deux indicateurs de productivité sont proposés afin d'évaluer dans quelle mesure la SAQ est parvenue à dégager des gains d'efficacité de ses opérations: la productivité du travail, qui mesure la valeur ajoutée générée par heure travaillée, et la productivité multifactorielle, qui propose un regard plus large de l'efficacité de la SAQ en analysant le rendement global des facteurs de production.

À partir de ces indicateurs, nous verrons notamment que les gains de productivité enregistrés depuis la seconde moitié des années 2000 résultent d'un effet de rattrapage et suffisent à peine à compenser les pertes enregistrées dans la première moitié des années 2000. En outre, il apparaît que le niveau actuel de productivité est pratiquement identique à celui observé il y a 25 ans, ce qui laisse présager qu'aucun gain concret de productivité n'a été réalisé dans l'intervalle.

Nous verrons également que depuis le début des années 2000, la productivité du travail de la société d'État a évolué au même rythme que celle du secteur du commerce de détail québécois. *A priori*, on pourrait donc penser que la performance de la Société est satisfaisante. Néanmoins, on doit rappeler que la SAQ détient le quasi-monopole du commerce de boissons alcoolisées au Québec, ce qui lui confère un avantage commercial considérable. On devrait donc s'attendre à ce qu'elle performe nettement mieux que le reste de l'industrie du commerce de détail.

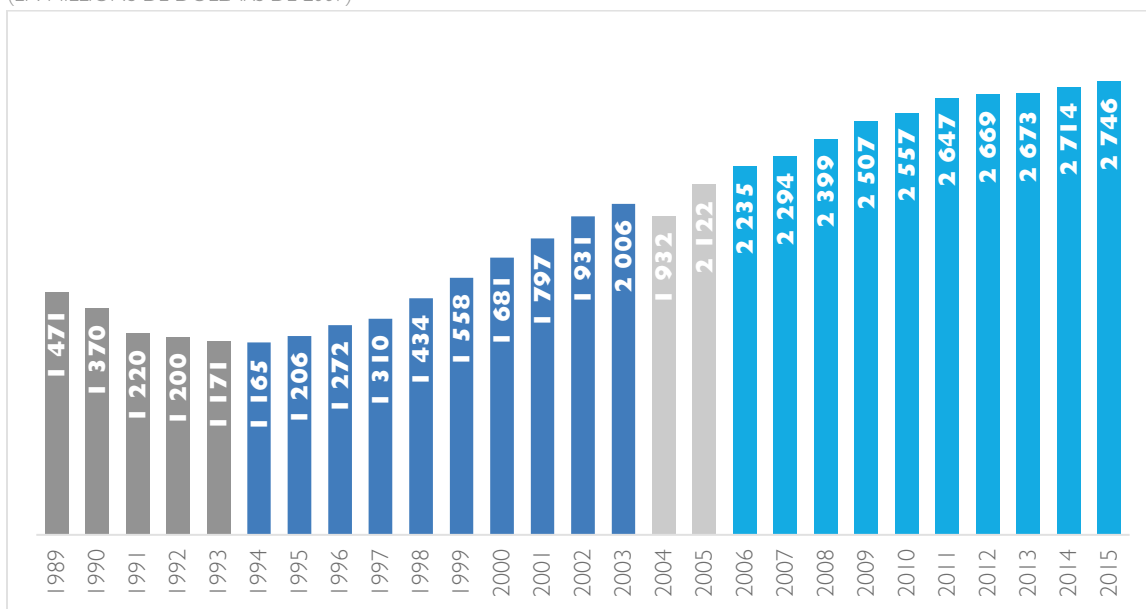
# LA SAQ EN BREF

Avant d'aborder la question de l'efficacité de la SAQ, un survol de l'évolution de ses ventes permettra d'abord de situer comment ses activités ont évolué au cours des dernières décennies. L'information présentée a été tirée des rapports financiers annuels que la Société a publié depuis 1989<sup>4</sup>. Les ventes sont présentées en dollars de 2007 de manière à tenir compte de l'inflation<sup>5</sup>.

Lorsqu'elle retrace l'évolution de ses activités, la SAQ identifie quatre périodes liées de près ou de loin à des changements de gouvernance<sup>6</sup>. Ces périodes permettent ici de distinguer quatre phases de croissance des ventes de la SAQ (Graphique 1). La période de décroissance des ventes observée entre 1989 et 1993 marque d'abord la fin de la *nouvelle mission*, qui a été initiée lors de la création de la SAQ en 1971. À cette époque, la baisse des ventes avait été imputée à la décroissance de la consommation de boissons alcoolisées et à la conjoncture économique, le Québec étant alors confronté à une importante récession.

## GRAPHIQUE 1 ÉVOLUTION DES VENTES NETTES RÉELLES<sup>7</sup>

(EN MILLIONS DE DOLLARS DE 2007)



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 1989-1990 À 2015-2016.

<sup>4</sup> Les données annuelles reflètent les années financières de la SAQ qui se terminent le dernier samedi du mois de mars. Ainsi, les ventes de l'année 2015 inscrites au graphique 1 ont été tirées du rapport financier annuel 2015-2016. Les données des années antérieures sont révisées. Par exemple, les données de l'année 2014 sont celles de l'année financière 2014-2015 et proviennent du rapport 2015-2016 afin de considérer la mise à jour des données financières.

<sup>5</sup> Les prix ont été corrigés à l'aide de l'indice implicite des prix du PIB aux prix du marché.

<sup>6</sup> <https://www.saq.com/content/SAQ/fr/a-propos/la-saq/historique.html>

<sup>7</sup> Les ventes aux brasseurs ont été déduites des ventes des années 1992 à 2005 afin d'assurer la comparabilité des données sur l'ensemble de la période. En 1992, la loi sur la Société des alcools du Québec avait été modifiée de manière à permettre la libre circulation des bières canadiennes au Québec.

Année pivot, 1994 marque le début du *virage commercial*. La SAQ procède alors à une restructuration de son réseau de vente au détail, notamment par l'ajout des bannières SAQ Classique, SAQ Sélection, SAQ Express, et par la modernisation de son approche clientèle. Les heures d'ouverture s'élargissent, les modes de paiement sont plus flexibles, et la SAQ revoit son approche de mise en marché, notamment en augmentant le nombre d'agences, des points de vente situés dans des épiceries ou des dépanneurs de régions qui ne sont pas desservies par une succursale. Les ventes de la SAQ s'accroissent alors de manière considérable.

Le *virage commercial* se conclut en 2003 pour faire place au *virage performance* en 2004. Bien qu'il ait été de courte durée, le *virage performance* a néanmoins été marqué par d'importants rebondissements. En novembre 2004, les employés des magasins déclenchent notamment une grève qui durera 81 jours. Ce conflit de travail explique en grande partie la baisse des ventes observée en 2004.

Le *virage gouvernance* débute en 2006 et marque l'entrée en vigueur de la loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui impose notamment davantage de transparence et d'efficacité de la part des trois grandes sociétés d'État. Ce changement coïncide avec le dépôt du Vérificateur général, qui blâmait notamment la SAQ de ne pas avoir fait profiter les Québécois de la forte baisse de l'euro, et d'avoir plutôt misé sur la structure de majoration du prix des produits pour augmenter ses profits.

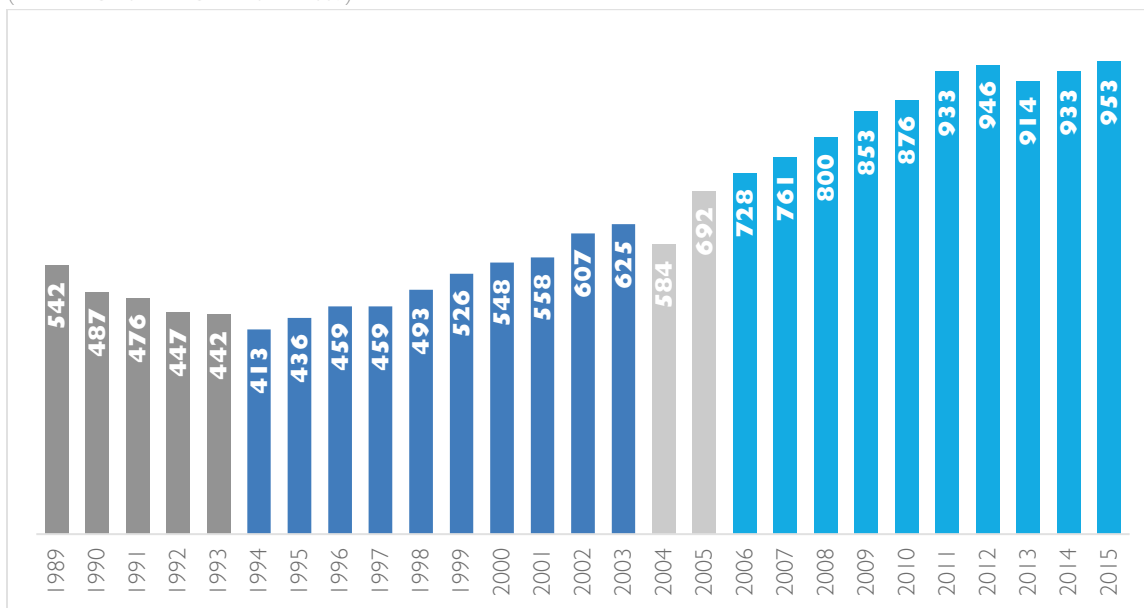
Globalement, l'analyse révèle que les ventes de la SAQ n'ont pratiquement pas cessé de croître depuis le réalignement de sa stratégie de mise en marché au milieu des années 90. Résultat : le bénéfice net réel dégagé par la SAQ a plus que doublé entre 1994 et 2015 (Graphique 2).



## GRAPHIQUE 2

### ÉVOLUTION DU BÉNÉFICE NET RÉEL

(EN MILLIONS DE DOLLARS DE 2007)



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 1989-1990 À 2015-2016.

