

Une nouvelle stratégie pour la SAQ en contexte de diminution de la consommation d'alcool

Julia Posca
chercheuse

L'histoire de la Société des alcools du Québec (SAQ) est, depuis les années 1970, marquée par une contradiction fondamentale : l'entreprise vend un produit qui comporte des risques pour le public, mais doit néanmoins faire croître ses ventes afin de remettre un dividende au gouvernement.. Cette tension a été exacerbée par le virage commercial des années 1990. Or, depuis quelques années, la société d'État doit composer avec un changement des habitudes des Québécois-es, à savoir la diminution de la consommation d'alcool, notamment chez les jeunes. Cette tendance mine directement le deuxième volet de sa mission.

01 Dans cette fiche, nous nous penchons dans un premier temps sur ces tendances. Nous examinons ensuite les stratégies mises en œuvre par la SAQ en réponse à ce nouveau contexte. Nous proposons, dans un troisième temps, une refonte du modèle de la SAQ axée sur la qualité du service, sur la qualité des produits et sur la santé publique – une approche qui s'éloigne par le fait même à la fois du statu quo et de la voie de la libéralisation accrue du commerce de l'alcool prônée par certain-e-s.

Transformation des habitudes de consommation d'alcool au Québec

02 Suivant un phénomène qui s'observe dans le reste du Canada et ailleurs dans le monde, la consommation d'alcool (et particulièrement de bière) est en recul au Québec depuis une quinzaine d'années. Cette tendance à la modération s'observe entre autres chez les jeunes, qui consomment en moyenne moins d'alcool (mais aussi de cannabis et de tabac) qu'au début des années 2010¹. Ce

Faits saillants

- En misant sur la sous-traitance de la vente d'alcool à des entreprises privées pour augmenter son chiffre d'affaires, la Société des alcools du Québec (SAQ) banalise la consommation d'alcool.
- Plutôt que de multiplier les stratégies pour accroître les ventes dans un contexte de recul de la consommation d'alcool, la SAQ pourrait profiter des changements dans les habitudes des Québécois-es pour redéfinir sa mission et viser à offrir à la clientèle de toutes les régions du Québec des produits de la meilleure qualité possible, au meilleur prix possible.
- Pour ce faire, le gouvernement du Québec doit cesser d'attendre de la société d'État qu'elle lui verse un dividende toujours croissant et plutôt compter sur d'autres leviers pour combler le trésor public.
- Une refonte de son modèle d'affaires, de ses stratégies de mise en marché et de l'organisation du travail permettrait à la SAQ de démontrer la pertinence de son monopole en matière de vente d'alcool.

¹ Issouf TRAORÉ, Micha SIMARD et Dominic JULIEN, *Enquête québécoise sur la santé des jeunes du secondaire : résultats de la troisième édition – 2022-2023*, Institut de la statistique du Québec, 2024, <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/enquete-quebecoise-sante-jeunes-secondaire-2022-2023.pdf>.

changement d'attitude face aux boissons alcooliques est notamment soutenu par un discours axé sur les bienfaits pour la santé et le bien-être que peut apporter un mode de vie sans alcool². On remarque ainsi au graphique 1 que les ventes de vin sont en recul depuis cinq ans au Québec, tandis que les ventes de spiritueux ont enregistré une hausse modeste au cours des deux dernières décennies. La consommation de cidres, de *coolers* et d'autres boissons rafraîchissantes est certes en hausse, mais demeure modeste.

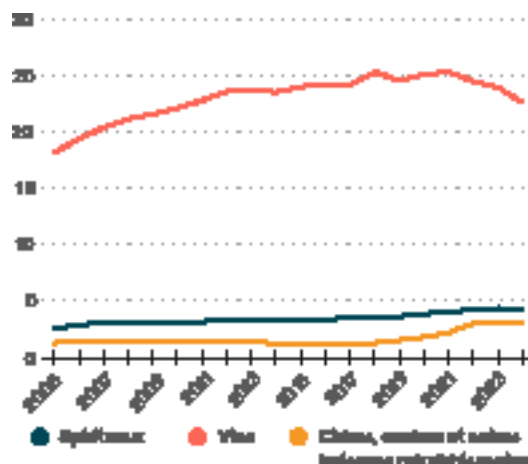
- 03 Les données récentes de la SAQ font également état, comme on peut le voir aux graphiques 2 et 3, d'un léger recul du volume des ventes (-2,7 %) ainsi que de la valeur de l'achat moyen (-16,7 %) depuis 2021. Cette situation se reflète dans les résultats financiers de la SAQ, présentés au graphique 4. Le résultat net de l'entreprise n'a augmenté que de 7,5 % entre 2015 et 2025, alors qu'il avait connu une croissance de 62,3 % entre 2005 et 2015.
- 04 Au même moment, le gouvernement du Québec fait pression sur les entreprises publiques afin qu'elles génèrent des revenus supplémentaires pour l'État³ et contribuent à ses objectifs de réduction des déficits et de retour à l'équilibre budgétaire. C'est dans ce contexte qu'on a vu la SAQ déployer de nouvelles stratégies pour accroître ses ventes et dégager des surplus.

