



Étude des crédits 2009-2010

**Demande de
renseignements particuliers
de
l'Opposition officielle**

Avril 2009

Critères de classification et pondération pour les succursales

Critères de classification

- Encasements ventes aux consommateurs
 - Encasements ventes aux agences
 - Encasements ventes aux titulaires de permis
 - Nombre de bouteilles totales vendues
 - Nombre de clients consommateurs
 - Nombre de clients titulaires de permis
 - Élément multiplicateur reconnaissant les défis de gestion inhérents aux différentes bannières
-

Pondération des critères de classification

- | | |
|----------|--|
| 1 point | • par 8 395 \$ encasements aux consommateurs |
| 1 point | • par 8 395 \$ encasements aux agences |
| 1 point | • par 8 395 \$ encasements aux titulaires |
| 1 point | • par 900 bouteilles totales |
| 3 points | • par 900 clients consommateurs |
| 1 point | • par 15 clients titulaires |
-

Pondération des défis de gestion

Type de succursale (bannière)	Élément multiplicateur
Express	x .8
Classique	x 1
Dépôt	x 1.2
Sélection	x 1.2
Signature	x 1.2
Vrac	x 1

**STRUCTURE SALARIALE DES CADRES ET
PERSONNEL NON SYNDIQUÉ
AU 30 MARS 2008**

ET

**PROGRAMME DE BONIFICATION POUR
L'EXERCICE FINANCIER 2008-2009**



STRUCTURE SALARIALE DES CADRES ET PNS AU 30 MARS 2008
ET
PROGRAMME DE BONIFICATION POUR L'EXERCICE FINANCIER 2008-2009

Classe	Bornes	Échelles salariales au 30 mars 2008					Bonis cible (%)	Bonis Cible Secteur ventes
		Min. (80%)	(90 %)	Médiane (100%)	(110 %)	Max. Mérite (120%)		
VPE		204 800	230 400	256 000	281 600	307 200	25%	
VP 1		176 128	198 144	220 160	242 176	264 192	25%	
VP 2		159 744	179 712	199 680	219 648	239 616	25%	
VP 3		147 456	165 888	184 320	202 752	221 184	25%	
16	626 – 725	105 087	118 223	131 359	144 497	157 629	15%	
15	581 – 625	95 534	107 476	119 416	131 359	143 300	15%	20%
14	536 – 580	88 429	99 482	110 535	121 590	132 641	15%	
13	491 – 535	80 389	90 439	100 486	110 535	120 584	15%	
12	446 – 490	73 081	82 216	91 350	100 486	109 621	12%/15%*	18%
11	401 – 445	66 438	74 743	83 045	91 350	99 656	10%	15%
10	356 – 400	60 398	67 946	75 496	83 045	90 596	10%	
09	311 – 355	55 924	62 915	69 904	76 893	83 884	8%	12%
08	266 – 310	50 840	57 196	63 549	69 905	76 258	8%	
07	241 – 265	46 218	51 995	57 771	63 549	69 326	8%	10%
06	216 – 240	42 808	48 160	53 512	58 863	64 213	8%	
05	191 – 215	39 666	44 624	49 582	54 540	59 497	5%	
04	166 – 190	36 060	40 567	45 074	49 582	54 090	5%	
03	141 – 165	32 782	36 880	40 977	45 075	49 172	5%	
02	116 – 140	29 801	33 526	37 251	40 976	44 701	5%	
01	0 – 115	27 091	30 477	33 865	37 251	40 638	5%	

* Directeur et Directeur Adjoint : 15%, Autres cadres : 12%



**PROGRAMMES DE BONIFICATION
2008-2009**

**CADRES EXÉCUTIFS
CADRES
PROFESSIONNELS
PERSONNEL NON SYNDIQUÉ**

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

Préparé par :
Direction Rémunération globale et SIRH
Division Ressources humaines
Mai 2008

OBJECTIFS DES PROGRAMMES

En complément au *Règlement sur la rémunération des employés non syndiqués de la SAQ*, ce programme précise les paramètres de rémunération variable applicables à la bonification 2008-2009. Conséquemment, ses objectifs concernent :

➤ Objectifs de stratégie de gestion des ressources humaines

- Renforcer les pratiques de rémunération visant à attirer, conserver et motiver les ressources humaines compétentes en nombre suffisant.
- Cibler les efforts des employés sur des résultats prédéfinis par des objectifs, des indicateurs et des réalisations.

➤ Objectifs de culture d'entreprise

- Participer à la transition d'une culture de droits acquis à une culture de performance.
- Maintenir une rémunération totale (fixe et variable) concurrentielle sur le marché externe.

➤ Objectifs de soutien à la gestion

- Opérer la transition vers une gestion active de la performance individuelle selon les nouvelles orientations de l'entreprise.
- Responsabiliser les gestionnaires quant à leurs décisions liées à la rémunération de leurs employés.

ADMISSIBILITÉ

Programme de bonification – cadres exécutifs, cadres, professionnels et personnel non-syndiqué

Le programme s'adresse à tous les VPs, cadres, professionnels et au personnel non-syndiqué de l'entreprise couverts par le *Règlement sur la rémunération des employés non syndiqués de la SAQ*, à l'exception des cadres du secteur des ventes, couverts par un programme distinct.

Programme de bonification – Cadres du secteur des ventes

Le programme s'adresse aux :

- Directeurs de succursale
- Directeurs de secteur
- Directeurs des Ventes
- Directeur Ventes-Admin

MISE EN VIGUEUR

Le programme est en vigueur pour l'exercice financier 2008-2009.

ADMINISTRATION DU PROGRAMME

L'administration du programme est confiée à la Direction rémunération globale.

PROGRAMME DE BONIFICATION

CADRES DU SECTEUR VENTES

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
CADRES DU SECTEUR DES VENTES

DESCRIPTION DU PROGRAMME

1. Salaire de référence aux fins de calcul

Le salaire de base de l'employé au dernier jour de l'exercice financier est le salaire de référence aux fins de calcul.

2. Boni cible

Le boni cible en pourcentage du salaire de base est déterminé en fonction de la classe d'emploi de l'employé au dernier jour de l'exercice financier.

L'annexe 1 présente un tableau sommaire comparant les bonis cibles des vice-présidents, des cadres, professionnels et du personnel non-syndiqué.

3. Indice de performance

Le programme est basé sur quatre indices :

- Performance corporative
- Performance liée aux ventes
- Performance individuelle
- Performance budgétaire

Performance corporative

L'indice de performance corporative, comme pour le programme des autres cadres et personnel non-syndiqué, est mesuré par le dividende. **L'objectif du dividende sert de déclencheur dans le versement du boni total.**

Performance liée aux objectifs ventes : succursale, secteur ou région

L'indice de performance succursale/secteur/région est mesuré selon les objectifs ventes établis pour une succursale, un secteur ou une région et qui sont déterminés en début d'exercice financier. Pour le directeur, ventes-admin, sa région est la province au complet.

Performance individuelle (exécution)

L'indice de performance individuelle permet d'évaluer la performance des gestionnaires sur les aspects de leur gestion.

Performance budgétaire

Cet indice nous permet de bonifier l'élément de contrôle des dépenses en succursale et par régions géographiques et contribue de façon non négligeable à l'atteinte de l'objectif corporatif.

L'indice de performance budgétaire du secteur des ventes est mesuré par le ratio salaires/ventes brutes.

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
CADRES DU SECTEUR DES VENTES

4. Répartition

Le boni cible, déterminé par la classe d'emploi de l'employé, est réparti sur les trois indices de performance décrits ci-dessus, selon la répartition suivante :

Répartition 2008-2009	
Indice de performance	% de la cible
Directeurs de succursale, de secteurs et des ventes	
Performance corporative (dividendes)	NA
Performance liée aux objectifs Ventes	50 %
Performance individuelle	20 %
Performance budgétaire	30 %

5. Effet multiplicateur

Indice corporatif

L'objectif du dividende sert de déclencheur dans le versement du boni total.

Le dépassement de l'objectif corporatif (dividende) – et ce jusqu'à 105 % – entraîne un multiplicateur pouvant aller jusqu'à 150 %. L'effet multiplicateur est appliqué sur la portion de l'indice de performance individuelle.

En deçà de 94 % de l'atteinte de l'objectif de performance corporative – aucun boni ne sera versé.

Seulement 25 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 94 % de l'objectif.
 Seulement 50 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 96 % de l'objectif.
 Seulement 75 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 98 % de l'objectif.

Pourcentage de l'objectif atteint (dividende)	Pourcentage de la cible versée	Effet multiplicateur
Moins de 94 %	0 %	X 0
94 %	25 %	X 0,25
96 %	50 %	X 0,50
98 %	75 %	X 0,75
100 %	100 %	X 1,0
101 %	110 %	X 1,1
102 %	120 %	X 1,2
103 %	130 %	X 1,3
104 %	140 %	X 1,4
105 % et plus	150 %	X 1,5

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
CADRES DU SECTEUR DES VENTES

Indice de la performance lié aux objectifs ventes : succursale, secteur ou région

Entre les balises suivantes, le pourcentage de la cible versé en fonction de l'atteinte des objectifs fixés pour la succursale/secteur/région est proportionnel au pourcentage atteint et résulte en l'effet multiplicateur indiqué comme suit :

Programme actuel		
Pourcentage de l'objectif atteint	Pourcentage de la cible versé	Effet multiplicateur
Moins de 94 %	0 %	X 0
94 %	25 %	X 0,25
96 %	50 %	X 0,50
98 %	75 %	X 0,75
100 %	100 %	X 1,0
101 %	110 %	X 1,1
102 %	120 %	X 1,2
103 %	130 %	X 1,3
104 %	140 %	X 1,4
105 % et plus	150 %	X 1,5

Performance individuelle

La portion individuelle du boni est versée en fonction de l'atteinte des objectifs individuels ; performance déterminée lors du bilan du cycle de gestion de la performance 2008-2009.

Indice de performance budgétaire – salaires exprimés en % des ventes brutes

Le dépassement de l'objectif de performance budgétaire entraîne un multiplicateur pouvant aller jusqu'à X 1,5 sur la portion du boni liée à la performance budgétaire.

Pourcentage de l'objectif atteint			Pourcentage de la cible versée	Effet multiplicateur
Directeur ventes et Ventes-Admin	Directeur secteur	Directeur succursale		
Plus de 102,6 %	Plus de 105 %	Plus de 110 %	0 %	X 0
102,6 %	105 %	110 %	25 %	X 0,25
101,7 %	103,3 %	106,7 %	50 %	X 0,50
100,8 %	101,7 %	103,3 %	75 %	X 0,75
100 %	100 %	100 %	100 %	X 1,0
98,6 %	97,5 %	95 %	125 %	X 1,25
97,3 %	95 %	90 %	150 %	X 1,5

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
CADRES DU SECTEUR DES VENTES

Mesures de la performance et acquisition :

Les mesures d'atteinte des objectifs liés aux indices de performance budgétaire et de performance liée aux objectifs ventes sont faites trimestriellement pour chacun des Directeurs de succursales, de secteur et des ventes. L'acquisition du boni lié à l'atteinte de ces objectifs se fait sur une base trimestrielle. La mesure de l'atteinte des objectifs individuels, est faite annuellement.

Le versement est effectué sur une base annuelle pour l'ensemble de ces mesures.

En dépit des multiplicateurs qui varient en fonction de chaque indice de performance, le multiplicateur du boni cible total est plafonné à X 1, 3.

PROGRAMME DE BONIFICATION

CADRES EXÉCUTIFS

CADRES

PROFESSIONNELS

PERSONNEL NON-SYNDIQUÉ

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
VPS, CADRES, PROFESSIONNELS ET PERSONNEL NON -SYNDIQUÉ

DESCRIPTION DU PROGRAMME

1. Salaire de référence à des fins de calcul et boni cible

Le salaire de base de l'employé au dernier jour de l'exercice financier est le salaire de référence utilisé pour le calcul du boni.

Le boni cible en pourcentage du salaire de base est déterminé en fonction de la classe salariale de l'employé au dernier jour de l'exercice financier.

Classe salariale	Boni cible
1 à 5	5 %
6 à 9	8 %
10 et 11	10 %
12 à 14	12 % et 15 %*
15 et 16	15 %
VPs	25 %

* Directeur et directeur adjoint = 15 %, Autres cadres = 12 %

2. Indices de performance

Le programme est basé sur trois indices :

- Performance corporative - Dividendes
- Performance budgétaire - Frais d'exploitation en % des ventes
- Performance individuelle

Performance corporative

L'indice de performance corporative est mesuré par le dividende.

Pour l'exercice financier 2008-2009, cette cible est établie en même temps que l'approbation du budget vers la fin mars 2008.

L'objectif du dividende sert de déclencheur dans le versement du boni total.

Performance budgétaire – frais d'exploitation exprimés en % des ventes nettes
Cet indice nous permet de bonifier l'élément de contrôle des dépenses qui contribue de façon non négligeable à l'atteinte de l'objectif corporatif. L'indice de performance budgétaire est mesuré par les frais d'exploitation exprimés en % des ventes nettes.

Performance individuelle

La portion individuelle du boni est versée en fonction de l'atteinte des objectifs individuels ; performance déterminée lors du bilan du cycle de gestion de la performance 2008-2009.

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
VPs, CADRES, PROFESSIONNELS ET PERSONNEL NON –SYNDIQUÉ

3. Répartition

Aux fins d'harmonisation et de simplification, la répartition des bonis cibles est unique pour tous les groupes - VPs, cadres, professionnels et personnel non-syndiqué :

- 40 % Performance corporative (dividende)
- 30 % Performance budgétaire (contrôle des dépenses)
- 30 % Performance individuelle

4. Effet multiplicateur

L'objectif du dividende sert de déclencheur dans le versement du boni total.