Du point de vue de son actionnaire, le rendement de la SAQ peut donc *a priori* être satisfaisant. À lui seul, le dividende versé par la SAQ représente pratiquement 20 % des impôts payés par les sociétés privées, ce qui explique vraisemblablement pourquoi le gouvernement se satisfait du rendement de la société d'État.

Ceci étant dit, on doit être conscient que le bénéfice net fournit peu d'informations sur l'efficacité de la SAQ et sur sa capacité à dégager des gains de l'accroissement de ses activités.

À titre de quasi-monopole, la SAQ contrôle pratiquement la totalité du marché québécois de l'alcool ce qui favorise inéluctablement la croissance de ses ventes. Sans la présence de concurrents, la pression sur ses coûts d'exploitation est toutefois minime et les incitatifs à la performance sont marginaux. La SAQ peut donc octroyer de meilleures conditions de travail, employer davantage de ressources, pourvoir des expansions commerciales plus importantes, mais surtout, elle n'est pas systématiquement incitée à minimiser le coût de ses achats. Dans un tel contexte, on ne peut présager que la croissance des ventes de la SAQ s'accompagne de gains d'efficacité même si le dividende versé s'accroît.

Le constat est donc sans appel : tant que les exigences du gouvernement à l'égard de la SAQ ne se limiteront qu'à l'évaluation du dividende versé, la société d'État n'aura aucun incitatif à améliorer l'efficacité avec laquelle elle assure son mandat. De fait, il apparaît nécessaire de développer des indicateurs pour évaluer concrètement l'efficacité de la société d'État.

En raison de son statut de quasi-monopole, cette évaluation devra s'effectuer à partir d'indicateurs de productivité plutôt qu'à l'aide des ratios financiers usuels, ceux-ci n'ayant pas la même utilité que

dans un marché concurrentiel. Non seulement le monopole exerce un contrôle quasi-total sur ces ratios en contrôlant à la fois ses prix de vente et ses coûts d'exploitation mais il existe au demeurant très peu d'entreprises avec lesquelles il est possible de comparer ces ratios.

Avant d'aller plus loin en ce sens, la section qui suit propose un survol des analyses qui ont jusqu'ici été publiées à propos de la SAQ.

## CE QUI A ÉTÉ ÉCRIT

D'emblée, on doit savoir que la plupart des études ayant évalué la performance de la SAQ ont avant tout cherché à défendre ou pourfendre la légitimité du monopole d'État sur l'alcool sans véritablement aborder la question de fond, à savoir de déterminer si la SAQ assure son mandat de manière efficace.

C'est notamment le cas de Lauzon (1994) qui, en analysant différents ratios financiers, conclut que la privatisation de la société d'État ne rapporterait pas les gains escomptés par les partisans de la privatisation. L'auteur s'appuie notamment sur l'exemple de l'Alberta où une hausse du prix des vins et des spiritueux a été observée au lendemain de la libéralisation du marché de l'alcool en 1993.

L'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS) arrive à une conclusion similaire au début des années 2000. Mandatée par le syndicat des employés de magasins et de bureaux de la SAQ, l'IRIS (2003) conclut que la libéralisation du marché albertain de l'alcool s'est avérée un échec, celle-ci n'ayant pas atteint les objectifs désirés en matière de produits disponibles en succursale, d'efficacité pour desservir le marché albertain, de prix et de conditions de travail.

Au contraire, en comparant la SAQ et son équivalent ontarien<sup>8</sup> au marché privatisé en Alberta, l'Institut économique de Montréal (2005) constate qu'il y a trois fois plus de magasins en Alberta, que l'offre de produits est plus importante, que les prix sont somme toute similaires et ce alors que les administrations provinciales dégagent toute proportion gardée les mêmes revenus de la vente de boissons alcoolisées.

Plus récemment, l'IRIS a publié deux analyses sur le sujet de la libéralisation du commerce de l'alcool. Dans l'étude *Doit-on privatiser la SAQ ?* (2015), l'IRIS compare d'abord le Québec avec l'Alberta et conclut que la privatisation ne serait pas bénéfique pour le Québec. Les auteurs estiment notamment que le Québec offre une plus grande diversité de produits, que la privatisation en Alberta n'a pas engendré la baisse de prix anticipée puisque les prix sont similaires dans les deux provinces, que la présence du monopole d'État élimine les disparités régionales de prix et que la SAQ offre de meilleures conditions de travail et ce alors que le gouvernement du Québec dégage sensiblement les mêmes revenus par litre d'alcool vendu que ne le fait le gouvernement de l'Alberta.

Dans l'étude *Faut-il mettre fin au monopole de la SAQ? Comparaison du commerce des vins et des spiritueux au Québec et en Colombie-Britannique* (2016), l'IRIS évalue les conséquences d'une mise en concurrence de la SAQ avec des détaillants privés, comme c'est le cas en Colombie-Britannique. Les auteurs concluent qu'une telle approche ne serait pas avantageuse pour le Québec. D'une part, les auteurs remarquent que les prix des magasins privés en Colombie-Britannique sont plus élevés que ceux des magasins publics, et que les prix au Québec et en Colombie-Britannique ont évolué de manière similaire depuis 1997. Les auteurs soulignent d'autre part que les coûts d'administration de

---

<sup>8</sup> La LCBO - Liquor Control Board of Ontario.

la SAQ sont en décroissance depuis 2006, alors que ceux de la BCLS (British Columbia Liquor Store) sont demeurés stables.

La Commission de révision permanente des programmes a également questionné la performance de la SAQ. En comparant certains ratios d'exploitation de la SAQ (ratio des frais d'exploitation sur les ventes nettes et ratio de la rémunération sur les ventes nettes) avec ceux des agences provinciales de huit provinces canadiennes et avec ceux de modèles d'affaires comparables au New Hampshire, au Vermont et en Pennsylvanie, la Commission a conclu que le monopole d'État présentait des lacunes opérationnelles et a proposé d'ouvrir le commerce de l'alcool au marché privé.

Dans *Monopole Inc. : Pour une ouverture du commerce des vins et spiritueux*, Laurin, Mailloux et Muller (2016) soutiennent que le monopole de la SAQ n'est pas nécessaire pour financer les services publics ou pour prévenir la consommation excessive d'alcool. En s'appuyant sur différents indicateurs tels que le ratio des charges d'exploitation sur les ventes nettes, le nombre de références au catalogue, le prix des produits, le ratio des frais d'administration sur les ventes nettes et les coûts de distribution, les auteurs concluent que la SAQ n'est pas efficace et que le monopole nuit à la diversification des produits.

Notons par ailleurs que les travaux du Vérificateur général du Québec ont mis en lumière certaines défaillances de la gestion et de la performance de la SAQ. En 2006, le Vérificateur blâmait notamment la SAQ de ne pas avoir fait profiter les Québécois de la forte baisse de l'euro, et d'avoir plutôt mis sur la structure de majoration du prix de ses produits pour augmenter ses profits. Dix ans plus tard, le Vérificateur s'attardait à nouveau à la structure de majoration du prix de ses produits, ainsi qu'au processus d'achat de la SAQ, jugé non-optimal. Le Vérificateur soulignait en outre la nécessité pour la SAQ d'adopter des indicateurs qui permettraient d'évaluer sa performance par rapport à des entreprises et des secteurs comparables. Notons à ce chapitre qu'actuellement, la loi sur la gouvernance des sociétés d'État oblige la SAQ à évaluer sa performance, notamment en ayant recourt à de l'étalonnage. La SAQ s'est jusqu'ici soumise à cette prérogative en recourant au ratio des charges nettes sur les ventes, une mesure qui de son propre aveu est difficilement comparable à la LCBO.

## CONSTATS

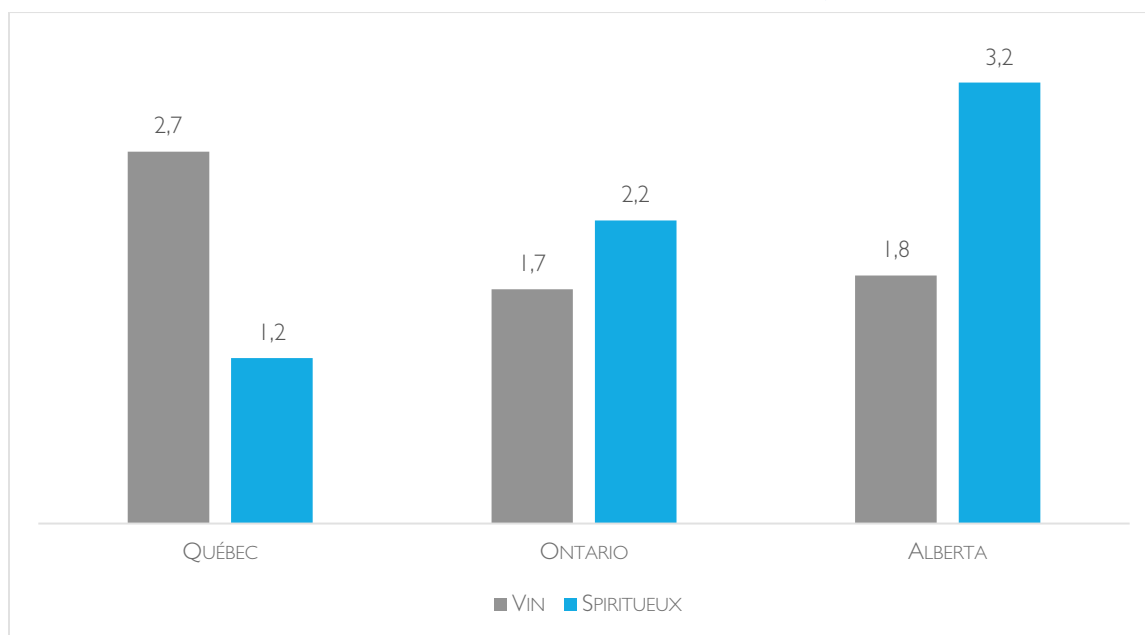
Une fois qu'on considère l'ensemble de ces conclusions, on constate que la plupart d'entre elles ne font qu'effleurer la question de l'efficacité de la SAQ.