La stratégie risquée de la SAQ

- 05 Face aux changements dans les habitudes de consommation de la population, la SAQ a déployé diverses stratégies visant à diversifier son offre pour rejoindre de nouvelles clientèles et accroître les ventes en succursale et en ligne. L'offre de vins bio, de produits faibles en alcool, de petits formats ou encore de cocktails prêts à boire s'est ainsi accrue dans les dernières années, une stratégie qui vise notamment à rejoindre les jeunes de 18 à 28 ans et à capter une partie des ventes pour ce type de produits dont plusieurs sont aussi vendus dans les dépanneurs et les épiceries⁴.
- 06 Plusieurs projets pilotes ont également été déployés afin d'accroître la disponibilité des produits⁵, dont la création de la SAQ Express 2.0, un espace proposant une offre limitée de produits ciblés et prêts à consommer dans des succursales de la grande région de Montréal où les heures d'ouverture ont été étendues⁶; l'inauguration à Montréal de la SAQ POP – Espace SAQ.COM, un lieu de dégustation de produits dans un espace commercial avec possibilité d'achat en ligne (un projet pilote qui s'est toutefois déjà terminé⁷); le réaménagement de six succursales en fonction des habitudes de consommation propres à la clientèle de chaque établissement; et la vente, dans ces établissements, de produits non alcoolisés pour la préparation de cocktails, comme des tonics; enfin, la création de « boutiques éphémères », soit des

Graphique 1

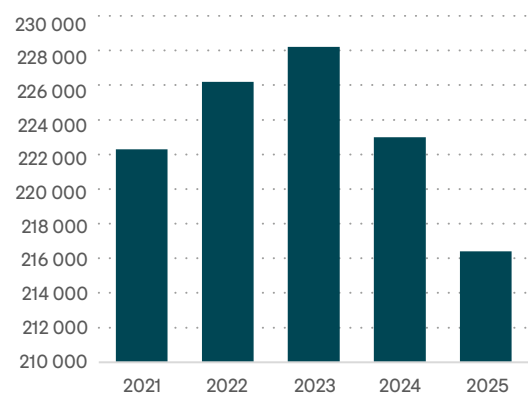
Valeur des ventes des régions des alcools et d'autres points de vente au détail, selon le type de boisson, Québec, en litres par personne âgée de 18 ans et plus



SOURCE : STATISTIQUE CANADA, Valeur des ventes de boissons alcoolisées des régions des alcools et d'autres points de vente au détail, selon le type de boisson (x 1 000), tableau 10-10-0011-01; Statistique Canada, Estimations de la population au 1^{er} juillet, par âge et genre, tableau 17-10-0005-01 (calculs de l'auteur).

Graphique 2

Ventes en volume, SAQ (en milliers de litres)



SOURCE : SAQ, Rapport annuel 2025, p. 35.

2 Marianne DESSUREAULT, Anne-Marie MOREL et Sylvie ROY, *L'alcool au Québec : une consommation soutenue par une norme sociale favorable*, Association pour la santé publique du Québec, mars 2022, https://asqp.org/app/uploads/2022/04/2022_alcool_facteurs_normes_qc_vf.pdf.

3 MINISTÈRE DES FINANCES, *Plan budgétaire 2025-2026*, mars 2025, p. F64, https://www.finances.gouv.qc.ca/Budget_et_mise_a_jour/budget/documents/Budget2526_PlanBudgetaire.pdf.

4 SAQ, *Rapport annuel 2025*, https://saqblobmktg.blob.core.windows.net/documents/Communications/Rapports_Financiers/SAQ_RA25_FINAL.pdf.