Indice de performance corporative

Le dépassement de l'objectif corporatif (dividende) – et ce jusqu'à 105 % – entraîne un multiplicateur pouvant aller jusqu'à X 1,5. Ce multiplicateur s'applique aux portions du boni pour la performance corporative et individuelle.

Seulement 25 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 94 % de l'objectif.
Seulement 50 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 96 % de l'objectif.
Seulement 75 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 98 % de l'objectif.

Pourcentage de l'objectif atteint (dividende)	Pourcentage de la cible versée	Effet multiplicateur
Moins de 94 %	0 %	X 0
94 %	25 %	X 0,25
96 %	50 %	X 0,50
98 %	75 %	X 0,75
100 %	100 %	X 1,0
101 %	110 %	X 1,1
102 %	120 %	X 1,2
103 %	130 %	X 1,3
104 %	140 %	X 1,4
105 % et plus	150 %	X 1,5

Indice de performance budgétaire – frais d'exploitation exprimée en % des ventes nettes

Le dépassement de l'objectif de performance budgétaire entraîne un multiplicateur pouvant aller jusqu'à X 1,5 sur la portion du boni pour la performance budgétaire.

Pourcentage de l'objectif atteint	Pourcentage de la cible versée	Effet multiplicateur
Plus de 102,6 %	0 %	X 0
102,6 %	25 %	X 0,25
101,7 %	50 %	X 0,50
100,8 %	75 %	X 0,75
100 %	100 %	X 1,0
98,6 %	125 %	X 1,25
97,3 % et moins	150 %	X 1,5

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
VPs, CADRES, PROFESSIONNELS ET PERSONNEL NON -SYNDIQUÉ

En dépit des multiplicateurs qui varient en fonction de chaque indice de performance, le multiplicateur du boni cible total est plafonné à X 1,3.

Pour les vice-présidents, le multiplicateur maximal du boni cible est plafonné à X 1,2 pour un boni maximum de 30 %.

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
VPS, CADRES PROFESSIONNELS ET PERSONNEL NON -SYNDIQUÉ
& CADRES DU SECTEUR DES VENTES

MODALITÉS PARTICULIÈRES (RÉVISÉES)

Le boni est de nature discrétionnaire, les situations particulières sont traitées comme suit :

Embauche ou première nomination à un poste non syndiqué

Un employé est admissible à la bonification en autant qu'il ait été embauché ou nommé pour la première fois à un poste non syndiqué **avant le 1^{er} janvier** et le boni sera calculé au prorata du nombre de semaines travaillées.

Employé ayant un statut d'emploi temporaire

Un employé temporaire est admissible à la bonification s'il répond aux conditions suivantes :

- L'employé a été à l'emploi de la SAQ durant les 52 semaines de l'exercice financier;
- Il a occupé, durant cette période, le même poste
- Des objectifs personnels lui ont été fixés

Affectation temporaire

Un employé syndiqué en affectation temporaire dans un poste non syndiqué est admissible à la bonification liée à ce poste en autant qu'il l'ait occupé durant la totalité de l'exercice financier. Par conséquent, l'employé ne sera plus admissible au programme de bonification liée à son affectation de base, si applicable.

Un employé non syndiqué en affectation temporaire dans un poste syndiqué n'est pas admissible à la bonification

Un employé non-syndiqué en affectation temporaire dans un poste non syndiqué est admissible à la bonification liée à ce poste en autant qu'il l'ait occupé durant la totalité de l'exercice financier.

Promotion dans un poste dont le taux de bonification est supérieur

Le boni est calculé au prorata du nombre de semaines travaillées dans chacun des postes selon le salaire et le taux de bonification.

Congé maternité

Les semaines de congé de maternité payées en partie ou en totalité par l'employeur sont considérées comme semaines contributives pour un maximum de 20 semaines. Aucun boni n'est payé pour la portion sans solde du congé.

Absences

Pour une absence de plus de 12 semaines, le boni est calculé au prorata du nombre de semaines travaillées.

Pour une absence de 12 semaines et moins, le boni est calculée à 100 % selon l'atteinte des objectifs.

Décès, préretraite, retraite / Licenciement et mise à pied

Le boni est calculé au prorata du temps de travail en poste et l'atteinte des objectifs de performance.

Congédiement et démission

L'employé qui quitte ou qui a été congédié avant la fin de l'exercice financier ne reçoit aucun boni.

Dérogation

Toute dérogation aux présentes modalités devra être discutée avec le Vice-président concerné et la Vice-présidente Ressources humaines.

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
VPs, CADRES PROFESSIONNELS ET PERSONNEL NON -SYNDIQUÉ
& CADRES DU SECTEUR DES VENTES

ANNEXE 1

Tableau résumé des programmes de bonification 2008-2009

SECTEUR DES VENTES		
2008-2009	Répartition	Multiplicateur (max 1,5)
Performance liée aux objectifs de ventes	50 %	1,5
Performance individuelle	20 %	1,5
Performance budgétaire	30 %	1,5
Emplois & classes	Bonification	
Directeur ventes (13, 15)	20 %	
Directeur secteur (12)	18 %	
Directeur succursale 1 (11)	15 %	
Directeur succursale 2 (09)	12 %	
Directeur succursale 3 (7)	10 %	

VPs, CADRES ET PNS		
2008-2009	Répartition	Multiplicateur (max 1,5)
Performance corporative	40 %	1,5
Performance individuelle	30 %	1,5
Performance budgétaire	30 %	1,5
Classes	Bonification	
Classe 1 à 5	5 %	
Classe 6 à 9	8 %	
Classe 10 et 11	10 %	
Classe 12 à 14 ⁽¹⁾	12 et 15 %	
Classe 15 et 16	15 %	
VPs	25 % (maximum de 30 %)	

(1) Directeur et directeur adjoint = 15%, Autres cadres = 12%

ÉTUDE DES CRÉDITS 2009--2010

Demande de renseignements particuliers de
l'Opposition officielle
Avril 2009

TABLE DES MATIÈRES

QUESTION NUMÉRO

Détails de la politique salariale de la SAQ, rémunération, bonis et avantages sociaux..... 27

La variation moyenne de prix, par catégories de produit, entre 2008 et 2009; 28

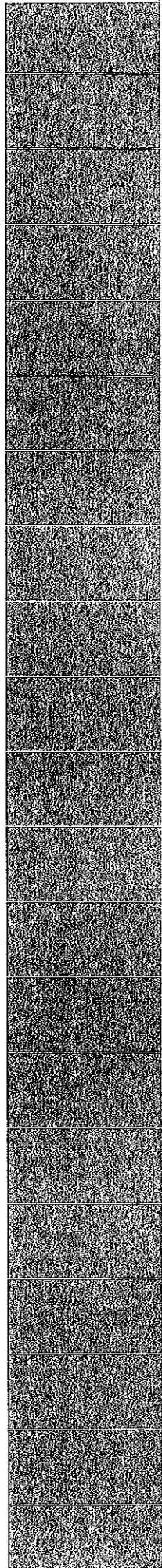
Noms des administrateurs, membres de la direction, postes rémunération, indemnités de départ et avantages sociaux 29

Impact financier annuel pour la SAQ de la décision de ne plus offrir de sac de plastique et de papier à usage unique à la clientèle. Préciser le nombre de sacs de plastique et de papier à usage unique distribués aux clients de la SAQ en 2007 et en 2008 en détaillant les différents types de sacs ainsi que leur coût unitaire. Quel est le profit sur chaque sac réutilisable vendu par la SAQ et nombre de sacs réutilisables vendus par la SAQ en 2008. 30

Comparaison des prix entre le Québec et les autres provinces canadiennes par type de produits et par gamme de prix..... 31

Liste des 50 produits les plus vendus par la SAQ en 2008 en
précisant le nombre, le prix et la marge bénéficiaire de la SAQ pour
chaque produit..... 32

Valeur de la transaction moyenne pour chacune des cinq dernières
années..... 33



ÉTUDE DES CRÉDITS 2009-2010

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
27	Détails de la politique salariale de la SAQ, rémunération, bonis et avantages sociaux.



**RÈGLEMENT
SUR LA RÉMUNÉRATION
DES EMPLOYÉS NON SYNDIQUÉS DE LA
SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC**

Table des matières

1	OBJECTIFS VISÉS	1
1.1	Objectifs de stratégie de gestion des ressources humaines.....	1
1.2	Objectifs de culture d'entreprise.....	2
1.3	Objectifs de soutien à la gestion	2
2	DISPOSITIONS GÉNÉRALES	3
2.1	Portée du règlement sur la rémunération	3
2.2	Structure salariale	3
2.3	Programme de bonification	4
2.4	Marchés de référence.....	5
2.5	Équité interne.....	6
3	DÉTERMINATION DU SALAIRE INDIVIDUEL.....	7
3.1	Embauche	7
3.2	Révision salariale annuelle	7
3.3	Conditions particulières de marché	8
3.4	Exceptions au règlement sur la rémunération.....	8
4	MOUVEMENTS DE PERSONNEL.....	9
4.1	Promotion	9
4.2	Rétrogradation	9
4.3	Assignment à une classe inférieure.....	10
4.4	Changement de classe des succursales	10
4.5	Heures supplémentaires	10
5	PROCESSUS ET RESPONSABILITÉS	12
5.1	Politique de rémunération.....	12
5.2	Structure salariale	12
5.3	Décisions salariales	13
5.4	Gestion du rendement.....	13
5.5	Recours	13
5.6	Communication	14

ANNEXES

- A Structure salariale au 26 mars 2006 et programme de bonification pour l'exercice financier 2006-2007
- B Outil d'évaluation des emplois
- C Critères de classification et pondération pour les succursales

1 Objectifs visés

1.1 Objectifs de stratégie de gestion des ressources humaines

Le règlement sur la rémunération soutient la stratégie organisationnelle de la Société des alcools du Québec (SAQ).

Attirer les ressources humaines

- Comblar les besoins en effectif avec du personnel répondant adéquatement aux exigences de l'emploi.
- Se donner une flexibilité pour attirer du personnel d'exception dans des emplois clés à impact stratégique pour l'entreprise.
- Favoriser la progression interne.

Conserver les ressources humaines

- Conserver un taux de roulement limité.
- Conserver le personnel critique pour les emplois à impact stratégique.
- Accepter ou inciter les départs d'employés plafonnés dans leur plan de carrière à la SAQ.
- Accepter ou inciter les départs d'employés à performance marginale ou déficiente.

Motiver les ressources humaines

- Cibler les efforts des employés sur des résultats prédéfinis (objectifs, indicateurs et réalisation de projets).
- Soutenir et reconnaître le développement des compétences :
 - spécifiques à l'emploi occupé et à la ligne de carrière;
 - générales et transférables.

1.2 Objectifs de culture d'entreprise

- Respecter l'équité interne globale, entre catégories d'emplois cadres et non syndiqués, en respect des dispositions de la *Loi sur l'équité salariale*.
- Respecter l'équité externe, fondée sur des marchés de référence pertinents aux différents groupes d'emplois, sur une base générale (non nécessairement emploi par emploi).
- Assurer une transparence et projeter une image d'équité :
 - à l'égard des processus suivis pour l'ensemble des conditions du règlement sur la rémunération;
 - à l'égard des processus suivis dans la détermination des rémunérations individuelles;
 - à l'égard des dispositions du règlement sur la rémunération et des perspectives que celles-ci offrent aux employés.
- Favoriser une image publique d'employeur qui suscite le respect par son équilibre entre :
 - ses impératifs d'affaires et ses ambitions de réussite commerciale;
 - son statut d'entreprise appartenant à l'État;
 - son ambition d'être un employeur exemplaire.

1.3 Objectifs de soutien à la gestion

- Soutenir les processus de gestion de la performance, selon la philosophie de gestion adoptée par la SAQ.
- Assurer les possibilités d'adaptation des processus de gestion de la performance pour tenir compte des impératifs des différents domaines d'activité de l'entreprise et des particularités de leurs opérations dans le respect du cadre général.
- Responsabiliser les gestionnaires pour les décisions liées à la rémunération de leurs employés dans le respect des processus de décision et d'application des principes de rémunération.
- Assurer une cohérence d'ensemble dans la détermination des conditions de rémunération et un contrôle efficace du respect des orientations du règlement.

2 Dispositions générales

2.1 Portée du règlement sur la rémunération

Le règlement sur la rémunération touche l'ensemble du personnel faisant partie des groupes d'emplois suivants : cadres supérieurs, cadres intermédiaires, cadres non gestionnaires, directeurs de succursale et personnel non syndiqué de la SAQ.

Le règlement sur la rémunération porte sur l'ensemble de la rémunération directe (en espèces) : salaire, boni, heures supplémentaires.

2.2 Structure salariale

La structure salariale présentée à l'annexe A est fondée sur l'équité interne et externe et repose sur les principes généraux suivants :

- Les postes sont regroupés en fonction de leur valeur relative à l'intérieur de classes salariales correspondant à un intervalle de pointages; cette valeur relative découle de l'évaluation effectuée à l'aide du système d'évaluation des emplois joint à l'annexe B.
- Les salaires individuels sont déterminés selon les échelles salariales correspondant aux classes salariales.
- Les échelles salariales sont divisées en quatre quartiles, s'étendant de 80 % à 120 % d'un taux de contrôle.