D'abord, aucune analyse n'évalue concrètement l'efficacité de la SAQ, si ce n'est à travers des ratios financiers qui servent généralement d'assises aux décisions d'investissement. Or, en étant un quasi-monopole, la SAQ n'est pas assujettie aux pressions concurrentielles avec lesquelles la plupart des entreprises composent de sorte que ces indicateurs n'ont généralement pas la même utilité. Au demeurant, la SAQ admet de son propre chef que certains de ces indicateurs sont difficilement comparables. À lui seul, le ratio des charges nettes sur les ventes nécessite au minimum 11 ajustements pour être comparable avec celui de la LCBO.

Par ailleurs, les arguments basés sur les prix de vente ne fournissent qu'un aperçu sommaire de l'efficacité de la SAQ. D'abord, des prix plus élevés à la SAQ peuvent en contrepartie signifier des revenus plus importants pour son actionnaire, c'est-à-dire le gouvernement. Autrement dit, des prix plus élevés peuvent résulter d'un arbitrage où les consommateurs sont désavantagés au profit de l'ensemble de la société. Ils peuvent également être le reflet d'une structure de taxation plus importante, de coûts d'achats plus élevés, ou encore refléter des différences dans la qualité du service offert, différences qui peuvent témoigner des préférences des consommateurs. Bref, on ne peut se prononcer sur l'efficacité de la SAQ sur la base d'une analyse des prix de vente.

Le constat est le même du côté de l'analyse de l'offre de produits, qui s'avère rapidement bancale si elle ne considère pas les différences observées dans les habitudes de consommation. À ce chapitre, les statistiques de consommation des Canadiens révèlent que les Québécois achètent toute proportion gardée davantage de vin que les Albertains et les Ontariens (Graphique 3). Ces mêmes statistiques révèlent en contrepartie que les Québécois consomment moins de spiritueux. Dès lors, les différences observées dans l'offre de produits peuvent en réalité ne correspondre qu'à des préférences de consommation différentes.

**GRAPHIQUE 3**  
VOLUME EN LITRES D'ALCOOL ABSOLU<sup>9</sup> DES VENTES DE BOISSONS  
ALCOOLISÉES PAR HABITANT DE 15 ANS ET PLUS, 2013



SOURCE : STATISTIQUE CANADA, TABLEAU CANSIM 183-0019.

Pour parvenir à évaluer l'efficacité de la SAQ, il est nécessaire d'employer des indicateurs qui voient au-delà du bénéfice net, des ventes ou des autres ratios financiers usuels. En détenant le quasi-

<sup>9</sup> Le volume en litres d'alcool absolu normalise la consommation en tenant compte du taux d'alcool des boissons alcoolisées. Par exemple, lorsque mesuré en litres d'alcool absolu, un litre de spiritueux représente un volume plus important qu'un litre de vin.

monopole du marché québécois de l'alcool, la SAQ exerce un vaste contrôle sur le prix de vente de ses produits et sur ses coûts d'exploitation, ce qui lui permet de dégager année après année un important bénéfice sans avoir à se soucier de son efficacité. On ne peut par conséquent se référer aux ratios financiers usuels pour déterminer si la société d'État est parvenue à dégager des gains d'efficacité de ses activités. Pour cette raison, des indicateurs de productivité normalement employés pour évaluer la performance d'une industrie ou d'une économie ont été développés.

# PRODUCTIVITÉ : MESURER L'EFFICACITÉ

Pour évaluer concrètement les gains de productivité dégagés des opérations de la SAQ, on doit évaluer la richesse générée en proportion d'un ou plusieurs facteurs de production, par exemple les heures travaillées ou le stock de capital<sup>10</sup>. Analysé à travers le temps, ce type d'indicateur permet d'évaluer dans quelle mesure la SAQ est parvenue à dégager des gains d'efficacité de ses opérations, autrement dit de faire plus avec moins.

La première étape consiste donc à développer une mesure de la richesse générée. À cet effet, une mesure de valeur ajoutée a été créée à partir des états financiers de la SAQ. Mesure économique phare, la valeur ajoutée permet d'évaluer dans quelle mesure les opérations de la SAQ ont augmenté la valeur de ses achats. Elle s'obtient en soustrayant des ventes le coût d'achat des marchandises vendues et le coût des biens et services requis pour leur mise en marché (Tableau 1). Autrement dit, on obtient par déduction la richesse dégagée des ventes de l'entreprise en éliminant les achats intermédiaires.

**TABLEAU 1**  
MESURE DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LA SAQ À PARTIR DES ÉTATS FINANCIERS 2015-2016, MÉTHODE PAR SOUSTRACTION

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

| <b>État consolidé du résultat global</b>                        |  |                  |  |
|---|--|------------------|--|
| <b>VENTES</b>   |  | <b>3 073 555</b> |  |
| Coût des produits vendus  |  | 1 435 826        |  |
| <i>Stocks de début</i>  |  | 335 934          |  |
| <i>Plus : Achats</i>  |  | 1 425 262        |  |
| <i>Moins : Stocks de fin</i>                                    |  | 325 370          |  |
| <b>BÉNÉFICE BRUT</b>  |  | <b>1 637 729</b> |  |
| Rémunération du personnel                                       |  | 388 158          |  |
| Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles |  | 36 904           |  |
| Services et frais administratifs                                |  | 145 129          |  |
| <i>Frais de vente et mise en marché et distribution</i>         |  | 180 321          |  |
| <i>Frais d'administration</i>                                   |  | 27 621           |  |
| <i>Moins : Revenus publicitaires, promotionnels et divers</i>   |  | 62 813           |  |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>                                    |  | <b>1 067 538</b> |  |
| Charges d'intérêts  |  | 739              |  |
| Ajustement net hors exploitation                                |  | -163             |  |
| <i>Dévaluation d'une participation dans une coentreprise</i>    |  | 0                |  |
| <i>Moins : Quote-part du résultat net des participations</i>    |  | 163              |  |
| <b>BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE</b>                               |  | <b>1 066 962</b> |  |

| <b>Valeur ajoutée (Méthode par soustraction)</b> |                  |
|--|------------------|
| Ventes   | 3 073 555        |
| <i>Moins : Achats de biens et services</i>       | 1 435 826        |
| <i>Moins : Services et frais administratifs</i>  | 145 129          |
| <b>Valeur ajoutée</b>                            | <b>1 492 600</b> |

SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 2015-2016.

<sup>10</sup> C'est-à-dire en fonction du nombre de bâtiments, machineries, etc.

De manière alternative, on peut obtenir la valeur ajoutée en additionnant les différents postes qui, dans l'exploitation de la société, contribuent à augmenter la valeur des biens et services achetés (Tableau 2). La valeur ajoutée correspond alors à la somme de la rémunération du travail (salaires, avantages sociaux, contributions, bonis, etc.) et de la rémunération du capital (intérêts, amortissement, bénéfices). Au final, les deux méthodes s'équivalent.

## TABLEAU 2

### MESURE DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LA SAQ À PARTIR DES ÉTATS FINANCIERS 2015-2016, MÉTHODE PAR ADDITION

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

#### État consolidé du résultat global

|   |                  |  |  |
|---|------------------|--|--|
| <b>VENTES</b>   | <b>3 073 555</b> |  |  |
| Coût des produits vendus  | 1 435 826        |  |  |
| <i>Stocks de début</i>  | 335 934          |  |  |
| <i>Plus : Achats</i>  | 1 425 262        |  |  |
| <i>Moins : Stocks de fin</i>                                    | 325 370          |  |  |
| <b>BÉNÉFICE BRUT</b>  | <b>1 637 729</b> |  |  |
| Rémunération du personnel                                       | 388 158          |  |  |
| Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles | 36 904           |  |  |
| Services et frais administratifs                                | 145 129          |  |  |
| <i>Frais de vente et mise en marché et distribution</i>         | 180 321          |  |  |
| <i>Frais d'administration</i>                                   | 27 621           |  |  |
| <i>Moins : Revenus publicitaires, promotionnels et divers</i>   | 62 813           |  |  |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>                                    | <b>1 067 538</b> |  |  |
| Charges d'intérêts  | 739              |  |  |
| Ajustement net hors exploitation                                | -163             |  |  |
| <i>Dévaluation d'une participation dans une coentreprise</i>    | 0                |  |  |
| <i>Moins : Quote-part du résultat net des participations</i>    | 163              |  |  |
| <b>BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE</b>                               | <b>1 066 962</b> |  |  |

| Valeur ajoutée (Méthode par addition)    |                  |
|--|------------------|
| Rémunération du personnel                | 388 158          |
| Amortissement                            | 36 904           |
| Charge d'intérêts                        | 739              |
| Bénéfice avant taxes                     | 1 066 962        |
| <i>Moins : Revenus hors exploitation</i> | 163              |
| <i>Plus : Dépenses hors exploitation</i> |                  |
| <b>Valeur ajoutée</b>                    | <b>1 492 600</b> |

SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 2015-2016.