5 « La SAQ lance ses pilotes de mini agences pour améliorer l'accessibilité et mieux desservir ses clients », SAQ, communiqué, 28 mai 2025, <https://www.saq.com/fr/contenu/a-propos/mises-au-point/pilotes-mini-agences> (consulté le 23 octobre 2025).

6 « La SAQ lance de nouveaux projets pilotes à même son réseau des ventes pour bonifier l'expérience client », SAQ, communiqué, 29 juillet 2025, <https://www.saq.com/fr/contenu/a-propos/communiques/nouveaux-projets-pilotes> (consulté le 25 novembre 2025).

7 Stéphanie BÉRUBÉ et Nathalie MORISSETTE, « SAQ : Baisse des ventes de 4 % », *La Presse*, 18 décembre 2025, <https://www.lapresse.ca/affaires/2025-12-18/saq/baisse-des-ventes-de-4.php>.

espaces en succursale réservés temporairement à une marque. La SAQ avait aussi ouvert huit mini-agences au sein de détaillants privés offrant une trentaine de « produits de dépannage⁸ », un projet qui devait s'étendre, mais qui a été mis sur pause afin de mener des consultations⁹.

07 Notons que l'ouverture de mini-agences, tout comme la fermeture récente de succursales et l'extension du réseau d'agences privées d'ailleurs¹⁰, peut être considérée comme des moyens de réduire les coûts pour l'entreprise, puisque ces établissements vendent des produits de la SAQ sans générer de dépenses pour la société d'État sous la forme de location d'espace commercial ou d'embauche de personnel. À cet effet, la SAQ mise aussi sur la croissance des ventes en ligne, un objectif qu'elle espère atteindre notamment grâce à l'agrandissement récent de son centre de distribution et la création du Centre automatisé de Montréal, où seront préparées des commandes passées sur le site SAQ.com¹¹.

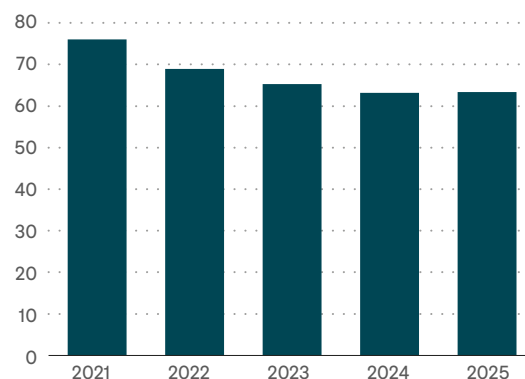
08 Ce faisant, la stratégie d'affaires de la SAQ s'appuie sur des entreprises du secteur privé offrant des emplois plus précaires et assortis de moins bonnes conditions salariales. En effet, le salaire moyen des caissiers et caissières était de 20,81 \$ en 2024 au Québec, celui des vendeurs et vendeuses dans le commerce de détail s'élevait en moyenne à 19,03 \$, et celui des superviseurs et superviseuses des ventes dans le commerce de détail s'élevait à 23,43 \$¹². En comparaison, le salaire horaire moyen des caissiers vendeurs et caissières vendeuses à la SAQ s'élevait à 27,13 \$ en 2025, celui des conseillers et conseillères en vin à 34,48 \$, et celui des différents types de coordonnateurs et coordonnatrices de succursale, à 36,16 \$¹³.

➤ En misant sur des entreprises privées pour augmenter son chiffre d'affaires, la SAQ risque par ailleurs de contrecarrer les effets positifs pour la santé populationnelle associés aux entreprises publiques. Ces dernières sont en effet réputées assurer un meilleur contrôle de la vente de l'alcool, une substance psychoactive dont la consommation est associée à différents problèmes de santé et de sécurité (alcoolisme, accidents de la route, etc.)¹⁴. Le fait que les produits de la SAQ puissent être livrés, dans le cadre d'un projet pilote, par l'intermédiaire de plateformes comme Uber Eats ou Skip-TheDishes¹⁵ suscite à cet égard des craintes¹⁶.