Min.		Médiane		Max. mérite
80 %	90 %	100 %	110 %	120 %
1 ^{er} Quartile		2 ^e Quartile	3 ^e Quartile	4 ^e Quartile
Q1		Q2	Q3	Q4

- La progression de l'employé dans son échelle salariale est déterminée selon sa performance et sa position initiale dans l'échelle (*ratio comparatif*).

2.3 Programme de bonification

Les groupes d'emplois visés par le présent règlement sont admissibles à un programme de bonification, basé sur les principes suivants :

- le boni cible est déterminé en pourcentage du salaire jusqu'à concurrence de la médiane de l'échelle applicable;
- le boni cible est déterminé de façon à ce que la somme de la rémunération directe soit concurrentielle avec le marché, lorsque la performance est pleinement satisfaisante;
- l'atteinte du boni cible résulte de l'atteinte complète des objectifs de résultat pour une période déterminée;
- les modalités de détermination des objectifs de résultat répondent aux impératifs des différents domaines d'affaires.
- Le pourcentage cible des bonis est présenté à l'annexe A.
- La formule d'octroi des bonis repose sur des objectifs ou normes fixées en début d'année; ces objectifs portent sur les résultats de l'entreprise ou de l'unité dirigée et sur des résultats individuels ciblés.
- La période de référence aux fins d'octroi du boni est l'année financière. Le paiement est effectué à l'intérieur des trois mois suivant la fin de l'année financière.

2.4 Marchés de référence

- Deux marchés de référence sont utilisés à la SAQ pour établir les bases de comparaison des pratiques de rémunération. Ces marchés sont toutefois utilisés de façon distincte :
 - le marché privé, constitué principalement du secteur distribution et commerce de détail et du marché général, pour fins d'attraction ou de conservation de la main-d'œuvre.
 - le secteur public québécois pour assurer une perception générale d'équité.
- Le marché de référence principal est le secteur privé.
- Le positionnement des salaires avec le marché privé se fait par référence à la médiane des échelles salariales de la SAQ pour l'ensemble de la structure.
- La somme du point de contrôle de l'échelle et du boni cible procure une rémunération directe concurrentielle.
- Annuellement, le Service de la rémunération et des avantages sociaux recommande les paramètres d'augmentation générale basés sur les prévisions concernant le secteur privé et le secteur public provenant des grandes firmes de consultation en rémunération.
- Aux trois ans, les tendances et les données du marché privé seront analysées afin de valider le positionnement des échelles salariales de la SAQ.

De plus, les données du secteur public québécois ainsi que les politiques salariales du gouvernement du Québec à l'égard de son personnel d'encadrement seront analysées. Les écarts seront observés et documentés.

2.5 Équité interne

- L'équité interne est atteinte lorsque les postes sont positionnés les uns par rapport aux autres de manière à leur attribuer une valeur relative en fonction des responsabilités et des exigences, à l'aide de l'outil d'évaluation des emplois.
- Le même outil est utilisé pour évaluer les postes nouvellement créés ainsi que pour reconnaître l'évolution des responsabilités et des exigences des postes.
- La détermination de la valeur relative des postes résulte d'un processus qui intègre les vues des gestionnaires concernant l'équité interne dans leur division et le niveau de responsabilité des postes en fonction de leur structure organisationnelle.
- On dénombre quatre classes salariales pour les directeurs de succursales lesquelles ont été déterminées en fonction des critères d'évaluation des succursales et de leur pondération présentés à l'annexe C.

3 Détermination du salaire individuel

3.1 Embauche

- Lors de l'embauche, le salaire est déterminé à l'intérieur de l'échelle salariale du poste selon les compétences de la personne, démontrées par ses qualifications et son expérience. L'employé est normalement embauché dans la zone de développement (Q1). Il n'accède à la zone de référence (Q2) que s'il maîtrise déjà toutes les dimensions du poste.
- Dans des cas exceptionnels et pour des raisons de rareté de compétences ou des mandats particuliers, la détermination du salaire à l'embauche peut se trouver à l'intérieur des zones de contribution supérieure et exceptionnelle (Q3 et Q4). Ceci permet à la SAQ d'attirer du personnel compétent et rare au moment opportun.

3.2 Révision salariale annuelle

- Une révision salariale est effectuée au 1^{er} jour de l'exercice financier.
- Le budget d'augmentation salariale est décidé par le conseil d'administration sur recommandation de la division des ressources humaines en fonction de l'évolution du marché, de la situation financière de l'entreprise et du ratio comparatif de l'ensemble des employés en rapport avec les points de contrôle des échelles salariales.
- Les progressions salariales sont adaptées selon le budget d'augmentation salariale consenti annuellement et selon le ratio comparatif global de l'entreprise. Chaque vice-présidence est responsable de la distribution de l'enveloppe monétaire qui lui est confiée par rapport au paragraphe précédent.
- Le pourcentage d'augmentation salariale consenti à l'employé résulte de :
 - son positionnement initial dans son échelle salariale à la fin de l'exercice financier précédent;
 - son évaluation de rendement.
- La révision salariale annuelle respecte un ratio comparatif global n'excédant pas 100 % pour l'ensemble de même que pour chaque division.

3.3 Conditions particulières de marché

- En cas de divergences temporaires ou durables entre le marché et l'équité interne, une marge de flexibilité est prévue au moyen de l'adoption d'un ratio comparatif plus élevé, par décision du président-directeur général pour les postes visés.

3.4 Exceptions au règlement sur la rémunération

L'augmentation salariale ou l'embauche au-delà des normes du règlement sur la rémunération répond aux critères suivants :

- compétence supérieure au calibre du poste, dans un domaine ou un poste critique pour le succès de la SAQ, soit à long terme, soit pour accomplir un objectif stratégique délimité dans le temps;
- compétence rare ou rémunération supérieure sur le marché du travail, particulièrement si cette compétence doit s'exercer de façon professionnellement autonome et dans un domaine ou un poste critique pour le succès de la SAQ.

Toute exception est approuvée par le président-directeur général.

4 Mouvements de personnel

4.1 Promotion

Première nomination dans un poste cadre

Lors d'une première nomination dans un poste cadre (excluant les postes de cadres non gestionnaires), l'employé peut recevoir une augmentation salariale pouvant représenter jusqu'à 10 % de la médiane de l'échelle de la classe de promotion. Le nouveau salaire doit toutefois respecter le minimum et la médiane de la nouvelle échelle salariale.

Accès à une classe salariale supérieure

Le cadre, le cadre non gestionnaire ou l'employé non syndiqué qui accède à une classe salariale supérieure à celle qu'il occupait, peut recevoir une augmentation salariale correspondant à la moitié de la différence entre les deux médianes des échelles salariales ou au minimum de sa nouvelle échelle salariale, selon l'option la plus avantageuse.

4.2 Rétrogradation

Décision administrative

Un employé rétrogradé à une classe salariale inférieure voit son salaire révisé à la baisse à la date de sa rétrogradation. Le ratio comparatif est maintenu dans la nouvelle classe salariale.

Raison de santé

Le salaire d'un employé rétrogradé en raison de son état de santé peut être maintenu sur approbation du vice-président responsable et du directeur de la rémunération et des avantages sociaux. Lors de l'évaluation du cas, les états de service doivent être considérés.

À la demande de l'employé

Un employé rétrogradé à sa propre demande, voit son salaire révisé à la baisse à la date de sa rétrogradation. Son salaire est révisé de façon à ce qu'il diminue de

moitié de la différence entre les deux médianes des échelles salariales sans dépasser le maximum mérite de sa nouvelle échelle salariale.

4.3 Assignment à une classe inférieure

À la demande du supérieur immédiat, un employé peut être assigné temporairement à un poste de classe inférieure. Ce dernier maintient son salaire pour la durée de son assignation.

4.4 Changement de classe des succursales

Au premier jour de chaque exercice financier, la classification des succursales est révisée en fonction du niveau d'activités commerciales de l'année financière précédente. Cette révision peut modifier la classe salariale d'un directeur de succursale. Les critères d'évaluation des succursales et leur pondération sont présentés en annexe C.

Reclassement à la hausse

Lorsque la succursale est reclassée à la hausse, le salaire du directeur de cette succursale peut être majoré, selon les règles d'accès à une classe salariale supérieure.

Reclassement à la baisse

Lorsque la succursale est reclassée à la baisse, le traitement du directeur de succursale est maintenu, en attendant son transfert dans une succursale correspondant à sa classe salariale antérieure. Toutefois, s'il refuse le transfert, son salaire est révisé à la baisse. La réduction correspond à la moitié de l'écart entre les médianes des deux classes salariales.

4.5 Heures supplémentaires

Les cadres non gestionnaires et le personnel non syndiqué professionnel qui, durant une période donnée, n'ont pas le contrôle de leur horaire de travail, et à qui l'on demande expressément de faire des heures supplémentaires sont payés à taux simple pour les heures comprises entre 35 et 40 heures et à taux majoré de 50 % après 40 heures.

Les contremaîtres et le personnel non syndiqué non professionnel qui, durant une période donnée, n'ont pas le contrôle de leur horaire de travail, et à qui l'on

demande expressément de faire des heures supplémentaires sont payés à un taux majoré de 50 % pour toutes les heures effectuées au-delà de leur horaire normal de travail.

L'employé admissible au temps supplémentaire peut cumuler ses heures au taux applicable jusqu'à concurrence de deux semaines de son horaire normal de travail. À sa demande et après entente avec son supérieur immédiat, il peut reprendre les heures cumulées ultérieurement ou se les faire rémunérer. Les contremaîtres ont la possibilité de cumuler jusqu'à quatre semaines de temps supplémentaire mais ne peuvent reprendre qu'un maximum de deux semaines par année et au 1^{er} juin de chaque année l'excédant de deux semaines cumulé est payé automatiquement.

Pour les directeurs de succursale, l'admissibilité aux heures supplémentaires à taux simple prendra fin au dernier jour de la période 13 de l'exercice financier 2002-2003. À cet effet, le temps supplémentaire sera intégré aux salaires individuels tel que prévu au point 3.5 du présent règlement.

Les nouvelles dispositions reliées au temps supplémentaire entrent en vigueur au 3 novembre 2002.

5 Processus et responsabilités

5.1 Politique de rémunération

- La vice-présidence aux ressources humaines recommande les modifications et ajustements au règlement sur la rémunération et supervise les révisions annuelles. Elle assure la cohérence du règlement avec les autres aspects de la gestion des ressources humaines qui y sont reliés.
- La direction de la rémunération et des avantages sociaux évalue aux trois ans l'évolution des marchés de référence, les dispositions et les résultats du règlement sur la rémunération. Elle fait rapport de son application et de l'atteinte des objectifs déterminés.
- Un comité désigné par le président-directeur général étudie les recommandations présentées par la division des ressources humaines et convient des mesures à prendre pour améliorer l'application ou les dispositions du règlement.

5.2 Structure salariale

- Toute modification à l'évaluation d'un poste résulte d'une décision d'organisation qui engage des ressources financières de la SAQ. De telles modifications sont entérinées par le comité désigné par le président-directeur général.
- La recommandation de changement à l'évaluation d'un ou de plusieurs postes résulte d'une recommandation de la vice-présidence concernée et d'une analyse des conséquences et des modifications proposées sur la classification des postes, par la direction de la rémunération et des avantages sociaux.

5.3 Décisions salariales

- Le salaire à l'embauché est offert au candidat, par le service de la dotation, dans le cadre du processus de sélection.
- Toute décision touchant la rémunération d'un employé cadre ou non syndiqué ou la classification d'un poste ne peut être prise et appliquée sans l'autorisation de la direction de la rémunération et des avantages sociaux ainsi que du supérieur immédiat de l'employé et du vice-président responsable.
- La direction de la rémunération et des avantages sociaux s'assure du respect des dispositions du règlement sur la rémunération et de l'impact de la décision sur la cohérence interne et sur les objectifs du règlement.
- En cas de désaccord, la décision est prise par le comité désigné par le président-directeur général.

5.4 Gestion du rendement

- Le système de gestion du rendement appliqué dans chaque division tient compte du contexte et des orientations propres à chacune.
- Les systèmes sont cependant harmonisés de façon à assurer la cohérence entre divisions dans les décisions salariales et à assurer leur qualité de conception et d'application. La vice-présidence aux ressources humaines assure cette cohérence.
- La gestion du rendement porte sur la planification et l'évaluation des résultats, des compétences et des efforts manifestés.

5.5 Recours

- Un employé qui s'estime lésé par une décision prise par la direction de la rémunération et des avantages sociaux concernant l'application du présent règlement s'adresse à son supérieur immédiat. Celui-ci, avec l'accord de son vice-président, peut référer la demande à la direction de la rémunération et des avantages sociaux.
- En cas de désaccord, la décision est prise par le comité désigné par le président-directeur général.

5.6 Communication

- La direction de la rémunération et des avantages sociaux est responsable de communiquer aux vice-présidents les paramètres du règlement sur la rémunération et l'esprit qui l'anime.
- Les vice-présidents et les supérieurs immédiats sont responsables de communiquer, aux employés sous leur responsabilité et couverts par le présent règlement, des explications suffisantes concernant les décisions prises à leur égard.