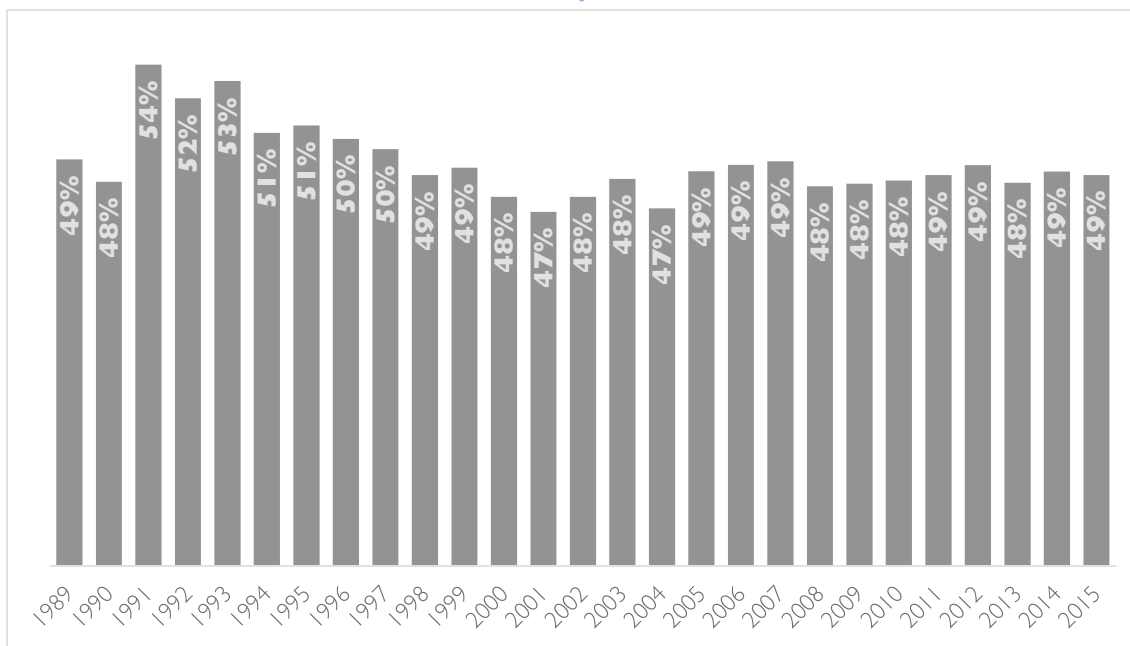
Située à mi-chemin entre le bénéfice net et les ventes, la valeur ajoutée revêt deux avantages majeurs. D'abord, la valeur ajoutée permet d'élargir le cadre dans lequel on évalue l'efficacité de la SAQ, notamment en permettant la comparaison avec d'autres secteurs de l'économie, où la productivité se mesure à l'aide de la valeur ajoutée. Outre la comparaison avec la LCBO, il est ainsi possible de comparer la SAQ à l'industrie du commerce de détail. Par ailleurs, en éliminant la valeur des biens intermédiaires, la valeur ajoutée tient compte de l'évolution du coût des marchandises vendues, ce qui permet de relativiser l'augmentation des ventes.

Bien qu'à première vue l'évolution de la valeur ajoutée est un concept fort similaire aux ventes, on observe des différences non-négligeables entre ces deux mesures lorsqu'on évalue leur importance relative à travers le temps (Graphique 4). On constate notamment que le poids de la valeur ajoutée par rapport aux ventes a diminué de sept points de pourcentage entre 1991 et 2001, ce qui indique que la richesse dégagée des activités de la SAQ n'a pas progressé au même rythme que ses ventes.



#### GRAPHIQUE 4

### ÉVOLUTION DU RATIO VALEUR AJOUTÉE – VENTES NETTES RÉELLES



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 1989-1990 À 2015-2016. CALCULS DES AUTEURS.

Une fois la valeur ajoutée définie, deux indicateurs de productivité ont été calculés. D'un côté, la productivité du travail permet d'évaluer la richesse générée par heure travaillée. De l'autre, la productivité multifactorielle mesure l'effet conjoint des facteurs de production sur la richesse créée plutôt que de se limiter à un seul facteur comme c'est le cas pour la productivité du travail. Ces deux indicateurs sont mesurés en dollars constants de manière à tenir compte de l'inflation. Pour chacun de ces indicateurs, l'analyse s'est effectuée en deux temps. D'abord, on analyse l'évolution des deux indicateurs de productivité à travers le temps de manière à déterminer si la SAQ a dégagé des gains d'efficacité. Ensuite, on compare l'évolution de la productivité de la SAQ à celle de son équivalent ontarien, la LCBO, et à celle observée dans l'ensemble du commerce de détail.

## PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

Le premier indicateur sélectionné pour évaluer l'efficacité de la SAQ est la productivité du travail, qui évalue la richesse générée par heure travaillée<sup>11</sup>. La productivité du travail permet d'évaluer les gains d'efficacité en déterminant dans quelle mesure la SAQ est parvenue à augmenter la valeur ajoutée dégagée de chaque heure travaillée (Graphique 5). Les constats sont alors surprenants.

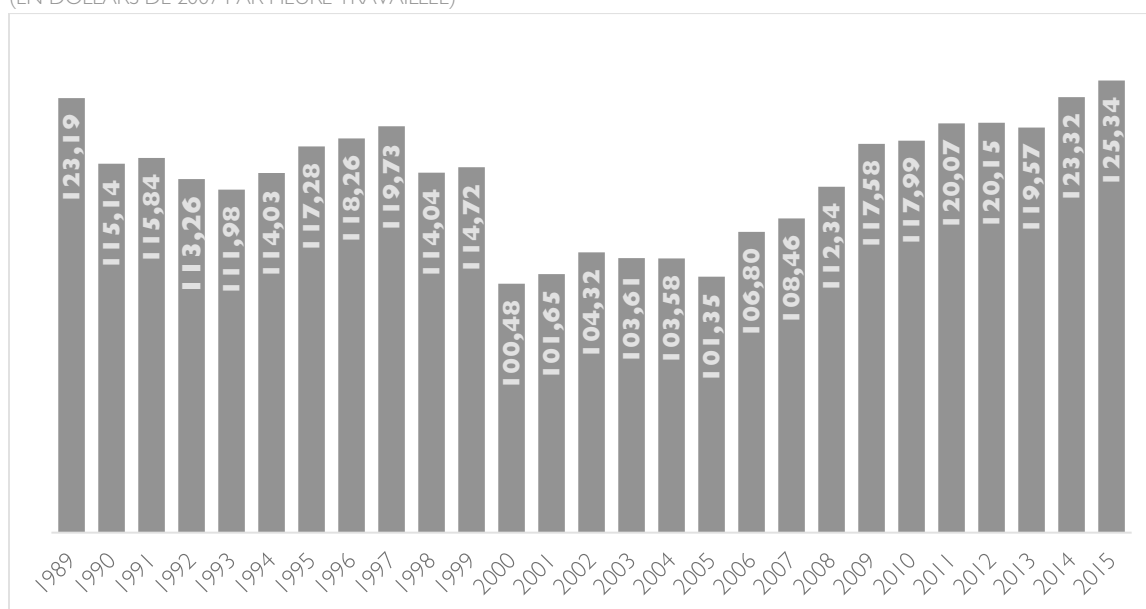
<sup>11</sup> La SAQ inclut dans ses états financiers le nombre d'employés en équivalent temps complet (ETC), soit les effectifs requis pour effectuer la charge de travail de la Société en supposant que chaque employé travaille le même nombre d'heures à chaque semaine. Les ETC ont été convertis en heures travaillées en posant l'hypothèse qu'un ETC travaille 37,5 heures par semaine et que cette moyenne est demeurée stable à travers le temps.

Après avoir diminué au début des années 90 en raison de la récession, la productivité du travail de la SAQ s'est accélérée au début du *virage commercial*, atteignant ainsi un niveau similaire à celui observé avant la récession. Cet épisode de croissance a toutefois été de courte durée. En 1998, la productivité de la SAQ a décliné une première fois, puis une seconde fois en 2000, la chute étant alors drastique. Le résultat est tel qu'au cours de la première moitié des années 2000, le niveau de productivité de la Société était pratiquement 20 % plus faible qu'il ne l'était à la fin des années 80. Il aura fallu attendre la mise en place du *virage gouvernance* pour que la productivité s'accélère à nouveau. La hausse a alors été relativement importante. Entre 2006 et 2015, la productivité du travail a augmenté de 17 %, permettant ainsi à la SAQ de dépasser légèrement le niveau de 1989.

## GRAPHIQUE 5

### ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

(EN DOLLARS DE 2007 PAR HEURE TRAVAILLÉE)



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 1989-1990 À 2015-2016. CALCULS DES AUTEURS.

Globalement, le portrait dévoile donc une performance mitigée de la part de la SAQ.

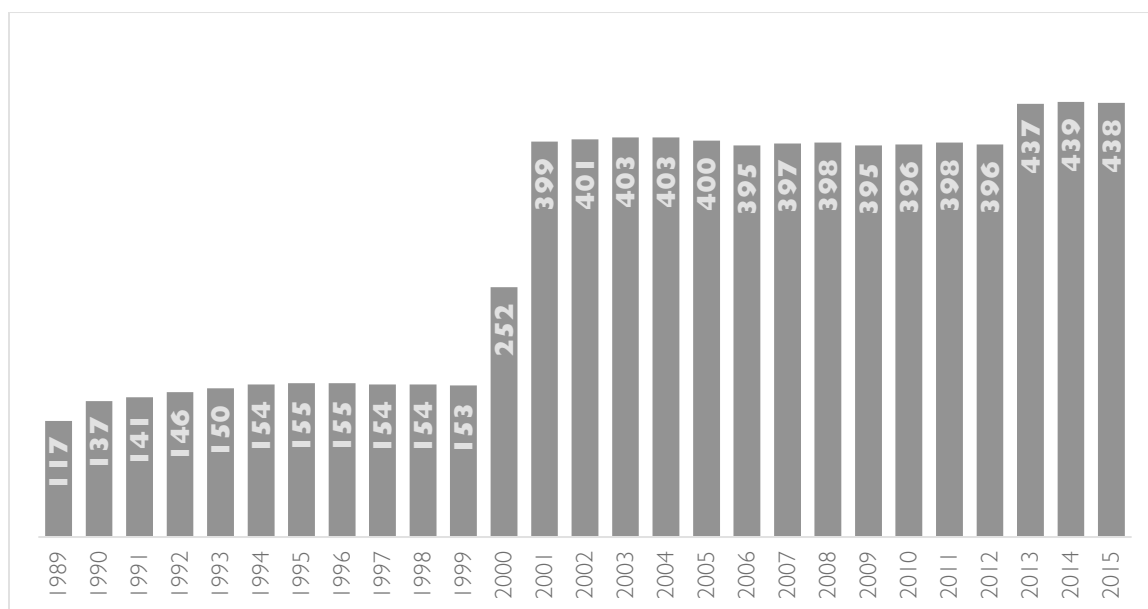
A *priori*, la SAQ a considérablement amélioré sa productivité du travail au cours des 15 dernières années. Entre 2000 et 2015, la productivité du travail de la SAQ est passée de 100,48 \$ par heure travaillée à 125,34 \$ par heure travaillée, pour une croissance globale de 25 %, ou 1,5 % en croissance annuelle moyenne. La SAQ peut donc effectivement se targuer d'avoir amélioré sa productivité.

