

DE : Monsieur Eric Girard
Ministre des Finances

Le 7 janvier 2021

TITRE : Autorisation à la Société des alcools du Québec de procéder à la construction de l'agrandissement d'un centre de distribution de Montréal pour une somme n'excédant pas 48 500 000 \$

PARTIE ACCESSIBLE AU PUBLIC

1- Contexte

La Société des alcools du Québec (SAQ) est un joueur important dans l'achat de vins et de spiritueux au Québec, au Canada et dans le monde en achetant et transportant annuellement plus de 1,5 milliard de dollars de produits. De plus, elle contribue activement à l'économie dans toutes les régions du Québec avec un réseau comptant plus de 400 succursales et 400 agences auquel s'ajoute un site transactionnel de vente en ligne, SAQ.com. Mais encore, dans son rôle d'importateur et de distributeur, la SAQ comble les besoins des restaurateurs et des détaillants en alimentation qui participent aussi activement à l'économie québécoise. Enfin, elle s'assure d'offrir une vitrine de choix aux produits québécois.

La SAQ met également tout en œuvre pour maintenir une performance financière lui permettant de faire croître les sommes qu'elle remet au gouvernement du Québec, d'assurer la pérennité de ses activités et de répondre aux attentes des Québécois. À ce titre, au cours des trois derniers exercices financiers, elle a versé au gouvernement du Québec 5,5 milliards de dollars, dont près de 3,5 milliards de dollars en dividendes, dépassant ainsi de 140 millions de dollars les prévisions de son cadre financier présenté dans son Plan stratégique 2018-2020. Ces résultats s'expliquent par une croissance des ventes supérieure à celle prévue ainsi que par une réduction significative de son ratio de charges nettes sur ventes de 18,2 % à 15,4 %, représentant des gains d'efficacité et de productivité de l'ordre de 225 millions de dollars.

En 2018, avec l'objectif d'optimiser ses ressources financières et ses actifs immobiliers, la SAQ a concrétisé un important projet de consolidation de ses principaux services administratifs en les regroupant sur le même site que celui de son Centre de distribution de Montréal. Ces aménagements lui ont permis d'accroître l'efficacité de son organisation, de dégager des économies annuelles récurrentes de l'ordre de 3 millions de dollars, mais aussi de favoriser une meilleure synergie entre plusieurs de ses secteurs d'activités.

Dans le cadre de son Plan stratégique 2021-2023, la SAQ prévoit remettre au gouvernement du Québec des dividendes totaux de 3,6 milliards de dollars. Pour atteindre cet objectif, l'amélioration continue de la performance de la SAQ demeure une priorité. L'efficacité recherchée passera notamment par une transformation de sa chaîne d'approvisionnement, celle-ci représentant un levier important pour le développement futur de la SAQ.

La SAQ compte présentement quatre sites représentant une superficie totale de 1 477 millions de pieds carrés. Le Centre de distribution de Montréal jouit d'un emplacement stratégique à proximité du port de Montréal, duquel en 2019-2020, la SAQ a reçu près de 23 000 conteneurs EVP (équivalent 20 pieds), soit près de 16 millions de caisses de produits représentant 90 % de l'ensemble des produits importés. Ce volume fait d'ailleurs de la SAQ l'un des plus importants clients du port de Montréal. Dans ce même quadrilatère, la SAQ est également propriétaire d'un édifice situé sur la rue Barsalou à Montréal où elle prépare exclusivement les commandes effectuées en ligne sur SAQ.com.

Le Centre de distribution de Montréal, situé sur la rue Tellier, a été construit en 1975. Avec une superficie initiale d'entrepôt de près de 400 000 pieds carrés, la SAQ dispose aujourd'hui d'une superficie totale de 884 900 pieds carrés. Ce site a fait l'objet de deux agrandissements majeurs : un premier, en 1997, pour 101 000 pieds carrés et un deuxième, en 2002, pour 254 000 pieds carrés. Ce dernier a notamment permis à la SAQ de mettre fin à trois ententes d'entrepôts avec des tiers et ainsi de consolider, sur un seul et même site, l'ensemble de ses stocks. Au moment de ce même agrandissement, le volume de caisses expédié par la SAQ était de 13,7 millions de caisses comparativement à 23,6 millions de caisses au cours de son tout dernier exercice financier 2019-2020, représentant une augmentation de volume de caisses traitées de plus de 70 %.