ANNEXE A

Structure salariale au 1^{er} avril 2007 et programme de bonification pour l'exercice financier 2007-2008

Structure salariale au 1^{er} avril 2007 et programme de bonification pour l'exercice financier 2007-2008

Classe	Bornes	Échelles salariales au 1 ^{er} avril 2007					Bonis cible (%)	Bonis Cible Secteur ventes
		Min. (80%)	(90 %)	Médiane (100%)	(110 %)	Max. Mérite (120%)		
VP1	-	170 293	-	212 866	-	255 439	25 %	-
VP2	-	153 264	-	191 579	-	229 895	25 %	-
VP3	-	140 492	-	175 614	-	210 737	25 %	-
VP4	-	127 670	-	159 588	-	191 506	25 %	-
16	626 – 725	102 624	115 452	128 280	141 110	153 935	15 %	-
15	581 – 625	93 295	104 957	116 617	128 280	139 941	15 %	-
14	536 – 580	86 356	97 150	107 944	118 740	129 532	12 %	-
13	491 – 535	78 505	88 319	98 131	107 944	117 758	12 %	20 % Dir. des ventes
12	446 – 490	71 368	80 289	89 209	98 131	107 052	12 %	18 % Dir. de secteur
11	401 – 445	64 881	72 991	81 099	89 209	97 320	10 %	12 % Dir. succ. cl. 1
10	356 – 400	58 982	66 354	73 727	81 099	88 473	10 %	-
9	311 – 355	54 613	61 440	68 266	75 091	81 918	8 %	10 % Dir. succ. cl. 2
8	266 – 310	49 648	55 855	62 060	68 267	74 471	8 %	-
7	241 – 265	45 135	50 776	56 417	62 060	67 701	8 %	10 % Dir. succ. cl. 3
6	216 – 240	41 805	47 031	52 258	57 483	62 708	8 %	-
5	191 – 215	38 736	43 578	48 420	53 262	58 103	5 %	-
4	166 – 190	35 215	39 616	44 018	48 420	52 822	5 %	-
3	141 – 165	32 014	36 016	40 017	44 019	48 020	5 %	-
2	116 – 140	29 103	32 740	36 378	40 016	43 653	5 %	-
1	0 – 115	26 456	29 763	33 071	36 378	39 686	5 %	-

Annexe B

Outil d'évaluation des emplois

PARTIE B Responsabilités générales (suite)

<div><div>5. Ressources</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à assurer que les ressources matérielles de l'unité sont utilisées de façon judicieuse et synergique en fonction des buts et des intérêts de l'organisation.</p><p>Cette dimension touche à l'identification et l'évaluation du besoin de ressources, au choix des ressources requises et à leur acquisition, à leur répartition entre diverses assignations, à leur utilisation appropriée, à leur entretien et leur conservation. La nécessité de rendre compte de ces ressources et de l'efficacité de leur usage fait partie de cette dimension.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Nominale1</div><div>Aucune responsabilité</div></div><div><div>Traitement et vérification2</div><div>Traite et vérifie des documents administratifs internes sur la gestion des ressources. → Vérifier les pièces justificatives et les autorisations pour un paiement → Traiter un bon de commande</div></div><div><div>Utilisation3</div><div>Utilise des ressources de l'organisation selon les normes définies → Acquérir des ressources en fonction programmes et budgets prévus</div></div><div><div>Assignation4</div><div>Détermine l'utilisation des ressources qui lui sont allouées parmi différents objectifs et activités qui lui sont donnés. → Utiliser un budget de fonctionnement autorisé</div></div><div><div>Estimation budgétaire5</div><div>Établit les besoins de son unité et les ressources requises. → Établir un projet de budget</div></div><div><div>Priorités budgétaires6</div><div>Détermine et répartit les ressources selon un jugement de priorités et une logique d'affaires. → Planifier les ressources requises</div></div><div><div>Autorisation finale7</div><div>Autorise les ressources requises pour l'accomplissement des objectifs de l'organisation. → Approuver les budgets d'une division → Approuver un financement</div></div></div></div> <td><div><div>6. Equipe de travail</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à harmoniser les exigences et attentes de l'organisation envers des employés désignés avec les motivations et capacités de ces derniers.</p><p>Cette dimension touche à la sélection d'employés, à la définition de leur travail et à sa répartition, à leur motivation, à leur développement, à leur comportement au travail, à leur satisfaction, à leur contrôle, à leur évaluation et à la prise des décisions administratives qui les concernent.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Accueil1</div><div>Aucun encadrement direct ou indirect. → Recevoir des visiteurs</div></div><div><div>Guide2</div><div>Explique des méthodes, sources de renseignements et procédures. → Responsabilité de faire comprendre les instructions</div></div><div><div>Conseil3</div><div>Indique la meilleure ligne de conduite à suivre et ses conséquences probables → Responsabilité de faire comprendre des situations</div></div><div><div>Coordination/supervision4</div><div>Répartit le travail à réaliser, indique les méthodes et échéances et vérifie le travail. → Responsabilité de résultats ponctuels</div></div><div><div>Direction5</div><div>Détermine des attentes, des objectifs et des critères de performance et en évalue l'atteinte. → Responsabilité de performance d'équipe, de développement des personnes</div></div><div><div>Organisation6</div><div>Définit les rôles des employés qui relèvent de lui et l'organigramme de son unité. → Responsabilité d'optimisation de l'organisation</div></div><div><div>Orientation générale7</div><div>Mandate ses collaborateurs de missions générales, favorise leur concertation et évalue leur contribution aux buts de l'organisation. → Responsabilité d'actualisation d'une stratégie</div></div></div></div><td><div><div>7. Autonomie</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à interpréter son propre rôle ou mandat, en vue d'en percevoir la contribution attendue, les limites et les priorités selon les circonstances.</p><p>Cette dimension touche à l'exercice de jugement dans l'analyse, la compréhension et la définition de son propre poste, des politiques, directives et autres contraintes qui lui sont applicables ainsi que des objectifs et priorités à privilégier. Ce jugement conduit à une décision : soit d'agir de sa propre initiative, soit de référer le problème à un niveau supérieur ou à une autre unité, soit de consulter d'autres personnes compétentes avant d'intervenir.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Surveillance active1</div><div>Les directives détaillent le travail à faire, les délais et les méthodes, sujets à contrôle en cours de travail. → Assembler des documents</div></div><div><div>Contrôles par exception2</div><div>Les instructions déterminent les délais et les normes de qualité du travail à faire. Quelqu'un est normalement disponible pour régler les problèmes. → Mettre en page des documents</div></div><div><div>Programme de travail3</div><div>Se réfère à un programme de travail et à des échéances. Agit dans les cas douteux jusqu'à disponibilité raisonnable de son supérieur. → Exécuter du travail délégué pour assister un cadre ou professionnel → Exécuter des activités régies par un plan de projet</div></div><div><div>Objectifs spécifiques4</div><div>Se réfère à des objectifs clairs, sujets à des contrôles de résultats. Interprète sa marge de manœuvre et obtient les orientations nécessaires. → Réaliser un projet selon une planification convenue</div></div><div><div>Objectifs généraux5</div><div>Se réfère à des attentes complexes et parfois ambiguës. Planifie ses échéances et soumet de sa propre initiative ses décisions et orientations aux contrôles requis. → Concevoir les projets qui répondent aux besoins exprimés → Concevoir un plan marketing</div></div><div><div>Contribution générale6</div><div>Se réfère au rôle qui lui est confié et aux orientations de l'organisation. Définit et valide ses propres objectifs. → Déterminer la stratégie financière de l'organisation</div></div><div><div>Responsabilité finale7</div><div>Se réfère aux résultats à atteindre, sans recours à des orientations ou directives d'un niveau supérieur. → Chirurgie → Direction d'une organisation autonome</div></div></div></div><td><div><div>8. Planification et contrôle d'activités</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à planifier et à contrôler l'exécution d'activités interdépendantes, selon l'urgence et les conséquences, en vue de gérer un projet ou de faire fonctionner une opération continue.</p><p>Cette dimension touche à l'établissement de priorités, l'identification des activités à accomplir pour les satisfaire et leur mise en séquence, l'établissement d'échéances et la répartition des activités pour exécution. Cette dimension inclut aussi le contrôle de l'exécution du plan, l'identification des écarts par rapport aux objectifs et l'implantation de mesures correctives au besoin.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Minimale1</div><div>Planifie et contrôle le rythme et la séquence de son programme de travail quotidien. → Monter un tableau sur ordinateur</div></div><div><div>Planification et contrôle limité2</div><div>Programme des activités d'une durée de quelques jours et en suit le déroulement. → Organiser une session de recrutement sur un campus</div></div><div><div>Planification à court terme3</div><div>Planifie les activités, estime leur durée et détermine des points de contrôle, sur un horizon de quelques semaines, et en contrôle l'exécution. → Planifier un programme de formation</div></div><div><div>Planification à moyen terme4</div><div>Planifie les activités sur un horizon de quelques mois et en contrôle les progrès. → Planifier l'implantation d'un nouveau produit sur le marché</div></div><div><div>Planification annuelle5</div><div>Planifie les activités sur un horizon d'un an et évalue les résultats. → Gérer le programme de recherche annuelle d'un laboratoire → Gérer un programme de travaux de construction</div></div><div><div>Planification à long terme6</div><div>Planifie les activités sur un horizon de plus d'un an et évalue les résultats de chacune des étapes critiques. → Planifier l'implantation d'un nouveau système d'information de gestion</div></div><div><div>Planification stratégique7</div><div>Planifie des projets sur un horizon de plusieurs années et les révise selon les événements. → Planifier le développement d'un nouveau marché</div></div></div></div></td></td></td>	<div><div>6. Equipe de travail</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à harmoniser les exigences et attentes de l'organisation envers des employés désignés avec les motivations et capacités de ces derniers.</p><p>Cette dimension touche à la sélection d'employés, à la définition de leur travail et à sa répartition, à leur motivation, à leur développement, à leur comportement au travail, à leur satisfaction, à leur contrôle, à leur évaluation et à la prise des décisions administratives qui les concernent.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Accueil1</div><div>Aucun encadrement direct ou indirect. → Recevoir des visiteurs</div></div><div><div>Guide2</div><div>Explique des méthodes, sources de renseignements et procédures. → Responsabilité de faire comprendre les instructions</div></div><div><div>Conseil3</div><div>Indique la meilleure ligne de conduite à suivre et ses conséquences probables → Responsabilité de faire comprendre des situations</div></div><div><div>Coordination/supervision4</div><div>Répartit le travail à réaliser, indique les méthodes et échéances et vérifie le travail. → Responsabilité de résultats ponctuels</div></div><div><div>Direction5</div><div>Détermine des attentes, des objectifs et des critères de performance et en évalue l'atteinte. → Responsabilité de performance d'équipe, de développement des personnes</div></div><div><div>Organisation6</div><div>Définit les rôles des employés qui relèvent de lui et l'organigramme de son unité. → Responsabilité d'optimisation de l'organisation</div></div><div><div>Orientation générale7</div><div>Mandate ses collaborateurs de missions générales, favorise leur concertation et évalue leur contribution aux buts de l'organisation. → Responsabilité d'actualisation d'une stratégie</div></div></div></div> <td><div><div>7. Autonomie</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à interpréter son propre rôle ou mandat, en vue d'en percevoir la contribution attendue, les limites et les priorités selon les circonstances.</p><p>Cette dimension touche à l'exercice de jugement dans l'analyse, la compréhension et la définition de son propre poste, des politiques, directives et autres contraintes qui lui sont applicables ainsi que des objectifs et priorités à privilégier. Ce jugement conduit à une décision : soit d'agir de sa propre initiative, soit de référer le problème à un niveau supérieur ou à une autre unité, soit de consulter d'autres personnes compétentes avant d'intervenir.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Surveillance active1</div><div>Les directives détaillent le travail à faire, les délais et les méthodes, sujets à contrôle en cours de travail. → Assembler des documents</div></div><div><div>Contrôles par exception2</div><div>Les instructions déterminent les délais et les normes de qualité du travail à faire. Quelqu'un est normalement disponible pour régler les problèmes. → Mettre en page des documents</div></div><div><div>Programme de travail3</div><div>Se réfère à un programme de travail et à des échéances. Agit dans les cas douteux jusqu'à disponibilité raisonnable de son supérieur. → Exécuter du travail délégué pour assister un cadre ou professionnel → Exécuter des activités régies par un plan de projet</div></div><div><div>Objectifs spécifiques4</div><div>Se réfère à des objectifs clairs, sujets à des contrôles de résultats. Interprète sa marge de manœuvre et obtient les orientations nécessaires. → Réaliser un projet selon une planification convenue</div></div><div><div>Objectifs généraux5</div><div>Se réfère à des attentes complexes et parfois ambiguës. Planifie ses échéances et soumet de sa propre initiative ses décisions et orientations aux contrôles requis. → Concevoir les projets qui répondent aux besoins exprimés → Concevoir un plan marketing</div></div><div><div>Contribution générale6</div><div>Se réfère au rôle qui lui est confié et aux orientations de l'organisation. Définit et valide ses propres objectifs. → Déterminer la stratégie financière de l'organisation</div></div><div><div>Responsabilité finale7</div><div>Se réfère aux résultats à atteindre, sans recours à des orientations ou directives d'un niveau supérieur. → Chirurgie → Direction d'une organisation autonome</div></div></div></div><td><div><div>8. Planification et contrôle d'activités</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à planifier et à contrôler l'exécution d'activités interdépendantes, selon l'urgence et les conséquences, en vue de gérer un projet ou de faire fonctionner une opération continue.</p><p>Cette dimension touche à l'établissement de priorités, l'identification des activités à accomplir pour les satisfaire et leur mise en séquence, l'établissement d'échéances et la répartition des activités pour exécution. Cette dimension inclut aussi le contrôle de l'exécution du plan, l'identification des écarts par rapport aux objectifs et l'implantation de mesures correctives au besoin.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Minimale1</div><div>Planifie et contrôle le rythme et la séquence de son programme de travail quotidien. → Monter un tableau sur ordinateur</div></div><div><div>Planification et contrôle limité2</div><div>Programme des activités d'une durée de quelques jours et en suit le déroulement. → Organiser une session de recrutement sur un campus</div></div><div><div>Planification à court terme3</div><div>Planifie les activités, estime leur durée et détermine des points de contrôle, sur un horizon de quelques semaines, et en contrôle l'exécution. → Planifier un programme de formation</div></div><div><div>Planification à moyen terme4</div><div>Planifie les activités sur un horizon de quelques mois et en contrôle les progrès. → Planifier l'implantation d'un nouveau produit sur le marché</div></div><div><div>Planification annuelle5</div><div>Planifie les activités sur un horizon d'un an et évalue les résultats. → Gérer le programme de recherche annuelle d'un laboratoire → Gérer un programme de travaux de construction</div></div><div><div>Planification à long terme6</div><div>Planifie les activités sur un horizon de plus d'un an et évalue les résultats de chacune des étapes critiques. → Planifier l'implantation d'un nouveau système d'information de gestion</div></div><div><div>Planification stratégique7</div><div>Planifie des projets sur un horizon de plusieurs années et les révise selon les événements. → Planifier le développement d'un nouveau marché</div></div></div></div></td></td>	<div><div>7. Autonomie</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à interpréter son propre rôle ou mandat, en vue d'en percevoir la contribution attendue, les limites et les priorités selon les circonstances.</p><p>Cette dimension touche à l'exercice de jugement dans l'analyse, la compréhension et la définition de son propre poste, des politiques, directives et autres contraintes qui lui sont applicables ainsi que des objectifs et priorités à privilégier. Ce jugement conduit à une décision : soit d'agir de sa propre initiative, soit de référer le problème à un niveau supérieur ou à une autre unité, soit de consulter d'autres personnes compétentes avant d'intervenir.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Surveillance active1</div><div>Les directives détaillent le travail à faire, les délais et les méthodes, sujets à contrôle en cours de travail. → Assembler des documents</div></div><div><div>Contrôles par exception2</div><div>Les instructions déterminent les délais et les normes de qualité du travail à faire. Quelqu'un est normalement disponible pour régler les problèmes. → Mettre en page des documents</div></div><div><div>Programme de travail3</div><div>Se réfère à un programme de travail et à des échéances. Agit dans les cas douteux jusqu'à disponibilité raisonnable de son supérieur. → Exécuter du travail délégué pour assister un cadre ou professionnel → Exécuter des activités régies par un plan de projet</div></div><div><div>Objectifs spécifiques4</div><div>Se réfère à des objectifs clairs, sujets à des contrôles de résultats. Interprète sa marge de manœuvre et obtient les orientations nécessaires. → Réaliser un projet selon une planification convenue</div></div><div><div>Objectifs généraux5</div><div>Se réfère à des attentes complexes et parfois ambiguës. Planifie ses échéances et soumet de sa propre initiative ses décisions et orientations aux contrôles requis. → Concevoir les projets qui répondent aux besoins exprimés → Concevoir un plan marketing</div></div><div><div>Contribution générale6</div><div>Se réfère au rôle qui lui est confié et aux orientations de l'organisation. Définit et valide ses propres objectifs. → Déterminer la stratégie financière de l'organisation</div></div><div><div>Responsabilité finale7</div><div>Se réfère aux résultats à atteindre, sans recours à des orientations ou directives d'un niveau supérieur. → Chirurgie → Direction d'une organisation autonome</div></div></div></div> <td><div><div>8. Planification et contrôle d'activités</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à planifier et à contrôler l'exécution d'activités interdépendantes, selon l'urgence et les conséquences, en vue de gérer un projet ou de faire fonctionner une opération continue.</p><p>Cette dimension touche à l'établissement de priorités, l'identification des activités à accomplir pour les satisfaire et leur mise en séquence, l'établissement d'échéances et la répartition des activités pour exécution. Cette dimension inclut aussi le contrôle de l'exécution du plan, l'identification des écarts par rapport aux objectifs et l'implantation de mesures correctives au besoin.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Minimale1</div><div>Planifie et contrôle le rythme et la séquence de son programme de travail quotidien. → Monter un tableau sur ordinateur</div></div><div><div>Planification et contrôle limité2</div><div>Programme des activités d'une durée de quelques jours et en suit le déroulement. → Organiser une session de recrutement sur un campus</div></div><div><div>Planification à court terme3</div><div>Planifie les activités, estime leur durée et détermine des points de contrôle, sur un horizon de quelques semaines, et en contrôle l'exécution. → Planifier un programme de formation</div></div><div><div>Planification à moyen terme4</div><div>Planifie les activités sur un horizon de quelques mois et en contrôle les progrès. → Planifier l'implantation d'un nouveau produit sur le marché</div></div><div><div>Planification annuelle5</div><div>Planifie les activités sur un horizon d'un an et évalue les résultats. → Gérer le programme de recherche annuelle d'un laboratoire → Gérer un programme de travaux de construction</div></div><div><div>Planification à long terme6</div><div>Planifie les activités sur un horizon de plus d'un an et évalue les résultats de chacune des étapes critiques. → Planifier l'implantation d'un nouveau système d'information de gestion</div></div><div><div>Planification stratégique7</div><div>Planifie des projets sur un horizon de plusieurs années et les révise selon les événements. → Planifier le développement d'un nouveau marché</div></div></div></div></td>	<div><div>8. Planification et contrôle d'activités</div><div><p>Dimension des responsabilités qui consiste à planifier et à contrôler l'exécution d'activités interdépendantes, selon l'urgence et les conséquences, en vue de gérer un projet ou de faire fonctionner une opération continue.</p><p>Cette dimension touche à l'établissement de priorités, l'identification des activités à accomplir pour les satisfaire et leur mise en séquence, l'établissement d'échéances et la répartition des activités pour exécution. Cette dimension inclut aussi le contrôle de l'exécution du plan, l'identification des écarts par rapport aux objectifs et l'implantation de mesures correctives au besoin.</p></div><div><div>NIVEAU</div><div><div>Minimale1</div><div>Planifie et contrôle le rythme et la séquence de son programme de travail quotidien. → Monter un tableau sur ordinateur</div></div><div><div>Planification et contrôle limité2</div><div>Programme des activités d'une durée de quelques jours et en suit le déroulement. → Organiser une session de recrutement sur un campus</div></div><div><div>Planification à court terme3</div><div>Planifie les activités, estime leur durée et détermine des points de contrôle, sur un horizon de quelques semaines, et en contrôle l'exécution. → Planifier un programme de formation</div></div><div><div>Planification à moyen terme4</div><div>Planifie les activités sur un horizon de quelques mois et en contrôle les progrès. → Planifier l'implantation d'un nouveau produit sur le marché</div></div><div><div>Planification annuelle5</div><div>Planifie les activités sur un horizon d'un an et évalue les résultats. → Gérer le programme de recherche annuelle d'un laboratoire → Gérer un programme de travaux de construction</div></div><div><div>Planification à long terme6</div><div>Planifie les activités sur un horizon de plus d'un an et évalue les résultats de chacune des étapes critiques. → Planifier l'implantation d'un nouveau système d'information de gestion</div></div><div><div>Planification stratégique7</div><div>Planifie des projets sur un horizon de plusieurs années et les révise selon les événements. → Planifier le développement d'un nouveau marché</div></div></div></div>
--	---	--	--