Ceci étant dit, cette hausse ne revêt pas la même importance une fois qu'on la replace dans son contexte historique. Le cas échéant, on constate que l'augmentation observée depuis le début des années 2000 résulte avant tout d'un effet de rattrapage, la productivité du travail de la SAQ ayant chuté drastiquement à la toute fin des années 90. Au final, la SAQ affichait en 2015 un niveau de productivité (125,34 \$ par heure travaillée) à peine supérieur à celui observé en 1989 (123,19 \$ par heure travaillée).

Comment explique-t-on que pratiquement aucun gain de productivité du travail n'ait été enregistré au cours des 25 dernières années malgré le fait que les ventes réelles de la SAQ aient pratiquement doublé au cours de cette période ?

Deux éléments doivent ici être considérés. D'abord, la SAQ a misé sur une augmentation de son offre de service pour appuyer le *virage commercial*. Elle a notamment assuré une meilleure couverture de son marché en améliorant l'attrait des agences, permettant dès lors à davantage d'épiceries et de dépanneurs situés dans des régions non desservies par une succursale de vendre ses produits. En à peine deux années, soit entre 1999 et 2001, le nombre d'agences a augmenté de 160 % (Graphique 6). Parallèlement, la SAQ a également ouvert plusieurs succursales (Graphique 7). Près d'une soixantaine de succursales ont ainsi été ouvertes entre 1999 et 2002, soit une hausse de près de 17 % du nombre de succursales actives.

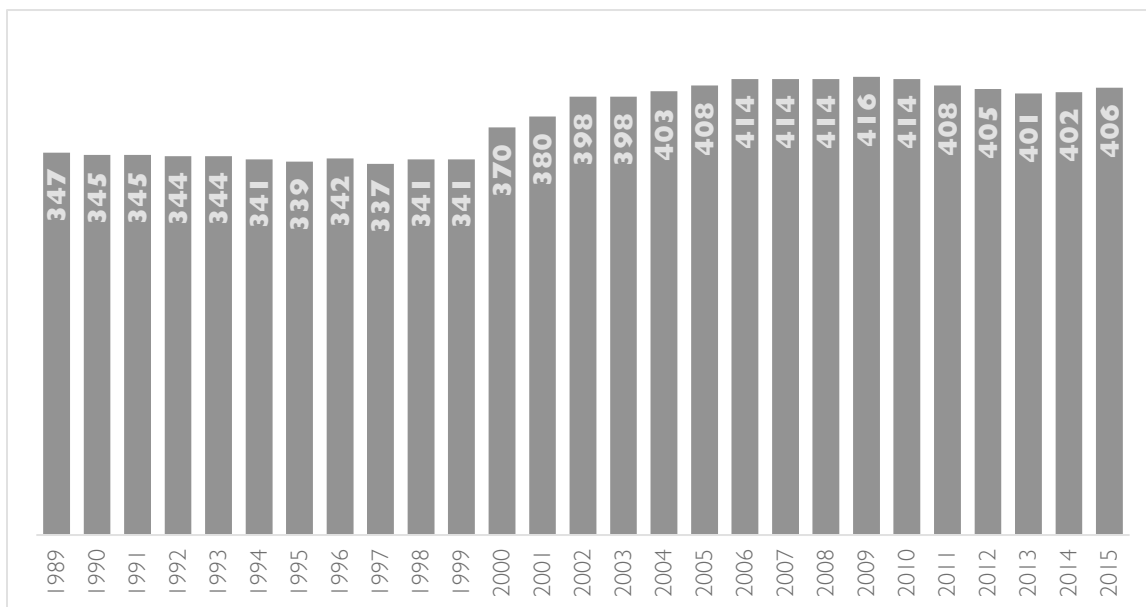
**GRAPHIQUE 6**  
ÉVOLUTION DU NOMBRE D'AGENCES



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 1989-1990 À 2015-2016.

## GRAPHIQUE 7

### ÉVOLUTION DU NOMBRE DE SUCCURSALES

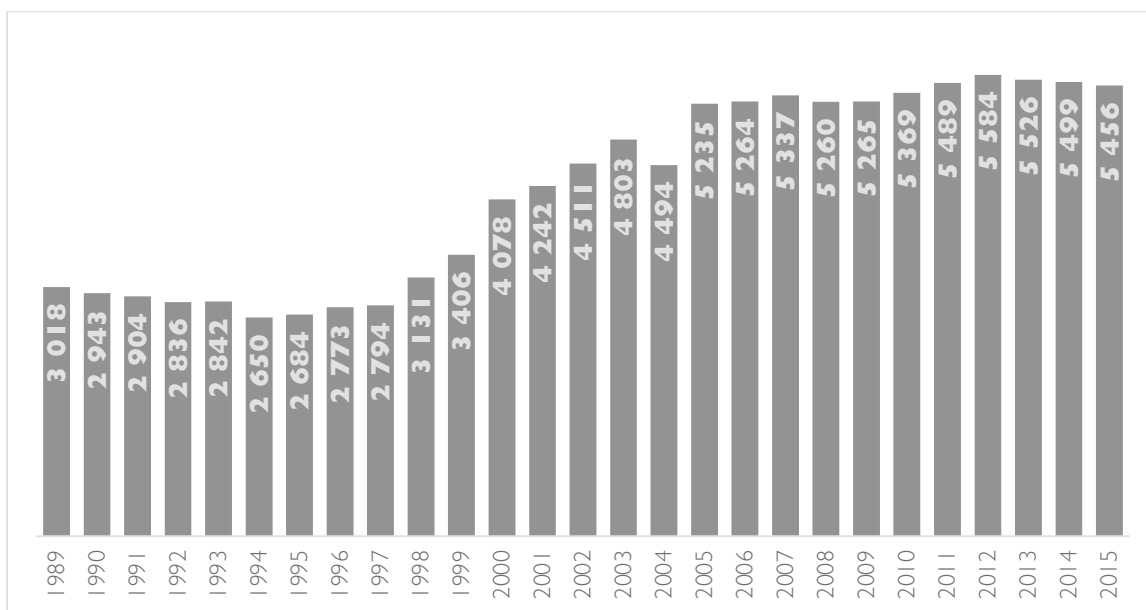


SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 1989-1990 À 2015-2016.

En conséquence de l'augmentation du nombre de points de service, le nombre d'employés de la SAQ a rapidement augmenté (Graphique 8). Après être demeuré relativement stable jusqu'en 1997, le nombre d'employés a augmenté une première fois en 1998, puis une seconde fois en 2000, la croissance étant alors plus importante. Sans grande surprise, ces deux années coïncident avec celles où la productivité de la SAQ a chuté de manière importante.

## GRAPHIQUE 8

### ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOYÉS EN ÉQUIVALENT TEMPS COMPLET



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 1989-1990 À 2015-2016.

On comprend ainsi que le nombre d'heures travaillées a augmenté plus rapidement que la capacité de la SAQ à dégager de la valeur ajoutée de ses ventes. Résultat : la productivité du travail de la SAQ a diminué au moment où elle a étendu ses activités, son expansion étant vraisemblablement trop rapide. À partir du moment où l'expansion s'est arrêtée, le nombre d'employés s'est stabilisé. Dès lors, la SAQ est parvenue à accélérer la croissance de sa valeur ajoutée sans que le nombre d'heures travaillées ne s'accroisse, ce qui lui a permis d'accroître sa productivité.

Plus complexe, la seconde explication relève plutôt des mécanismes de fixation des prix. Lorsqu'on compare les déterminants des ventes et de la valeur ajoutée<sup>12</sup> au cours du *virage commercial* (1994-2003) et du *virage gouvernance* (2006 et plus), on observe des différences notables dans leur évolution respective (Graphique 9)<sup>13</sup>.