➤ Mentionnons enfin que les stratégies mises en œuvre par la SAQ, qui constituent autant de manières d'accroître la disponibilité des « produits de dépannage » ainsi que les revenus publicitaires que la SAQ tire de l'espace qu'elle vend en succursale, devraient profiter principalement aux plus gros producteurs, qui vendent les produits courants ou d'appel¹⁷ et qui ont les moyens de payer pour faire la promotion de leurs

Graphique 3

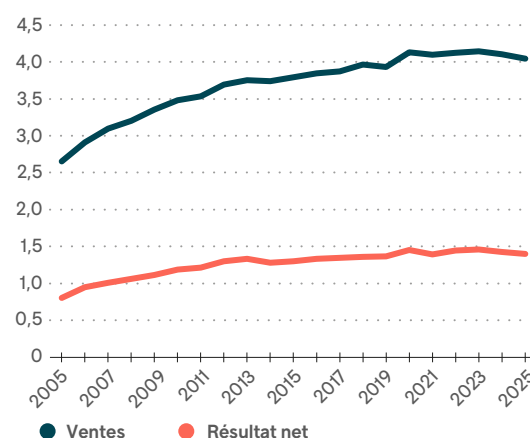
Achat moyen en succursale et dans SAQ.COM (en dollars)



SOURCE : SAQ, Rapport annuel 2025, p. 35.

Graphique 4

Résultats financiers de la SAQ, en milliards de dollars (\$ constants de 2024)



SOURCE : SAQ, rapports annuels 2005 à 2025 (compilation de l'IRIS).

8 Ibid.

9 Stéphane ROLLAND, « La SAQ prend un pas de recul pour faire plus de consultations », *La Presse*, 21 octobre 2025, <https://www.lapresse.ca/affaires/2025-10-21/mini-agences/la-saq-prend-un-pas-de- recul-pour-faire-plus-de-consultations.php>.

10 Julien MCEVOY, « La SAQ ferme cinq autres succursales », *Le Journal de Montréal*, 11 mars 2025, <https://www.journaldemontreal.com/2025/03/11/la-saq-ferme-cinq-autres-succursales>.

11 « Centre automatisé de Montréal : le projet franchit un jalon important », SAQ, communiqué, 1^{er} juin 2023, <https://www.saq.com/fr/contenu/a-propos/communiques/cam-appel-offres> (consulté le 25 novembre 2025).

12 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Enquête sur la rémunération globale au Québec*, mise à jour le 29 mai 2025, statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/4444.

13 Données obtenues auprès du SEMB-SAQ.

14 INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC, *Les conséquences de la consommation d'alcool*, <https://www.inspq.qc.ca/substances-psychoactives/alcool/dossier/alcool-consequences-consommation> (consulté le 8 décembre 2025).

15 SAQ, « La SAQ s'adapte aux nouvelles habitudes de consommation des Québécois », communiqué, 11 mars 2025, <https://www.saq.com/fr/contenu/a-propos/communiques/nouvelles-habitudes-de-consommation> (consulté le 26 novembre 2025).

16 Alexandra CHARRETTE, *La structuration du système québécois de contrôle de l'alcool, entre intérêts commerciaux et promotion de la santé populationnelle*, Banque PolÉthicas, Cas n° 19_19-08-2025, https://gepps.ca/wp-content/uploads/Charette_2025-08-19_VF.pdf (consulté le 26 novembre 2025).

17 « Produit vendu à un prix exceptionnellement bas et faisant l'objet d'une promotion accrue en vue d'attirer la clientèle dans un lieu de vente et de l'amener à y acheter d'autres articles. »

produits en magasin. Paradoxalement, en cherchant à réduire ses dépenses et à augmenter ses revenus par tous les moyens, la SAQ se comporte comme une entreprise privée et alimente les voix critiques qui appellent à la fin du monopole public¹⁸.