Au cours de la dernière année, la SAQ a procédé à une analyse de la capacité de ses centres de distribution. Cette analyse a révélé qu'un agrandissement du Centre de distribution de Montréal est requis afin de soutenir la croissance additionnelle prévue des volumes de ventes. Par rapport au nombre de caisses traitées en 2019-2020, une augmentation de volume de 12 %, soit 2,8 millions de caisses de plus, est prévue d'ici 2034-2035.

D'autre part, l'édifice Barsalou, dédié aux activités de vente en ligne de SAQ.com, dispose d'une capacité limitée à 3 000 commandes par jour (24 000 bouteilles) pour la vente aux consommateurs. Cette capacité a été atteinte avec la pandémie de la COVID-19 et ne permet pas à la SAQ d'offrir plus de produits qu'elle commercialise, ni d'accélérer le délai de livraison à ses clients.

2- Raison d'être de l'intervention

Dans ce contexte, les capacités du Centre de distribution de Montréal et de l'édifice Barsalou (SAQ.com) de la SAQ ne permettent pas de soutenir la croissance du volume prévue pour l'ensemble des clientèles dans les années à venir.

Ainsi, afin d'accroître sa performance financière, son efficacité organisationnelle, de poursuivre l'optimisation de ses ressources et de répondre aux attentes de sa clientèle, la SAQ souhaite agrandir le Centre de distribution de Montréal, pour y consolider toutes ses activités opérationnelles liées à la cueillette unitaire. Les commandes provenant de la restauration, des bars et de la vente en ligne sur SAQ.com seraient alors préparées dans un seul et même endroit.

3- Objectifs poursuivis

L'agrandissement du Centre de distribution de Montréal permettra non seulement à la SAQ de bénéficier d'une capacité de stockage accrue pour répondre à la croissance de ses ventes, mais aussi de procéder au déménagement des activités de SAQ.com, présentement situées dans l'édifice Barsalou, et de les intégrer aux activités du Centre de distribution de Montréal.

Cette transformation permettra de générer d'importantes synergies opérationnelles et d'accroître sa productivité. L'édifice Barsalou serait alors dédié à des fins d'espaces de stockage additionnels pour les stocks provenant des embouteilleurs locaux (pour le réseau des épiceries et des dépanneurs), évitant ainsi des coûts additionnels d'entreposage externes futurs pour répondre à ces besoins.

Ces travaux d'agrandissement permettront également d'intégrer un équipement d'assemblage de commandes automatisé, sur lequel viendrait s'appuyer la modernisation de sa chaîne d'approvisionnement, en vue d'améliorer la productivité.

L'intégration des activités de SAQ.com à celles destinées aux restaurateurs et aux bars (titulaires de permis) générera des synergies opérationnelles, notamment avec l'intégration de l'équipement d'assemblage automatisé. L'agrandissement projeté ainsi que le déploiement d'une infrastructure automatisée permettront à la SAQ d'être plus efficace et d'augmenter sa productivité.

De plus, cet agrandissement permettra aussi de répondre aux besoins futurs de la SAQ en termes de stratégie omnicanale et à la progression structurelle des ventes numériques et de mieux répondre aux attentes des consommateurs, en rendant disponible sur son site transactionnel SAQ.com la totalité des produits qu'elle commercialise en plus d'y intégrer une offre de produits d'importations privées. L'ajout de l'équipement d'assemblage automatisé lui permettra également de livrer les commandes passées en ligne dans un délai de 24 heures.

4- Proposition

Afin de mener à bien ces objectifs, un agrandissement de 192 000 pieds carrés du Centre de distribution de Montréal, représentant environ 13 % de la superficie totale des centres de distribution et des entrepôts de la SAQ, est nécessaire. Le coût de construction de cet agrandissement est évalué à 48,5 millions de dollars.

En vertu du paragraphe 2 de l'article 20 de la Loi sur la Société des alcools du Québec, la SAQ ne peut, sans l'autorisation du gouvernement, construire, acquérir ou céder un immeuble en considération de montants supérieurs aux montants déterminés par le gouvernement. Le décret n° 1264-2001 du 24 octobre 2001 a établi que ces montants ne peuvent excéder 15 millions de dollars.

La prise d'un décret par le gouvernement est en conséquence requise pour autoriser l'investissement de 48,5 millions de dollars pour la construction de l'agrandissement du Centre de distribution de Montréal de la SAQ.

5- Autres options

Option 1 : Statu quo

La capacité actuelle du Centre de distribution de Montréal et de l'édifice Barsalou ne permet pas de soutenir la croissance du volume prévue d'ici 2034-2035.

En effet, le volume de caisses traitées par le Centre de distribution de Montréal, desservant les succursales, les restaurants et les bars ainsi que les épiciers et les dépanneurs, est prévu augmenter de 12 % d'ici 2034-2035, alors qu'il a déjà augmenté de 70 % depuis le dernier agrandissement de 2002.