Au cours du *virage commercial*, l'augmentation des ventes a été générée par une croissance rapide du nombre de litres vendus, notamment en raison de l'essor du marché du vin, et par une augmentation du prix de vente moyen. Résultat : la croissance annuelle moyenne des ventes a été plus rapide qu'au cours du *virage gouvernance*. Toutefois, le coût moyen réel des marchandises vendues a lui aussi augmenté rapidement alors qu'au cours du *virage gouvernance*, le coût moyen réel des marchandises n'a pas augmenté. En conséquence, la valeur ajoutée dégagée des ventes de la SAQ a progressé plus rapidement au cours du *virage gouvernance* qu'au cours du *virage commercial*. La croissance des heures

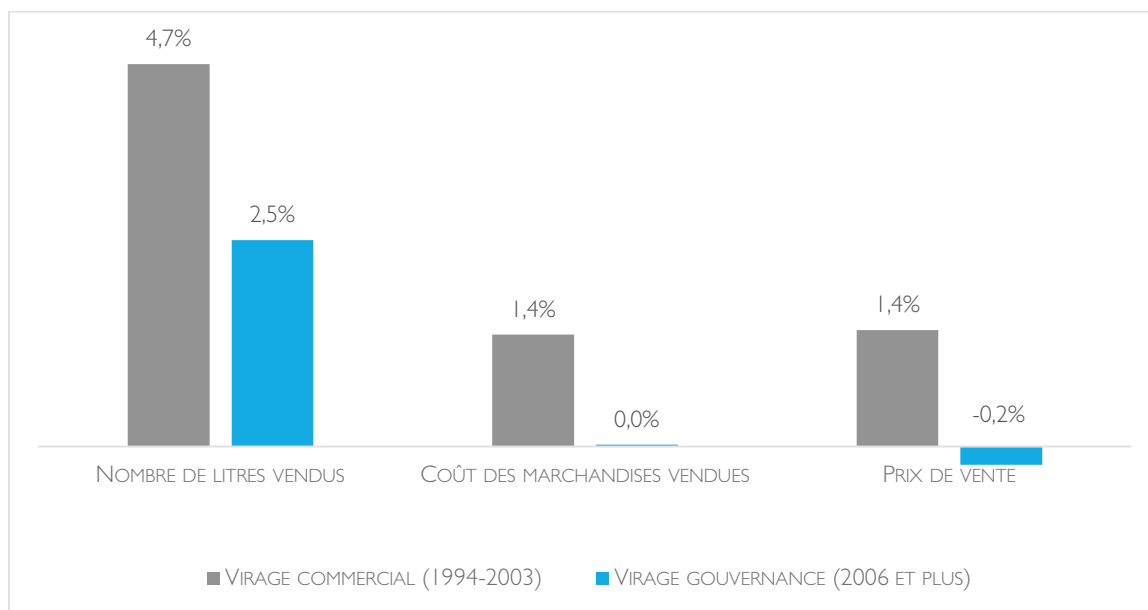
<sup>12</sup> Soit le nombre de litres vendus et prix de vente moyen pour les ventes, et le nombre de litres vendus, le prix de vente moyen et le coût des marchandises vendues pour la valeur ajoutée.

<sup>13</sup> Qui marquent respectivement les périodes où la productivité a chuté et augmenté.

travaillées s'étant parallèlement stabilisée, la SAQ a ainsi été en mesure de dégager des gains de productivité de ses activités.

### GRAPHIQUE 9

#### CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE DU NOMBRE DE LITRES VENDUS, DU COÛT DES MARCHANDISES VENDUES PAR LITRE ET DU PRIX DE VENTE MOYEN PAR LITRE



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 1989-1990 À 2015-2016. CALCULS DES AUTEURS.

À ce stade-ci, le constat est clair. L'expansion des activités de la SAQ découlant du *virage commercial* s'est effectuée au détriment de son efficacité, et au final, la Société n'est pas parvenue à tirer pleinement avantage de cette expansion.

Une fois ce constat établi, il est nécessaire de comparer la SAQ à d'autres secteurs de manière à situer sa performance en matière de productivité. Pour cette raison, la SAQ est comparée à la LCBO, équivalent ontarien de la SAQ, puis à l'ensemble du secteur du commerce de détail québécois.

N'ayant pu retracer les données nécessaires au calcul de la valeur ajoutée générée par la LCBO avant la fin des années 90, il a été décidé de débiter la comparaison en 2000. Les niveaux de productivité de la SAQ et de la LCBO ont été normalisés à 100 pour l'année 2000 de manière à comparer l'évolution de la productivité des secteurs sélectionnés sans égard aux différences qui séparent leurs niveaux respectifs à l'origine<sup>14</sup>.

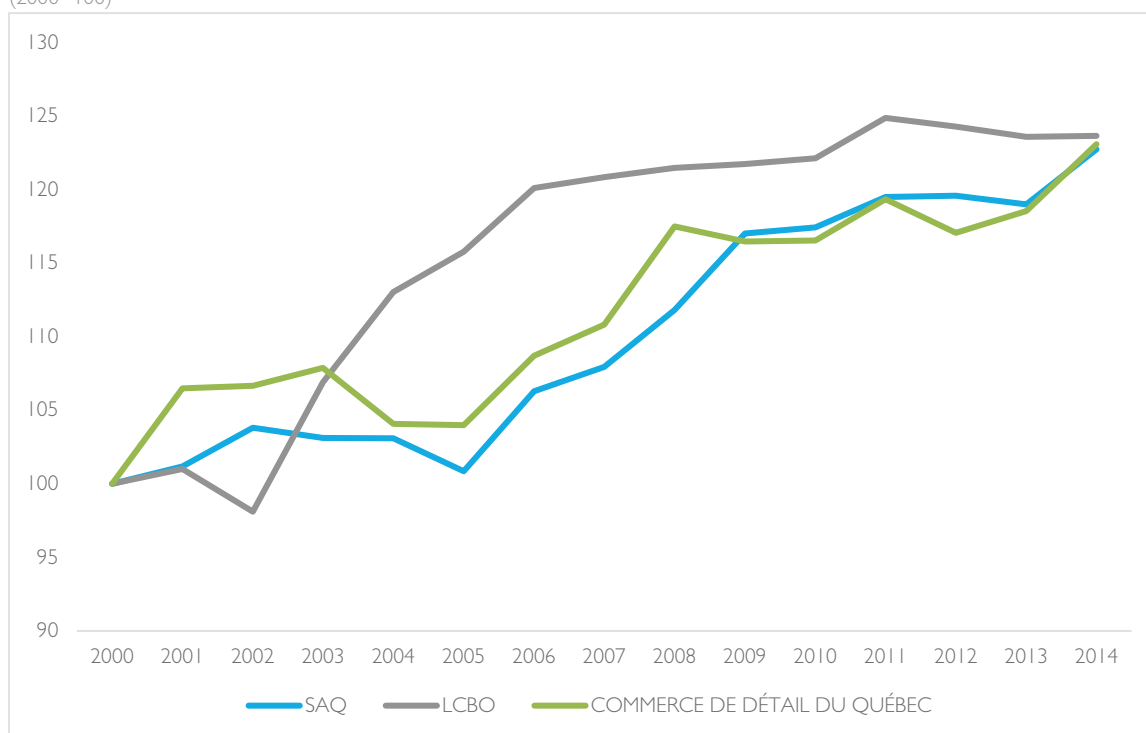
<sup>14</sup> On doit ici savoir que la base pour mesurer un équivalent temps complet n'est pas la même à la LCBO et à la SAQ. En normalisant les niveaux de productivité à 100 en 2000, les écarts induits par cette différence s'amenuisent et il est alors possible de comparer l'évolution de la productivité de ces deux sociétés à travers le temps.

Les constats qui se dégagent de cette comparaison sont à première vue surprenants (Graphique 10). Malgré des parcours différents, la SAQ et la LCBO affichent une croissance globale à toute fin pratique identique. Entre 2000 et 2014, la productivité du travail de ces deux monopoles d'État a augmenté d'environ 23 %, pour une croissance annuelle moyenne de 1,5 %. Ainsi, même si les gains se sont matérialisés à des périodes différentes, la SAQ affiche néanmoins la même performance que son homologue ontarienne. Le constat est sensiblement le même lorsqu'on compare la SAQ à l'ensemble du secteur du commerce de détail québécois. En plus d'afficher une croissance pratiquement identique à la moyenne du secteur, l'évolution de la productivité de la SAQ a suivi une tendance fort similaire. Dans ces circonstances, peut-on conclure que la SAQ fait bonne figure ? Pas nécessairement.

## GRAPHIQUE 10

### ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

(2000=100)



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 2000-2001 À 2014-2015. ÉTATS FINANCIERS DE LA LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO, 2002-2003 À 2014-2015. STATISTIQUE CANADA, TABLEAU CANSIM 383-0029. CALCULS DES AUTEURS.

On doit rappeler que la SAQ et la LCBO évoluent dans un marché exempt de concurrence et où les marges bénéficiaires sont plus importantes que dans la vaste majorité du secteur du commerce de détail. On devrait donc s'attendre à ce que ces deux sociétés d'État performent nettement mieux que la moyenne de l'industrie. Or, ce n'est pas ce qui est observé. Malgré des marges nettement plus élevées que la moyenne de l'industrie et un contrôle quasi-total sur le marché, la SAQ n'a pas été en mesure de dégager davantage de richesse de ses activités que la moyenne de l'industrie. Difficile dès lors de se satisfaire de sa performance, et ce même si la SAQ affiche globalement la même croissance que son homologue ontarienne. Au demeurant, rappelons que la chute drastique enregistrée à la

toute fin des années 90 n'est pas considérée dans ces calculs. Le cas échéant, la SAQ afficherait un retard considérable par rapport au secteur du commerce de détail.

## PRODUCTIVITÉ MULTIFACTORIELLE

Le deuxième indicateur développé pour évaluer l'efficacité de la SAQ est la productivité multifactorielle<sup>15</sup> (PMF). La PMF mesure l'effet conjoint des facteurs de production sur la richesse créée plutôt que de se limiter à un seul facteur comme c'est le cas pour la productivité du travail.

La PMF évalue la portion de la croissance de la valeur ajoutée qui n'est ni expliquée par une augmentation du travail, ni par un accroissement des immobilisations corporelles<sup>16</sup> (terrains, bâtisses, améliorations locatives, mobilier et équipement, matériel roulant). En somme, la PMF évalue dans quelle mesure une augmentation du travail et des immobilisations se justifie en regard de la croissance de la valeur ajoutée. Elle s'obtient en soustrayant la croissance pondérée du travail (nombre d'heures travaillées) et du capital (stock de capital) de la croissance de la valeur ajoutée. Les pondérations ( $s_l$  et  $s_k$ ) sont établies en fonction du poids de la rémunération du travail et du capital dans la valeur ajoutée<sup>17</sup> :

$$\Delta PMF = \Delta \text{Valeur ajoutée} - s_l \Delta \text{Travail} - s_k \Delta \text{Capital}$$

Contrairement à la productivité du travail, dont la mesure se limite à l'effet du travail, la PMF permet d'évaluer les interactions qui s'opèrent entre le travail et le capital, ce qui permet au final de mieux comprendre l'origine de la croissance de la valeur ajoutée. Dans le cas où les heures travaillées et la quantité d'immobilisations s'accroissent toute proportion gardée au même rythme que la valeur ajoutée, les gains de productivité seront nuls. En revanche, la croissance de la PMF sera positive si la valeur ajoutée s'accroît plus rapidement que l'utilisation des facteurs de production. Le cas échéant, la SAQ aura dégagé des gains d'efficacité de l'accroissement de ses activités, la richesse dégagée de ses activités ayant progressé plus rapidement que les facteurs de production utilisés pour la générer.