Revoir le modèle de la SAQ pour garantir sa pertinence

- 09 Plutôt que de multiplier les stratégies pour accroître les ventes dans un contexte de recul de la consommation d'alcool, la SAQ pourrait tirer parti des changements dans les habitudes des Québécois-es pour redéfinir sa mission. Après tout, la stagnation de la consommation d'alcool est une bonne nouvelle du point de vue de la santé populationnelle, mais aussi des finances publiques, puisque cette habitude engendre des coûts non négligeables pour les administrations publiques (soins de santé, services ambulanciers et policiers, frais judiciaires, perte de productivité, etc.)¹⁹.
- 10 Comme nous l'avons proposé dans une publication précédente²⁰, la SAQ doit se donner pour mission d'offrir à la clientèle de toutes les régions du Québec des produits de la meilleure qualité possible, au meilleur prix possible. En somme, la SAQ pourrait, plutôt que d'encourager sa clientèle à boire plus, l'inciter à boire « mieux ». Ce virage vers la qualité peut être compatible avec une approche qui ne banalise pas la consommation d'alcool comme la stratégie actuelle de la SAQ semble le faire. Pour ce faire, le gouvernement du Québec doit cesser d'attendre de la société d'État qu'elle lui verse un dividende toujours croissant, d'autant plus que d'autres leviers existent pour combler le trésor public. Par exemple, la dernière baisse d'impôt promulguée par le gouvernement de François Legault a entraîné une perte fiscale d'environ 1,7 milliard de dollars en 2023, soit davantage que le dividende de 1,426 milliard de dollars versé cette année-là au gouvernement du Québec par la SAQ²¹.
- 11 Des changements importants devraient aussi être apportés au modèle d'affaires actuel, à commencer par une diminution des revenus publicitaires provenant essentiellement des gros joueurs de l'industrie. La SAQ devrait pour sa part cesser

d'acheter de la publicité visant les jeunes²². L'espace accaparé par les grandes marques pourrait être utilisé pour diversifier l'offre en proposant davantage d'alcools de producteurs locaux et de petite taille.

- 12 Pour faciliter cette stratégie de mise en marché, il faudrait également donner plus de poids aux conseillers et conseillères en vin dans le choix des produits. Ces derniers pourraient, par exemple, ajuster leur sélection en fonction des demandes de la clientèle ou choisir de mettre en valeur des produits de leur région. L'idée centrale est de valoriser la capacité des employé-e-s de la SAQ à recommander de bons produits en fonction des besoins de leur clientèle, plutôt que de lui imposer les produits des gros producteurs qui peuvent payer pour la promotion. En misant sur le service-conseil, la SAQ se démarquerait des géants de l'alimentation à qui elle sous-traite la vente d'alcool par l'intermédiaire de ses agences et pourrait fidéliser une clientèle intéressée par la qualité et la diversité des produits. Donner au personnel de la succursale une plus grande liberté de choisir les produits commercialisés pourrait aussi contribuer à rendre ces emplois plus attractifs.

Miser sur une libéralisation accrue du commerce de l'alcool comme le proposent plusieurs acteurs de l'industrie et politiciens pro-secteur privé serait non seulement une mauvaise politique en matière de santé publique, cette approche n'apporterait pas les avantages qu'on lui confère, comme nous l'avons rappelé dans une précédente publication²³. En revanche, une refonte de son modèle d'affaires, de ses stratégies de mise en marché et de l'organisation du travail permettrait à la SAQ de démontrer la pertinence de son monopole en matière de vente de vins et de spiritueux.

OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, « produit d'appel », *Grand dictionnaire terminologique*, <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8378664/produit-dappel> (consulté le 2 décembre 2025).

- 18 Voir par exemple Stéphanie GRAMMOND, « Soif de concurrence pour la SAQ », *La Presse*, 26 octobre 2024 ; et Marie-Claude LORTIE, « La SAQ, son monopole et ses décisions irresponsables », *Le Droit*, 15 mars 2025.
- 19 CENTRE CANADIEN SUR LES DÉPENDANCES ET L'USAGE DES SUBSTANCES et INSTITUT CANADIEN DE RECHERCHE SUR L'USAGE DE SUBSTANCES, *Coûts et méfaits de l'usage de substances au Canada*, <https://cemusc.ca/consulter-les-donnees/> (consulté le 11 décembre 2025); J. REHM, *Les coûts de l'abus de substances au Canada 2002*, Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies, <https://www.ccsa.ca/sites/default/files/2019-05/ccsa-011333-2006.pdf> (consulté le 11 décembre 2025).
- 20 Julia POSCA et Simon TREMBLAY-PEPIN, *Des cavistes pour améliorer l'offre de produits alcooliques ? Exploration d'une offre privée et publique au Québec*, IRIS, 2022.
- 21 SAQ, *Rapport annuel 2023*, https://saqblobmktg.blob.core.windows.net/documents/Communications/Rapports_Financiers/SAQ_RA23_VFfinale.pdf.

- 22 Nathaëlle MORISSETTE et Stéphanie BÉRUBÉ, « La SAQ se défend d'inciter les jeunes à boire », *La Presse*, 8 septembre 2025.

- 23 Julia POSCA, *Société des alcools du Québec et marché de l'alcool au Canada : état des lieux et constats*, IRIS, 20 octobre 2025.