PARTIE C Complexité et impact

1. Complexité des activités

Degré de différenciation et interdépendance des activités qui relèvent du poste, qui exigent une coordination des moments, des lieux et de la succession des actions à entreprendre partout les personnes concernées.

NIVEAU DE COMPLEXITÉ

Limitée 1

Les activités visent un seul résultat à la fois et peuvent être accomplies de façon indépendante.

→ Application solitaire d'une procédure

Modérée 2

Les activités visent un seul résultat, mais doivent tenir compte des actions et des intérêts de quelques personnes.

→ Supervision d'une équipe de travail homogène

→ Organisation d'une conférence de presse

Significative 3

Les activités visent des résultats multiples, qui relèvent de la même fonction/spécialité et qui impliquent quelques personnes.

→ Supervision d'une équipe de recherche

→ Organisation d'un congrès

Important 4

Les activités visent des résultats différenciés, qui demandent la contribution de plus d'une fonction qui impliquent un groupe important de personnes de spécialités différentes.

→ Supervision de superviseurs ou de professionnels de diverses spécialités

→ Coordination d'un projet majeur pour plusieurs fonctions de l'organisation

Très importante 5

Les activités visent des résultats qui ne peuvent être définis et atteints qu'avec la participation directe de plusieurs unités de l'organisation et des cadres qui les dirigent.

→ Supervision de cadres qui dirigent des unités de complexité importante

→ Coordination simultanée de plusieurs projets majeurs

Extrême 6

Les activités intègrent tous les aspects de l'organisation et requièrent la participation de personnes qui exercent à leur tour une coordination d'une complexité importante.

→ Supervision de cadres supérieurs à responsabilités «lignes»

2. Complexité conceptuelle

Nature des dossiers traités qui exigent l'utilisation de raisonnement et de jugement dans l'application de règles de logique pour trouver des explications ou des solutions, que ce soit par le titulaire du poste ou par des personnes qui agissent sous sa responsabilité.

NIVEAU DE COMPLEXITÉ

Limitée 1

Situations ou données pour lesquelles une réponse logique peut être trouvée directement.

→ Application d'un manuel d'entretien ou d'utilisation

Modérée 2

Situations ou données pour lesquelles une recherche de faits et une analyse sont nécessaires pour spécifier des liens directs de cause à effet.

→ Analyser des données

Significative 3

Situations ou données impliquant des relations de logique concrète, où les critères à considérer sont multiples.

→ Résumer un document

Importante 4

Situations ou données impliquant des relations logiques abstraites et simultanées, où les critères à considérer sont indéterminés.

→ Revue de littérature scientifique

Très importante 5

Situations ou données qui requièrent la formulation de relations logiques nouvelles et abstraites, où les facteurs à considérer sont limités par le seul jugement.

→ Diagnostic organisationnel

Extrême 6

Situations ou données qui requièrent une compréhension systémique de relations simultanées, non définies de façon explicite.

→ Création artistique

→ Stratégie d'entreprise

→ Développement de théories nouvelles

3. Impact organisationnel

Effet de la qualité des décisions prises et de l'exécution du travail fait sous la responsabilité du poste sur le fonctionnement, les résultats d'affaires et l'image de l'organisation.

NIVEAU D'IMPACT

Mineur 1

Limité à des dommages matériels ou pertes de temps de travail peu importants.

→ Tenue de livres

Modéré 2

Effet qui peut perturber le fonctionnement ou influencer momentanément la perception de l'image de l'organisation et qui peut être rapidement corrigé.

→ Opération d'un ordinateur central

Significatif 3

Effet sur le fonctionnement, les résultats et la perception de l'image de l'organisation qui peut être corrigé.

→ Sélection et/ou promotion de cadre

Important 4

Effet sur le fonctionnement, les résultats et l'image de l'organisation qui peut être remédié par une intervention spécifique et formelle à court terme.

→ Commanditaire d'un événement à caractère social

Très important 5

Effet ayant des conséquences majeures sur le fonctionnement, les résultats et l'image de l'organisation qui sont réversibles à moyen terme.

→ Décision importante d'investissement

→ Programme de sensibilisation aux produits

Stratégique 6

Effet déterminant et irréversible sur le fonctionnement, les résultats et l'image de l'organisation.

→ Croissance de l'entreprise

→ Culture de l'entreprise

4. Portée d'impact direct

Impact des résultats du service (hiérarchique, budgétaire, fonctionnel ou gestion d'actifs) sous la juridiction du poste sur la performance financière globale de l'organisation.

NIVEAU D'IMPACT

Nul 1A

→ Technicien, Services juridiques

→ Secrétaire

Mineur 1B

→ Chef de saisies

→ Avocats

→ Contremaître, Entretien sanitaire

Faible 2A

→ Directeur, Marketing recherche

→ Directeur, Aménagement corporatif

→ Chefs de service

Modéré 2B

→ Directeur, RH et succursales

→ Directeur principal, Communication

→ Directeurs adjoints (majorité)

Sensible 3A

→ Directeur de catégories

→ Directeur, Comptabilité corporative

→ Directeur principal, Immeubles

Significatif 3B

→ Directeur adjoint,

Réseau succursales (marketing)

→ Directeur, RH professionnelles

et rémunération

→ Directrice, Achats et vérification corporative

Modérément important 4A

→ Directeur, Administration et ventes

→ Directeur principal, Logistique

et transport

→ Superviseur, Distribution Montréal

Important 4B

→ Directeur principal, Développement commercial

→ Directeur des ventes

Très important 5A

→ Directeur principal, Ventes

→ Vice-président, Achats

et mise en marché

Déterminant 5B

→ Vice-président, Ventes

Majeur 6A

→ Première vice-présidence,

Direction commerciale

Extrême 6B

→ Président

Charte des fréquences :

Inexistant = 1; Occasionnel = 2; Fréquent = 3; Constant = 4

PARTIE D Conditions de travail

1. Environnement inconfortable
(bruit, poussière, position de travail)

2. Déplacements hors du lieu habituel de travail

3. Relations avec des personnes difficiles

PARTIE E Effort requis

1. Effort continu de concentration sensorielle de détails

2. Contexte d'urgence et de pression de temps

3. Mener plusieurs tâches en parallèle

Consignes

1. Évaluer les attentes de l'emploi et non la performance de l'individu.
2. Compléter préalablement les sections identification et zones de contributions spécifiques du document « Profil d'emploi ».
3. À la partie **A**, identifier les niveaux de qualification requis par l'emploi. Pour la formation académique, en termes d'années de scolarité, pour les qualifications légales, en termes de codes correspondants au niveau, pour l'expérience, en termes de nombre d'années d'expérience **exact** requis par l'emploi.
4. Aux parties **B** et **C**, identifier pour chacun des facteurs le niveau approprié de l'emploi.
 - 4.1 Pour le sous-facteur 4 de la partie **C**, le niveau est calculé selon le budget d'exploitation et de la valeur au coûtant des bouteilles de vin. Ce budget doit être détaillé dans le formulaire de profil d'emploi.
5. Aux parties **D** et **E**, inscrire les numéros correspondants à la bonne fréquence selon la charte des fréquences ci-après :
Inexistant = 1; Occasionnel = 2; Fréquent = 3; Constant = 4.
6. Inscrire les résultats d'évaluation sur la
« Grille sommaire d'évaluation des emplois ».