Globalement, les constats qui se dégagent de l'analyse de la PMF confirment les conclusions émises au sujet de la productivité du travail (Graphique 11). En raison de l'augmentation rapide du nombre d'employés et du nombre d'établissements – donc de la quantité d'immobilisations corporelles – observée au cours du *virage commercial*, la PMF de la SAQ a diminué en moyenne de 5,3 % par année entre 1994 et 2003. Il aura fallu attendre 2005 pour que la croissance de la PMF passe au-dessus de la barre du 0 %. Depuis, la productivité multifactorielle a progressé en moyenne de 3,4 % par année, ce qui ne permet pas de compenser les pertes enregistrées précédemment.

---

<sup>15</sup> La méthodologie employée pour évaluer la productivité multifactorielle a été développée par Statistique Canada<sup>15</sup>. Vous pouvez vous référer à la publication No 15-206-XIF au catalogue de Statistique Canada pour la méthodologie complète.

<sup>16</sup> À partir de l'année financière 2008-2009, le poste immobilisations, qui incluait auparavant les immobilisations corporelles et les actifs incorporels, a été scindé en deux postes distincts. Par souci de continuité, les actifs incorporels ont été maintenus dans le poste immobilisations corporelles dans les années subséquentes.

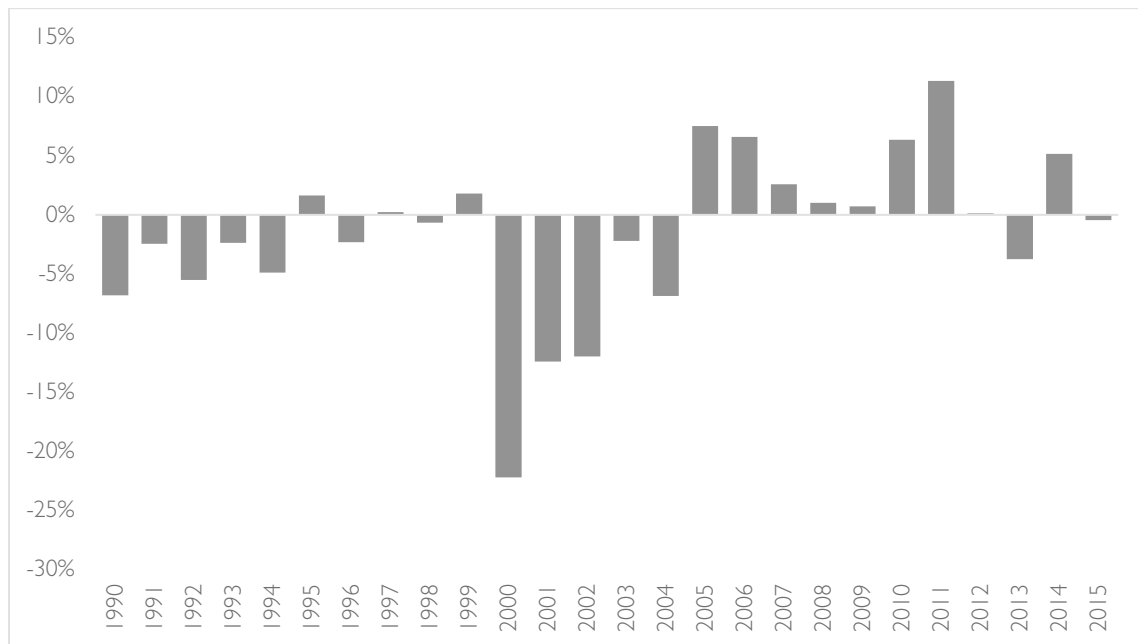
<sup>17</sup> Les éléments de l'équation 1 sont mesurés en logarithme naturel (\*) ce qui permet d'estimer leur croissance à partir d'une différence ( $\Delta$ ). Référez-vous à l'annexe I pour le détail des calculs et les sources.



À nouveau, ces résultats tendent à démontrer que la stratégie d'expansion de la SAQ a mis à mal sa productivité. Ne pouvant gérer efficacement l'augmentation rapide du nombre de points de vente, la productivité de la SAQ a rapidement décliné et au final, même si elle aura permis à la Société d'accroître considérablement ses ventes, cette expansion se sera opérée au détriment de son efficacité.

### GRAPHIQUE 11

## CROISSANCE DE LA PRODUCTIVITÉ MULTIFACTORIELLE DE LA SAQ



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 1989-1990 À 2015-2016. CALCULS DES AUTEURS.

En recentrant l'analyse sur la période 2000-2014, il est possible de comparer la croissance de la PMF de la SAQ à celles observées à la LCBO et dans l'ensemble du secteur du commerce de détail québécois (Graphique 12). Les constats sont alors mitigés.

D'un côté, on constate que les gains de productivité ont été largement plus importants à la SAQ qu'ils ne l'ont été du côté de la LCBO. Entre 2000 et 2014, la PMF de la SAQ a progressé en moyenne de 0,3 % par année, alors que la PMF de la LCBO a diminué de 0,25 % par année<sup>18</sup>. En contrepartie, la croissance de la productivité multifactorielle de la SAQ a été deux fois moins rapide que celle observée en moyenne dans le secteur du commerce de détail québécois (0,61 % par année).

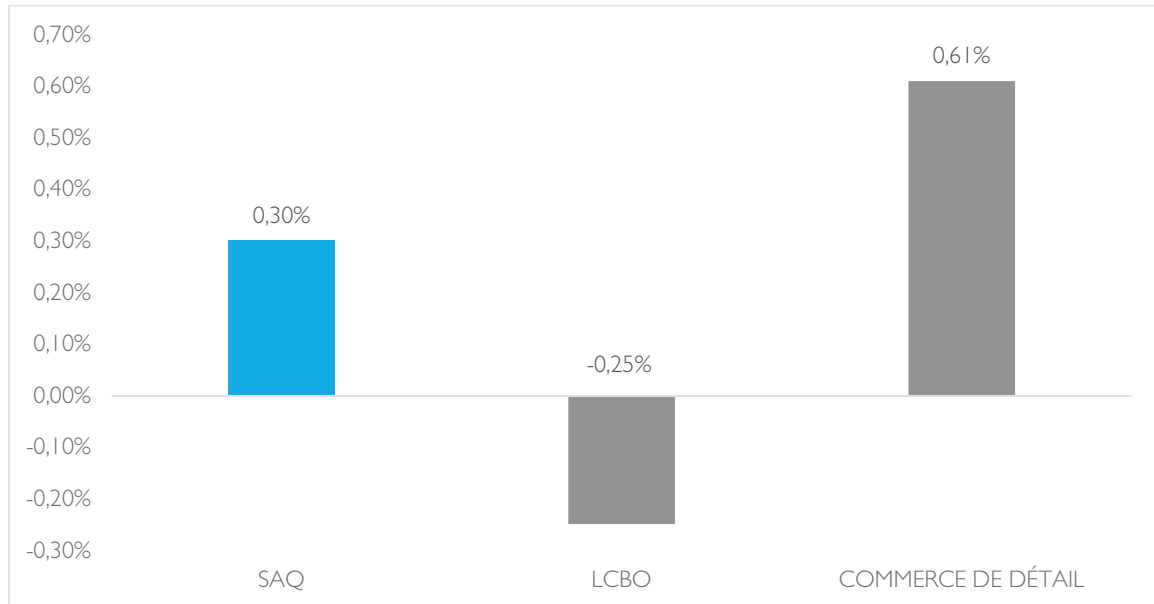
Ces différences soulignent l'importance d'élargir le cadre avec lequel on compare et évalue la performance de la SAQ. En comparant uniquement la SAQ avec la LCBO, on pourrait se satisfaire du rendement de la SAQ en revendiquant une croissance supérieure à celle de la LCBO. Or, on doit garder en tête qu'il s'agit de part et d'autre de sociétés monopolistiques qui ne sont pas assujetties à

<sup>18</sup> Par souci de continuité avec les analyses sur la productivité du travail, la période analysée débute en 2000. Cette performance résulte donc en partie du fait que la comparaison ne considère pas l'importante chute observée entre 1999 et 2000.

la concurrence, et qui ne sont donc pas réputées efficaces. Le fait de limiter l'évaluation de la SAQ au seul contexte de celui de sociétés d'État comparables pourrait incidemment mener à une évaluation erronée de la performance de la SAQ. C'est d'ailleurs le constat qui se dégage lorsqu'on compare la SAQ à l'ensemble des entreprises du secteur du commerce de détail, les gains de productivité ayant été supérieurs chez ces dernières.

**GRAPHIQUE 12**

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE DE LA PRODUCTIVITÉ  
MULTIFACTORIELLE ENTRE 2000 ET 2014



SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC, 2000-2001 À 2014-2015. ÉTATS FINANCIERS DE LA LIQUOR CONTROL BOARD OF ONTARIO, 2000-2001 À 2014-2015. STATISTIQUE CANADA, TABLEAU CANSIM 383-0026. CALCULS DES AUTEURS.

# CONCLUSION

Globalement, l'analyse met en exergue une dimension fondamentale de la relation qui unit la SAQ à son unique actionnaire. En ne s'étant intéressé qu'au dividende versé dans son évaluation de la performance de la SAQ, le gouvernement du Québec a longtemps négligé l'importance des gains d'efficacité enregistrés par la société d'État.