De plus, l'édifice Barsalou utilisé pour l'assemblage des commandes en ligne (SAQ.com) a une capacité limitée à 3 000 commandes par jour, qui a été atteinte avec la pandémie de la COVID-19 et qui ne permet pas à la SAQ d'offrir plus de produits, ni d'accélérer le délai de livraison à ses clients.

Le statu quo n'est donc pas une option envisageable.

Option 2 : Transférer les activités de SAQ.com dans un site externe plus grand

La SAQ pourrait louer un site externe afin d'y transférer ses opérations de SAQ.com et augmenter sa capacité de stockage.

Étant donné que ce site externe ne permettrait pas de dégager de synergies opérationnelles avec le Centre de distribution de Montréal, la superficie louée devrait être plus grande que la superficie d'agrandissement souhaitée et visée par ce mémoire.

Par ailleurs, ce site externe ne permettrait pas à la SAQ de bénéficier de gains opérationnels provenant de l'automatisation étant donné que le volume serait réparti sur deux sites (Centre de distribution de Montréal et site externe). Finalement, l'utilisation d'un site externe augmenterait les activités de camionnage étant donné le nécessaire transfert du stock entre les deux sites.

Un tel scénario aurait des impacts financiers importants, notamment sur le coût des opérations logistiques et de distribution, tout en augmentant l'empreinte carbone des activités par une hausse de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) liés au transport de ses stocks par camion. Il compromettrait aussi la promesse client relativement à la disponibilité des stocks et à la livraison dans un délai de 24 heures.

Option 3 : Centraliser les opérations dans un site unique, sans investir dans un équipement d'assemblage de commandes automatisé

La SAQ pourrait agrandir son Centre de distribution de Montréal de 124 000 pieds carrés afin de supporter la croissance de son volume et d'y transférer les activités de SAQ.com. Bien que cette option dégagerait une synergie avec les opérations actuelles des titulaires de permis (restaurants et bars), cet agrandissement ne permettrait pas à la SAQ d'y installer un équipement d'assemblage de commande automatisé.

En continuant d'assembler les commandes des titulaires de permis (restaurants et bars) et celles de SAQ.com en mode manuel, la SAQ ne serait pas en mesure de poursuivre l'amélioration de sa chaîne d'approvisionnement et d'améliorer sa productivité. Un tel scénario aurait un impact financier important sur le coût en main-d'œuvre et réduirait ainsi le bénéfice net de la SAQ.

6- Évaluation intégrée des incidences

La réalisation de ce projet permettra à la SAQ de répondre encore mieux aux besoins et demandes des consommateurs, en rendant disponible sur son site transactionnel SAQ.com la totalité des produits qu'elle commercialise en plus d'y intégrer une offre de produits d'importations privées.

L'ajout d'équipements automatisés permettra également de livrer les commandes passées en ligne dans un délai de 24 heures.

La réalisation du projet permettra aussi à la SAQ de répondre encore mieux aux besoins des restaurants et bars (titulaires de permis) et des agents d'importation privée, en offrant un plus grand nombre de produits (20 000) ainsi que la vente de l'importation privée à l'unité au lieu de la caisse complète.

7- Consultation entre les ministères et avec d'autres parties prenantes

La solution proposée n'a aucune incidence sur les relations avec les ministères.

8- Mise en œuvre, suivi et évaluation

La mise en œuvre du projet serait prise en charge intégralement par la SAQ.

En débutant le processus d'appel d'offres et la conception au début de l'année 2021, la construction de l'agrandissement du Centre de distribution de Montréal débuterait au cours du premier trimestre de 2022 et serait livrée au début de l'année 2023.

9- Implications financières

L'agrandissement du Centre de distribution de Montréal, qui permettra d'améliorer la productivité à long terme de la SAQ, sera financé à même son budget d'opération.

10- Analyse comparative

La SAQ a procédé à l'évaluation de différents modèles opérationnels utilisés par de grands détaillants, notamment des détaillants en alimentation. Selon cette analyse, le modèle de préparation centrale en entrepôt proposé par la SAQ permet de traiter une très vaste gamme de produits disponible pour la livraison en 24 heures. La consolidation des stocks au même endroit permet aussi une plus grande fiabilité sur la disponibilité de ces derniers et dégage des synergies opérationnelles.

L'analyse comparative a aussi mis en évidence que des détaillants en alimentation se dotent aussi de centre automatisé pour l'assemblage de leurs commandes en ligne.

Le ministre des Finances,

ERIC GIRARD