OUTIL D'ÉVALUATION DES EMPLOIS

*Société
des alcools
du Québec*

PARTIE A Qualifications requises

1. Formation académique

Formation académique nécessaire pour le développement du niveau de connaissances générales requis par le travail.

NOMBRE D'ANNÉES DE SCOLARITÉ	
Secondaire	
V	11
DEP	12
Collégial	
DEC général	13
DEC professionnel	14
Universitaire	
Baccalauréat (3 ans)	16
Baccalauréat (4 ans)	17
Maîtrise	18
Doctorat	22

N. B. : Ou toute autre combinaison selon le nombre réel d'années de scolarité requis.

2. Qualifications légales

Reconnaissance officielle exigée pour l'obtention du poste (diplôme, certification d'une corporation professionnelle, etc.).

	NIVEAU
Avocat et notaire	A
Administrateur agréé	ADMA
Comptable agréé	CA
Analyste financier certifié	CFA
Comptable général certifié	CGA
Comptable management certifié	CMA
Conseiller en management	CMC
Planificateur financier	PF
Maître électricien	ME
Professionnel en distribution et logistique certifié	CITT

3. Expérience

Expérience préalable permettant d'assimiler les habiletés nécessaires pour accéder au poste.

ANNÉES EXACTES D'EXPÉRIENCE MINIMALE REQUISE

PARTIE B Responsabilités générales

1. Gestion d'informations

Dimension des responsabilités qui consiste à obtenir, traiter et communiquer des renseignements utiles à la performance de l'organisation. Cette dimension touche d'abord à la recherche, l'acquisition et la vérification de renseignements sur les activités de l'organisation ou sur son environnement. Elle couvre aussi l'interprétation des renseignements obtenus, l'évaluation de leurs conséquences et de leur importance, leur conservation, leur confidentialité et leur formulation. Elle touche enfin la communication appropriée de cette information au sein de l'organisation, selon les champs de responsabilités au moment opportun.

NIVEAU

Comparaisons	1
Compare des données, des objets ou des personnes observées avec une norme claire. → Surveiller l'accès à un bâtiment	
Codification	2
Transcrit des informations d'une forme à une autre selon un système de codage explicite. → Transcrire un texte → Prendre un message téléphonique	
Traitement de l'information	3
Recueille des informations, les trie et les dispose pour qu'elles soient comprises; effectue les classements ou calculs requis. → Compiler les résultats d'un questionnaire → Rechercher et communiquer des renseignements	
Contrôle de l'information	4
Filtre l'information, vérifie si elle est exacte et porte un jugement sur sa fiabilité. → Rédiger une description d'emploi → Vérifier l'application de normes	
Analyse de l'information	5
Interprète les informations recueillies et en évalue les conséquences. → Analyser un projet d'implantation de systèmes → Analyser une procédure pour l'améliorer	
Synthèse de l'information	6
Intègre des analyses et des observations; développe de nouvelles idées et approches. → Concevoir un système d'évaluation de performance → Concevoir un projet de recherche original	
Développement de sources d'information	7
Prévoit les besoins futurs d'information de l'organisation; active les sources pour les combler. → Maintenir un réseau de contacts externes privilégiés → Décider d'implanter un système d'information	

2. Politiques organisationnelles

Dimension des responsabilités qui consiste à contribuer à la détermination des orientations ou lignes de conduite adoptées par l'organisation dans ses activités. Cette dimension recouvre l'identification des problèmes et opportunités auxquels est confrontée l'organisation, la recherche et l'élaboration de démarches ou solutions, l'évaluation de leurs conséquences, le choix et la recommandation d'une option, son adoption et sa mise en œuvre. Ces politiques d'organisation peuvent, selon le cas, toucher les procédures, les méthodes générales de travail, les règlements en vigueur, les politiques officielles, la stratégie organisationnelle : toute ligne de conduite applicable à l'organisation ou à une partie de celle-ci.

NIVEAU

Responsabilité limitée	1
Agit en bon citoyen de l'organisation. → Signaler un danger d'accident	
Traitement des exceptions	2
Exerce un jugement de situation lorsque l'application d'une règle définie risque de produire des effets négatifs. → Déranger une personne en réunion importante pour prendre un appel inattendu	
Identification de problèmes	3
Perçoit et signale les problèmes et opportunités qui se présentent dans son champ de compétences. → Analyser les problèmes d'application d'une nouvelle procédure → Signaler un problème d'insatisfaction au sein du personnel	
Conseil : interprétations	4
Interprète les lignes de conduite définies et conseille ses collègues sur la façon de les appliquer. → Conseiller sur l'application de la politique d'embauche → Former le personnel à l'application d'une procédure	
Conception et formulation	5
Identifie les options possibles, analyse leurs conséquences et discute des avantages et des inconvénients. → Rédiger un projet de politiques → Discuter de la stratégie à adopter devant une nouvelle législation	
Recommandation	6
Propose, en dernière analyse, une ligne de conduite complète sur une question pour prise de décision finale. → Recommander l'achat de nouveaux produits → Recommander une politique salariale	
Décision	7

Prend la décision finale.
→ Sanctionner une directive sur l'achat d'équipements
→ Approuver un programme d'équité d'emploi

3. Expertise

Dimension des responsabilités qui consiste à utiliser les connaissances développées dans une discipline technique ou humaine, à la réalisation de projets ou à l'émission d'avis experts. Cette dimension touche à la sélection des techniques appropriées à un problème soumis, à leur adaptation ou amélioration, le cas échéant, à la cueillette des données nécessaires, à l'application des techniques requises, à la validation et la certification des résultats obtenus, à leur interprétation et à leur communication aux usagers.

NIVEAU

Compréhension de directives	1
Aucune préparation spécifique : comprend et applique des directives détaillées. → Assembler des documents → Transporter des meubles	
Connaissance de procédés	2
Applique la connaissance de procédés répétés, à cycle court. → Émettre des chèques pour payer des fournisseurs	
Application de méthodes	3
Applique des techniques et des principes prescrits à partir d'une demande. → Administrer un test de sélection → Effectuer des traitements statistiques demandés pour un ensemble de données	
Choix de méthodes	4
Utilise des théories et des principes connus, mais non prescrits, à partir d'un problème soumis. → Recruter du personnel → Effectuer la vérification d'états financiers	
Conception	5
Définit et délimite les problèmes, de façon unique ou nouvelle, et conçoit ou adapte les méthodes à appliquer. → Concevoir une grille de critères et moyens de sélection du personnel → Concevoir une procédure de contrôle financier	
Leadership de pratique	6
Solutionne les problèmes les plus complexes et originaux en dernier recours, établit les normes d'exercice, et oriente le développement futur des connaissances pour sa discipline, au sein de l'organisation. → Planifier la stratégie fiscale de l'entreprise, sans supervision reçue d'experts internes ou externes → Concevoir le programme de recherche/marketing de l'organisation	
Rayonnement professionnel / création	7
Développe des connaissances nouvelles et détient une compétence distinctive dans sa spécialité. → Réaliser des travaux de recherche novateurs	

4. Représentation

Dimension des responsabilités qui consiste à agir au nom de l'organisation auprès d'interlocuteurs extérieurs à son unité. Cette dimension touche à l'identification de besoins de communication, au choix des cibles et médias, à la formulation, la transmission, l'explication et la justification des positions de l'entreprise, à la validation de leur bien-fondé et de leurs conséquences, et à leur confrontation avec d'autres points de vue. Cette dimension inclut aussi la valeur d'exemple du comportement et la possibilité d'engager l'organisation. Ces responsabilités peuvent s'exercer au moyen de divers médias (oral, écrit, électronique, graphique ou autre).

NIVEAU

Aucune responsabilité	1
Aucune responsabilité de représentation de l'organisation. → Maintenir un inventaire	
Service	2
Répondre aux demandes ponctuelles d'interlocuteurs. → Prendre des commandes par téléphone	
Échanges d'information	3
Communique et obtient des informations auprès d'interlocuteurs extérieurs à la compagnie ou à son unité. → Communiquer les conditions et avantages de l'emploi à un candidat → Planifier une réunion	
Liaison	4
Interprète et explique des positions définies et obtient les explications correspondantes. → Traiter une réclamation d'un distributeur → Rédiger un communiqué de presse à partir d'orientations convenues	
Persuasion	5
Conçoit le message et les positions qui doivent être communiqués, dans leur contenu et dans leur forme. → Formuler une orientation applicable aux divisions opérationnelles → Concevoir une présentation de vente	
Négociation	6
Recherche un accord, dont les dispositions ne sont pas connues à l'avance, dans des situations potentiellement litigieuses. → Négocier un contrat de financement	
Orientation finale	7
Énonce et incarne, en derniers recours, la position de l'organisation dans un domaine d'activités. → Approuver des mandats de négociation	

Annexe C

Critères de classification et pondération pour les succursales



**PROGRAMME DE BONIFICATION
À L'INTENTION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF
TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL, GROUPE SPTP
DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC**

2008-2009

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
PERSONNEL ADMINISTRATIF, TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL
GROUPE SPTP

OBJECTIFS DU PROGRAMME

Ce programme précise les paramètres de rémunération variable applicables à la bonification 2008-2009. Conséquemment, ses objectifs concernent :

➤ **Objectifs de stratégie de gestion des ressources humaines**

- Renforcer les pratiques de rémunération visant à attirer, conserver et motiver les ressources humaines compétentes en nombre suffisant.
- Cibler les efforts des employés sur des résultats prédéfinis par des objectifs, des indicateurs et des réalisations.

➤ **Objectifs de culture d'entreprise**

- Renforcer l'émergence d'un partenariat solide et profitable entre la SAQ et ses collaborateurs par l'établissement de règles de partage liées à l'atteinte de résultats remarquables et à une productivité plus grande.

ADMISSIBILITÉ

Le programme s'adresse à tous les employés administratifs, techniciens et professionnels syndiqués et couverts par l'unité d'accréditation SPTP.

MISE EN VIGUEUR

Le programme est en vigueur pour l'exercice financier 2008-2009.

DESCRIPTION DU PROGRAMME

1. **Salaire de référence**

Le salaire de base de l'employé au dernier jour de l'exercice financier est le salaire de référence utilisé pour le calcul du boni.

2. **Objectif corporatif de dividende**

L'objectif corporatif du dividende sert de déclencheur dans le versement du boni total.

En deçà de 94 % de l'atteinte de l'objectif de performance corporative – aucun boni ne sera versé.

- 25 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 94 % de l'objectif.
- 50 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 96 % de l'objectif.
- 75 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 98 % de l'objectif.
- 100 % des bonis seront versés si le montant de dividende atteint 100 % de l'objectif.

3. **Indice de performance corporative-dividende**

Un boni de 1.5 % du salaire est accordé, conformément à l'atteinte de l'objectif de dividende de la Société.

4. **Indice de performance budgétaire et multiplicateur**

Un boni cible de 2.0 % est accordé, conformément à l'atteinte de l'objectif de performance budgétaire.

Le dépassement de l'objectif de performance budgétaire entraîne un multiplicateur pouvant aller jusqu'à 1,5 fois le boni cible.

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
PERSONNEL ADMINISTRATIF, TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL
GROUPE SPTP

L'indice de performance budgétaire : Charges d'exploitation réelle (hors Division Ventes et Division Logistique et Distribution) exprimée en % du budget annuel.

Pourcentage de l'objectif atteint	
Performance budgétaire	Pourcentage de la cible versée
100 % et +	0 %
99.8 %	25 %
99.6 %	50 %
99.4 %	75 %
99.2 %	100 %
99.0 %	125 %
98.8 %	150 %

MODALITÉS

- Le programme de bonification est hors convention, gérée par la SAQ et sans droit de grief.
- Le boni est calculé au prorata des heures travaillées, excluant les heures de temps supplémentaires et de maladie et incluant les heures régulières, les heures d'absences de CSST, de maternité, de libération syndicale, de vacances avec solde et jours fériés et de formation.
- L'employé qui quitte ou qui est congédié avant la fin de l'année financière n'est pas admissible au boni.
- Le programme prend effet le 1^{er} avril 2008.
- Une communication trimestrielle sera effectuée afin de partager, au fil des trimestres, l'atteinte de l'objectif lié à la performance budgétaire.