Or, sans exigences précises en matière d'efficacité, on ne peut pas espérer que les incitatifs soient suffisants pour que la SAQ maximise le dividende qu'elle dégage de ses activités. Résultat : le bénéfice net réel de la SAQ est aujourd'hui 1,7 fois plus important qu'il ne l'était à la fin des années 80, mais la productivité du travail de la société d'État se situe en revanche à un niveau fort similaire à celui observé à la fin des années 80. Autrement dit, pratiquement aucun gain de productivité n'a été enregistré au cours des 27 dernières années.

Loin d'être sans conséquence, ce retard de productivité signifie que le gouvernement n'a pas tiré pleinement profit de la commercialisation de l'alcool. En ignorant l'importance de l'efficacité de la SAQ, le gouvernement a renoncé à des dividendes plus importants, ou a obligé les consommateurs à payer plus cher pour leur alcool.

À titre d'unique actionnaire, le gouvernement du Québec doit donc revoir ses exigences à l'égard de la SAQ. Plutôt que de ne fixer que des cibles à atteindre en matière de dividendes, le gouvernement doit établir des objectifs clairs en matière de croissance de la productivité. En s'appuyant sur les indicateurs développés dans ce rapport, il pourrait notamment fixer des cibles à atteindre en termes de croissance – par exemple exiger que la productivité du travail de la SAQ s'accroisse au même rythme que celui de l'économie québécoise – et interdire que la productivité ne décroisse comme ça a été le cas au cours du *virage commercial*. À terme, le gouvernement pourra évaluer concrètement la performance de la société d'État.

Notons en terminant que les prochaines années seront déterminantes pour la SAQ. En ne pouvant miser indéfiniment sur la croissance du volume de ses ventes pour atteindre ses objectifs en matière de dividendes, la SAQ devra inévitablement améliorer son efficacité sans quoi, ce seront les consommateurs qui paieront la facture en payant plus cher pour leur alcool.

# ANNEXE : LA PRODUCTIVITÉ MULTIFACTORIELLE

La méthodologie employée pour évaluer la productivité multifactorielle a été développée par Statistique Canada<sup>19</sup>. Vous pouvez vous référer à la publication N° 15-206-XIF au catalogue de Statistique Canada pour la méthodologie complète.

Soit une fonction de production reliant la production ( $Q$ ) et avec les facteurs de production ( $X_i$ ) travail et capital, respectivement mesurés par les heures travaillées et le stock de capital :

$$Q = F(X_1, X_2, t)$$

En différentielle totale par rapport au temps, on obtient :

$$\frac{dQ}{dt} = \sum \frac{\partial F}{\partial X_i} \frac{dX_i}{dt} + \frac{\partial F}{\partial t}$$

En divisant par  $Q$ , on obtient :

$$\frac{dQ}{dt} \cdot \frac{1}{Q} = \frac{1}{Q} \cdot \frac{\partial F}{\partial t} + \sum \frac{\partial F}{\partial X_i} \frac{dX_i}{dt} \frac{1}{Q}$$

À ce stade, la croissance de la productivité multifactorielle est définie comme étant :

$$P\dot{M}F = \frac{1}{Q} \cdot \frac{\partial F}{\partial t}$$

En considérant que  $\frac{dX_i}{Q dt} = \frac{X_i}{Q} \dot{X}_i$ , où  $\dot{X}_i = d \ln X_i$  est le taux de croissance du  $i^{\text{e}}$  facteur de production, on obtient :

$$\dot{Q} = P\dot{M}F + \sum \frac{\partial F}{\partial X_i} \frac{X_i}{Q} \dot{X}_i$$

Pour approximer le terme de droite, on sait que les conditions de premier ordre de la maximisation du profit sont :

$$\frac{\partial C}{\partial X_i} = \frac{\partial F}{\partial X_i} P, \text{ où } P \text{ est le prix de } Q \text{ et } C \text{ est le coût total } (\equiv \sum P_i X_i).$$

---

<sup>19</sup> Baldwin, J. R., Gu, Wulong et Yan, Beiling. «La Revue canadienne de productivité - Guide de l'utilisateur pour le Programme annuel de la productivité multifactorielle de Statistique Canada», Statistique Canada, N° 15-206-XIF au catalogue — N° 014, décembre 2007.

En considérant que  $P_i = \frac{\partial C}{\partial X_i}$

$$\dot{Q} = P\dot{M}F + \sum \frac{P_i X_i}{PQ} \dot{X}_i = P\dot{M}F + \sum s_i \dot{X}_i, \text{ où } s_i \text{ est la part du facteur } i \text{ dans la production totale,}$$
$$\sum s_i = 1 \text{ et } s_{it} = \frac{1}{2}(s_{it} + s_{it-1}).$$

En isolant, nous obtenons l'équation de la PMF :

$$P\dot{M}F = \dot{Q} - \sum s_i \dot{X}_i$$

En intégrant deux facteurs de production, le travail ( $T$ ) et le capital ( $K$ ), et en considérant que  $Q$  est la valeur ajoutée, l'équation précédente devient :

$$P\dot{M}F = \dot{Q} - s_l \dot{T} - s_k \dot{K}$$

où le travail ( $T$ ) est mesuré par les heures travaillées et le capital ( $K$ ) par le coût des immobilisations corporelles. La valeur ajoutée et le capital sont en dollars de 2007 et ont été convertis à l'aide de l'indice implicite des prix du PIB aux prix du marché. Les pondérations  $s_l$  et  $s_k$  sont des moyennes sur deux années et ont été obtenues selon les équations suivantes :

$$s_l = \text{Rémunération du personnel/Valeur ajoutée}$$

$$s_k = \text{Rémunération du capital}^{20}/\text{Valeur ajoutée}$$

Notez que la SAQ a effectué deux changements comptables importants à ses états financiers au cours de la période d'analyse. En 1992, la loi sur la Société des alcools du Québec a été modifiée pour permettre la libre circulation des bières canadiennes au Québec, ce qui a eu pour effet d'augmenter artificiellement le montant des ventes nettes. Puisque la SAQ ne faisait que jouer un rôle d'intermédiaire, l'impact sur le bénéfice brut était nul. Après 2005, les ventes aux brasseurs n'étaient plus considérées dans les ventes nettes des états financiers de la SAQ. Pour assurer la continuité des données, les ventes aux brasseurs ont été déduites des ventes de la SAQ entre 1992 et 2005. À partir de l'année financière 2008-2009, le poste immobilisations, qui incluait auparavant les immobilisations corporelles et les actifs incorporels sans distinction, a été scindé en deux postes distincts. Par souci de continuité, les actifs incorporels ont été maintenus dans le poste immobilisations corporelles dans les années subséquentes. De plus, en 2010, la SAQ a effectué son passage aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ce qui a eu pour effet de faire varier la valeur de certains postes comptables (principalement les immobilisations).

---

<sup>20</sup> Consiste à la somme de l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, des charges d'intérêts, du bénéfice avant taxes et des dépenses hors exploitation soustrait des revenus hors exploitation.

# BIBLIOGRAPHIE

Statistique Canada. Tableau 383-0029 - Productivité du travail et variables connexes par industrie du secteur des entreprises, conformes au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et au Système de comptabilité nationale (SCN), provinces et territoires

Statistique Canada. Tableau 383-0026 - Productivité du travail et variables connexes par industrie du secteur des entreprises. Conformes au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et au Système de comptabilité nationale (SCN). Provinces et territoires. Annuel.

Laurin, F., Mailloux, Y. et Daniel Muller, P. « Monopole Inc. Pour une ouverture du commerce des vins et spiritueux », juin 2016.

Posca, J. et Tremblay-Pepin, S. « Faut-il mettre fin au monopole de la SAQ? Comparaison du commerce des vins et des spiritueux au Québec et en Colombie-Britannique », Institut de recherche et d'informations socio-économiques, mai 2016.

Hurteau, P. et Tremblay-Pepin, S. « Doit-on privatiser la SAQ? », Institut de recherche et d'informations socio-économiques, avril 2015.

Gouvernement du Québec. « Rapport de la Commission de révision permanente des programmes Cap sur la performance », Volume 2, 2015, p. 24 à 40.

Baldwin, J. R., Gu, Wulong et Yan, Beiling. « La Revue canadienne de productivité - Guide de l'utilisateur pour le Programme annuel de la productivité multifactorielle de Statistique Canada », Statistique Canada, N° 15-206-XIF au catalogue — N° 014, décembre 2007.

Lachance, R. et autres. « Rapport spécial à l'Assemblée nationale concernant la vérification particulière menée auprès de la Société des alcools du Québec », Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2005-2006 Tome II, Vérificateur général du Québec - Rapport de 2005-2006, 2006.

Petkantchin, V. « Le monopole de la Société des alcools du Québec est-il toujours justifié? », Institut économique de Montréal, Les cahiers de l'Institut économique de Montréal, 2005.

Poirier, M. et Petit, M. « Les impacts de la privatisation de la vente des produits de l'alcool en Alberta », Institut de recherche et d'informations socio-économiques, octobre 2003.

Lauzon, L. « Société des alcools du Québec : projets de privatisation », 1994.

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2014-2015 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2013-2014 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2012-2013 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2011-2012 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2010-2011 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2009-2010 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2008-2009 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2007-2008 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2006-2007 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2005-2006 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2004-2005 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2003-2004 ».

Liquor Control Board of Ontario. « Rapport annuel 2002-2003 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2016 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2015 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2014 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2013 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2012 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2011 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2010 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2009 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2008 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2007 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2006 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2005 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2004 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2003 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2002 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2001 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 2000 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1999 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1998 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1997 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1996 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1995 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1994 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1993 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1992 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1991 ».

Société des alcools du Québec. « Rapport annuel 1990 ».