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
PERSONNEL ADMINISTRATIF, TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL
GROUPE SPTP

MOYENNE DE BONIFICATION 2008-2009
PERSONNEL SPTP - SIMULATION

SIMULATION 01 - HYPOTHÈSES :

- Employé 01 : salaire de référence de 45,000 \$
- Employée 02 : salaire de référence de 65,000 \$
- Indice de performance corporative – dividende : indice de 2007-2008 atteint à 100 %
- Indice de performance budgétaire (réel par rapport au budget) : indice de 2007-2008 atteint à 99,4 %

	Pourcentage de l'objectif atteint	Pourcentage de la cible versée	Boni cible	Employé 01 boni en		Employé 02 boni en	
				%	\$	%	\$
Performance corporative	100 %	100 %	1,5%	1,5 %	675	1,5 %	975
Performance Budgétaire Scénario 1	99,4 %	75 %	2,0 %	1,5 %	675	1,5 %	975
Boni versé				3,0 %	1350	3,0 %	1950

SIMULATION 02 - HYPOTHÈSES :

- Employé 01 : salaire de référence de 45,000 \$
- Employée 02 : salaire de référence de 65,000 \$
- Indice de performance corporative – dividende : indice de 2007-2008 atteint à 100 %
- Indice de performance budgétaire (réel par rapport au budget) : indice HYPOTHÉTIQUE atteint à 98,8 %

	Pourcentage de l'objectif atteint	Pourcentage de la cible versée	Boni cible	Employé 01 boni en		Employé 02 boni en	
				%	\$	%	\$
Performance corporative	100 %	100 %	1,5%	1,5 %	675	1,5 %	975
Performance Budgétaire Scénario 1	98,8 %	150 %	2,0 %	3,0 %	1350	3,0 %	1950
Boni versé				4,5 %	2025	4,5 %	2925

PROGRAMME DE BONIFICATION - 2008-2009
PERSONNEL ADMINISTRATIF, TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL
GROUPE SPTP

MODALITÉS PARTICULIÈRES

Le boni est calculé au prorata des heures travaillées, excluant les heures de temps supplémentaires et de maladie et incluant les heures régulières, les heures d'absences de CSST, de maternité, de libération syndicale, de vacances avec solde et jours fériés et de formation. Le salaire de référence correspond au salaire de la grille de base de l'employé au dernier jour de l'exercice financier. Les situations particulières sont traitées comme suit :

PROGRAMME DE BONI

VERSÉ

AUX EMPLOYÉS STSAQ

CONVENTION COLLECTIVE

ENTRE

LE SYNDICAT CANADIEN DE LA FONCTION PUBLIQUE

SECTION LOCALE 3535

**(SYNDICAT DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES
DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC)**

ET

LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

EN VIGUEUR DU 1^{ER} JANVIER 2005

AU 31 MARS 2011

**NOTE : DANS LA PRÉSENTE CONVENTION COLLECTIVE, LE
 MASCULIN DÉSIGNE AUSSI BIEN LES FEMMES QUE LES**

ANNEXE A-17

Programme de boni versé aux employés STSAQ

En conformité avec l'article 8:03:03 de la convention collective, les parties conviennent d'instaurer le programme de bonification suivant :

- Le programme de bonification vise à renforcer le virage performance par une rémunération incitative orientée vers les résultats de la Division Logistique & Distribution de la SAQ.
- La cible de bonification est déterminée par l'indice de performance du coût à la caisse qui se mesure par le total des dépenses de la Division L & D excluant l'ensemble des bonis divisé par le nombre total des caisses expédiées aux points de vente.
- Le boni se rapportant à la performance de la Division L & D est versé à 100 % lorsque la cible qui détermine l'objectif ⁽¹⁾ du coût à la caisse expédiée est atteint. Chaque niveau de réduction de coût à la caisse comparativement à l'objectif équivaut à 0,25 % de plus jusqu'à un maximum total ⁽⁴⁾ de boni de 3 %. Au-delà de l'objectif ⁽²⁾ chaque coût à la caisse équivaut à 0,25 % de moins de boni versé. Lorsque la cible maximale identifiée est atteinte ⁽³⁾, aucun boni n'est versé.
- Selon les balises suivantes, le pourcentage du boni est versé selon le coût à la caisse atteint.

Tableau des cibles prédéterminées et des bonis

Cible		% de l'objectif atteint	(Pertes) ou gains totaux L&D	Gains versés aux employés	
\$/CS		%	\$	% bonis	% sur gains
(2) {	(3) Plus de 4,601	Moins de 97,50%	—	0,00%	—
	4,579	98,00%	-1 361 000	1,00%	392 000 0
	4,556	98,50%	-1 013 000	1,25%	489 000 0
	4,534	99,00%	-680 000	1,50%	588 000 0
	4,511	99,50%	-333 000	1,75%	686 000 0
	(1) 4,490	100,00%	0	2,00%	784 000 0
	4,467	100,50%	340 000	2,25%	98 000 29%
	4,444	101,00%	673 000	2,50%	196 000 29%
	(4) 4,422	101,50%	1 006 000	2,75%	294 000 29%
	4,399	102,00%	1 357 000	3,00%	392 000 29%
Objectifs 2004 - 2005					

Note : Objectifs selon le pro forma plan d'affaires 2005-2009:

2005-2006 ; 4,490 \$/CS
2006-2007 ; 4,485 \$/CS
2007-2008 ; 4,514 \$/CS
2008-2009 ; 4,545 \$/CS

Pour l'année 2005-2006, les pertes encourues dues à un arrêt de travail d'une autre accréditation syndicale de la SAQ, s'il y a lieu, seront comptabilisées dans un compte spécifique et exclues des résultats de coût/caisse L & D.

1) Détermination des cibles

Il est entendu que les cibles seront révisées au début de chaque année financière par l'employeur en fonction des objectifs corporatifs.

2) Méthodologie de lecture des balises

En deçà (coût à la caisse inférieur) de la cible de l'objectif le pourcentage du boni identifié à la suivante cible sera versé lorsque la cible suivante est atteinte jusqu'à un maximum de 3% de boni. Au-delà (coût à la caisse supérieur) de la cible de l'objectif le pourcentage du boni identifié à la suivante cible sera versé seulement lorsque celle-ci est atteinte. Lorsque la cible maximale est atteinte, aucun boni ne sera versé.

3) Admissibilité au boni

Un employé est admissible à partir du moment qu'il obtient le statut de régulier (R.T. ou R.N.T.) et d'accréditation syndicale SCFP sl 3535 (STSAQ).

4) Heures contributives

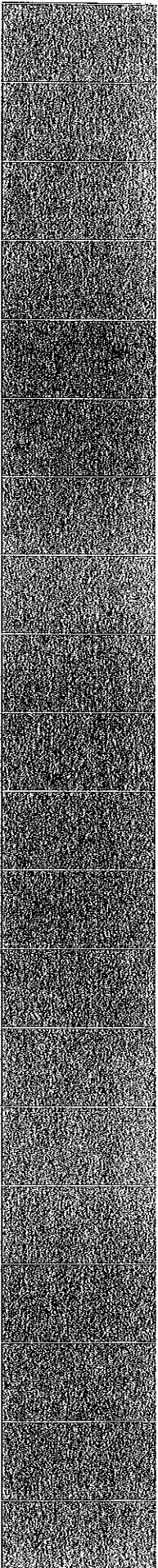
Les heures contributives excluent les heures de temps supplémentaire, sans solde et de maladie et incluent les heures régulières au travail, les heures d'absences de CSST, de maternité, de libération syndicale, de vacances avec solde et fériés.

5) Montant du boni par employé

Le boni par employé est versé à partir du taux horaire unique pour chaque heure contributive de l'employé durant l'année financière applicable.

6) Décès, préretraite et retraite

Le boni est versé selon le nombre d'heures contributives de l'employé avant cet événement.



ÉTUDE DES CRÉDITS 2009-2010

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
28	La variation moyenne de prix, par catégories de produit, entre 2008 et 2009.



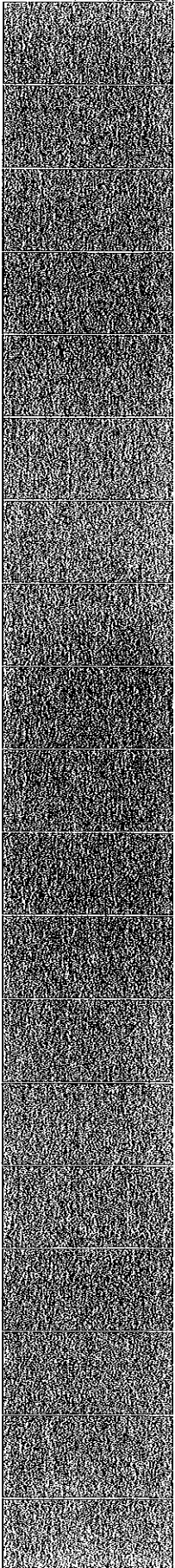
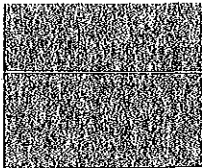


VARIATION MOYENNE DE PRIX
PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

CATEGORIE	VARIATION ENTRE 2003 ET 2004	VARIATION ENTRE 2004 ET 2005	VARIATION ENTRE 2005 ET 2006	VARIATION ENTRE 2006 ET 2007	VARIATION ENTRE 2007 ET 2008	VARIATION ENTRE 2008 ET 2009 (note 1)
VINS	4,55%	0,50%	3,33%	1,07%	2,24%	1,72%
SPIRITUEUX	0,82%	1,80%	0,47%	2,47%	3,39%	1,55%
BIÈRES, CIDRES ET AUTRES	3,53%	-1,51%	-1,70%	-2,26%	1,91%	5,85% (note 2)

Note 1 : Résultats préliminaires en date du 6 avril 2009. Chiffres non vérifiés.

Note 2: La variation est expliquée principalement par l'introduction de nouveaux produits dans la catégorie des "coolers" à des prix légèrement plus élevés que les années antérieures.



ÉTUDE DES CRÉDITS 2009-2010

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
29	Noms des administrateurs, membres de la direction , postes, rémunération, indemnités de départ et avantages sociaux.

<p align="center">MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</p> <p align="center">Année financière 2008-2009</p>

Nom	Titre	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Rémunération * Exercice 2008-2009	Autres formes de rémunération
Monsieur Norman Hébert Jr.	Président du conseil d'administration, et membre des autres comités du CA	15-11-2006 (décret de nomination 1043-2006) (décret de rémunération 610-2006 modifié par 962-2006) 28-01-2009 (Décret 47-2009) RENOUVELLEMENT	14-11-2008 (décret 1043-2006) 27-01-2014	43 706,42 \$	S / O
Monsieur Philippe Duval	Président et chef de la direction Administrateur et membre du comité des pratiques commerciales	18-06-2008 (décret 615-2008) NOMINATION	17-06-2011	Salaire au 30 mars 2008 228 494 \$ Président- directeur général par intérim 273 333 \$ Président et chef de la direction à partir du 18 juin 2008	Boni 2007-2008 : 71 000 \$
Monsieur Yves Archambault	Administrateur, président du comité des pratiques commerciales et membre du comité des ressources humaines	12-09-2003 (décret 937-2003) 16-11-2005 (décret 1085-2005) 27-08-2008 (décret 798-2008) RENOUVELLEMENT	11-09-2005 15-11-2007 26-08-2010	24 659,33	S / O

*Notes : Ce tableau reflète les montants indiqués au rapport annuel 2008-2009 en ce qui a trait à la rémunération des administrateurs.

La rémunération des administrateurs a été majorée de 2 % au 1^{er} avril 2007 et de 2 % au 1^{er} avril 2008. La rétroactivité a été payée en mars 2009.

Nom	Titre	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Rémunération * Décret 610-2006 Exercice 2008-2009	Autres formes de rémunération
Madame Chantal Bélanger	Administratrice, présidente du comité de vérification et membre du comité de gouvernance et d'éthique	18-12-2002 (décret 1507-2002) 16-11-2005 (décret 1085-2005) 27-08-2008 (Décret 798-2008) RENOUVELLEMENT	17-12-2004 15-11-2007 26-08-2010	24 409,23 \$	S / O
Monsieur Gary Mintz	Administrateur, membre du comité des pratiques commerciales et du comité de gouvernance et d'éthique	12-09-2003 (décret 937-2003) 16-11-2005 (décret 1085-2005) 27-08-2008 (Décret 798-2008) RENOUVELLEMENT	11-09-2005 15-11-2007 26-08-2010	18 832,13 \$	S / O
Monsieur Robert Morier	Administrateur, membre du comité de vérification et du comité des ressources humaines	12-09-2003 (décret 937-2003) 16-11-2005 (décret 1085-2005) 27-08-2008 (Décret 798-2008) RENOUVELLEMENT	11-09-2005 15-11-2007 26-08-2011	20 762,83 \$	S / O

Nom	Titre	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Rémunération * Décret 610-2006 Exercice 2008-2009	Autres formes de rémunération
Monsieur Pietro Perrino	Administrateur, membre du comité de vérification et du comité des pratiques commerciales	03-11-2004 (décret 1021-2004) 07-08-2007 (décret 623-2007) RENOUVELLEMENT	02-11-2006 07-08-2010	22 778,63 \$	S / O
Monsieur Adam Turner	Administrateur, président du comité des ressources humaines et membre du comité de vérification	25-05-2005 (décret 483-2005) 07-08-2007 (décret 623-2007) RENOUVELLEMENT	24-05-2007 07-08-2010	23 363,83 \$	S / O
Madame Johanne Brunet	Administratrice, membre du comité des ressources humaines et du comité des pratiques commerciales	07-08-2007 (décret 623-2007)	06-08-2011	22 975,40 \$	S / O
Madame Monique Leroux <i>Poste actuellement vacant</i>	Administratrice, membre du comité de vérification et du comité des pratiques commerciales	07-08-2007 (décret 623-2007)	Démission 26-06-2008	3 302, 88 \$	S / O
Madame Louise Ménard	Administratrice, présidente du comité de gouvernance et d'éthique et membre du comité des ressources humaines	07-08-2007 (décret 623-2007)	06-08-2011	23 470,60 \$	S / O
Monsieur Jean-Marie Toulouse	Administrateur, membre du comité de gouvernance et d'éthique et du comité des ressources humaines	07-08-2007 (décret 623-2007)	06-08-2011	19 824,20 \$	S / O

Secrétariat général
21 avril 2009

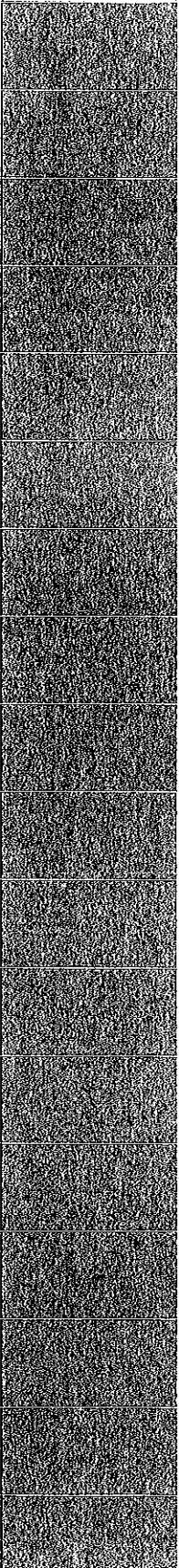
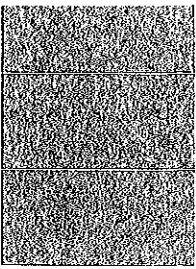
RÉMUNÉRATION ANNUELLE 2008-2009 - Président et chef de la direction ET Vice-présidents

Prénom	Nom	Titre	Salaire au 30 mars 2008	Salaire après le 30 mars 2008	Total boni accordé 2007-2008	Indemnité de départ *	Autres formes de rémunération **	Commentaires
Alain	Bolduc	Vice-président	180 568		48 221 \$		18 177 \$	
Alain	Brunet	Vice-président	194 468		55 038 \$		9 471 \$	
		Vice-président et chef de l'exploitation		223 000				
Benoît	Durand	Vice-président	189 066		54 019 \$		28 759 \$	Promotion le 31 août 2008
Philippe	Duval	Vice-président	207 722		71 000 \$		7 208 \$	Boni versé selon les conditions de rémunération des vice-présidents.
		Président directeur général par intérim	228 494					Président et chef de la direction par intérim du 17 novembre 2007 au 17 juin 2008
		Président et chef de la direction		273 333				Nomination le 18 juin 2008
Madeleine	Gagnon	Vice-présidente	180 259		51 503 \$		16 414 \$	
Richard	Genest	Vice-président et chef de la direction financière	215 236		60 916 \$		8 283 \$	
Suzanne	Paquin	Secrétaire générale et Vice-présidente	184 279		51 427 \$		9 014 \$	
Luc	Vachon	Vice-président	201 533		58 135 \$		9 797 \$	
Catherine	Dagenais	Vice-présidente	170 000		23 728 \$		15 610 \$	Boni au prorata des postes occupés
Simard	Daniel	Vice-président		200 000			N/A	Embauche le 16 mars 2009

* Aucune indemnité de départ n'a été versée pour 2008-2009.

** Avantages imposables pour l'automobile, les cotisations professionnelles et l'assurance collective (imposable).

2009-04-21



ÉTUDE DES CRÉDITS 2009-2010

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
30	Impact financier annuel pour la SAQ de la décision de ne plus offrir de sac de plastique et de papier à usage unique à la clientèle. Préciser le nombre de sacs de plastique et de papier à usage unique distribués aux clients de la SAQ en 2007 et en 2008 en détaillant les différents types de sacs ainsi que leur coût unitaire. Quel est le profit sur chaque sac réutilisable vendu par la SAQ et nombre de sacs réutilisables vendus par la SAQ en 2008.





SACS DE PLASTIQUE ET DE PAPIER

Description	Coût Unitaire \$	Quantité Commandée	Coût Total
2006-2007			
Sac papier - 750 ml	0,01560	52 338 000	816 473 \$
Sac papier - 375 ml	0,01112	3 069 000	34 127 \$
Sac plastique 2 bouteilles	0,02721	19 468 000	529 724 \$
Sac plastique 2 bouteilles	0,03281	32 000	1 050 \$
Sac plastique 2 bouteilles	0,02686	40 000	1 074 \$
Sac plastique 4 bouteilles	0,04672	14 408 000	673 142 \$
Sac plastique 4 bouteilles	0,05031	89 000	4 478 \$
Sac plastique 4 bouteilles	0,04619	46 500	2 148 \$
Sac plastique 2 bouteilles Noël	0,03281	4 032 000	132 290 \$
Sac plastique 4 bouteilles Noël	0,05031	2 592 000	130 404 \$
Total 2006/2007			2 324 909 \$
2007-2008			
Sac papier - 750 ml	0,01672	48 466 500	810 360 \$
Sac papier - 375 ml	0,01149	3 931 000	45 167 \$
Sac plastique 2 bouteilles	0,02840	9 936 000	282 182 \$
Sac plastique 2 bouteilles	0,02890	8 000	231 \$
Sac plastique 4 bouteilles	0,04503	3 720 000	167 512 \$
Sac plastique 4 bouteilles	0,04495	28 000	1 259 \$
Sac plastique 4 bouteilles promo	0,04926	8 772 000	432 109 \$
Sac plastique 2 bouteilles pastille	0,03675	5 400 000	198 450 \$
Total 2007/2008			1 937 270 \$
2008-2009			
Sac papier -750ml	0,01672	20 227 500	338 204 \$
Sac papier -375 ml	0,01149	1 367 000	15 707 \$
Total 2008/2009			353 911 \$



SACS RÉUTILISABLES
Marge bénéficiaire à la vente

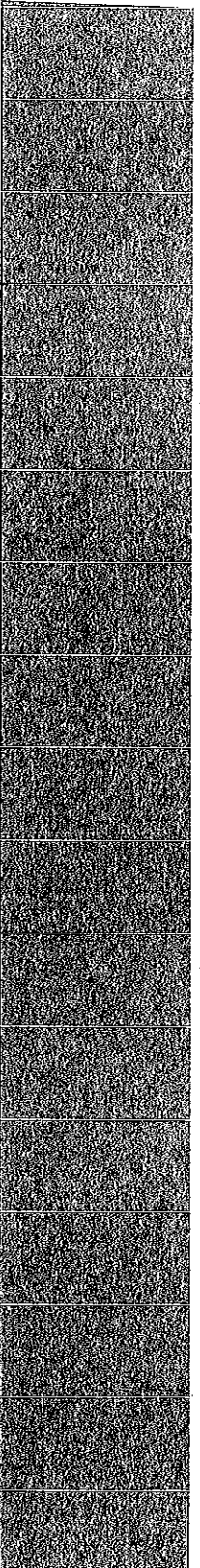
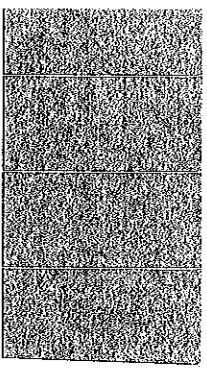
SACS	PRIX DE VENTE UNITAIRE (1) sans taxes (\$)	COUT UNITAIRE (\$)	MARGE UNITAIRE (\$)	QUANTITÉ FACTURÉE (2)	QUANTITÉ DONNÉE GRATUITEMENT (2)	MARGE NETTE TOTALE (\$)
Sac de toile réutilisable de 4 à 6 bouteilles	1,95	1,92	0,03	2 206	1	62,18
Sac réutilisable de 4 bouteilles polypropylène faune	0,66	0,64	0,02	142 685	18 207	(8 163,57)
Sac réutilisable de 4 bouteilles polypropylène tissé rouge	0,66	0,64	0,02	367 962	91 684	(49 680,42)
Sac réutilisable 4 bouteilles polypropylène Québec 2008	0,66	0,64	0,02	39 787	229 845	(146 936,83)
Sac de toile réutilisable de 2 bouteilles Ecolo	0,66	0,70	(0,04)	7 796	1	(278,22)
Sac de toile réutilisable de 2 bouteilles Neutral	0,66	0,70	(0,04)	6 250	13	(231,59)
Sac réutilisable 4 bouteilles polypropylène Ecolo	0,66	0,56	0,10	351 517	29	36 524,58
Sac réutilisable 6 bouteilles polypropylène Ecolo	0,89	0,80	0,09	171 181	28	14 773,78
Sac réutilisable 4 bouteilles polypropylène Neutral	0,66	0,57	0,09	15 102	2	1 420,74
Sac réutilisable 4 bouteilles polypropylène Urban	0,66	0,56	0,10	542 314	64	56 338,66
Sac de toile réutilisable de 2 bouteilles Urban	0,66	0,70	(0,04)	83 988	4	(2 992,62)
Sac coton Québec Succursales	3,50	3,90	(0,40)	36 210	-	(14 359,21)
Sac coton Québec Succursales	3,50	4,41	(0,91)	1 268	-	(1 149,51)
				<u>1 768 266</u>	<u>339 878</u>	<u>(114 672,03)</u>

(note 3)

Note 1: Prix de vente en vigueur au 1er avril 2009.

Note 2 : Résultats préliminaires en date du 6 avril 2009. Chiffres non vérifiés.

Note 3: La vente de sacs réutilisables, net des gratuités offertes, a engendré une perte nette de 114 672\$ pour l'exercice 2008-2009.



ÉTUDE DES CRÉDITS 2009-2010

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
31	Comparaison des prix entre le Québec et les autres provinces canadiennes par type de produits et par gamme de prix.

Classement moyen des prix de détail des vins par province

- Les écarts proviennent du rapport de la CALJ* de octobre 2008
- Spiritueux: moyenne de 18 produits communs des régies d'alcools
- Vins: moyenne de 11 produits communs des régies d'alcools

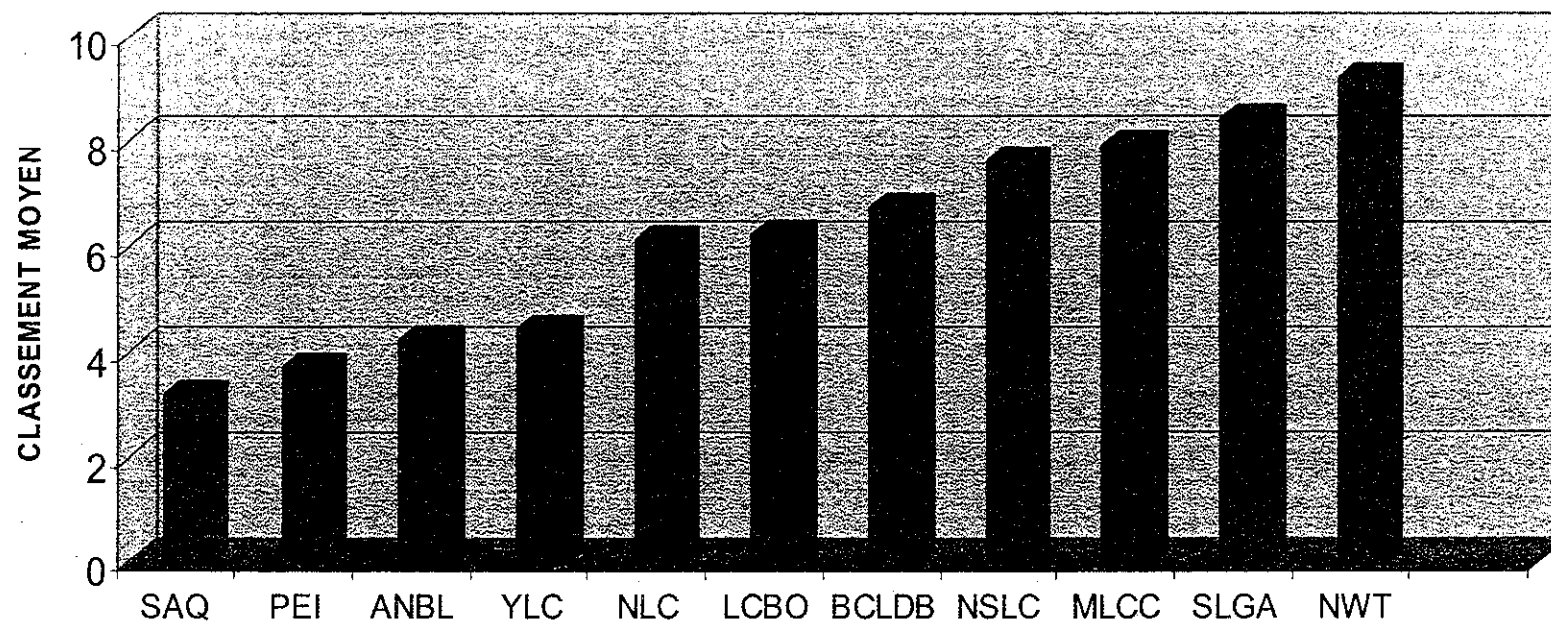
* CALJ: Canadian Association of Liquor Jurisdiction

Légende

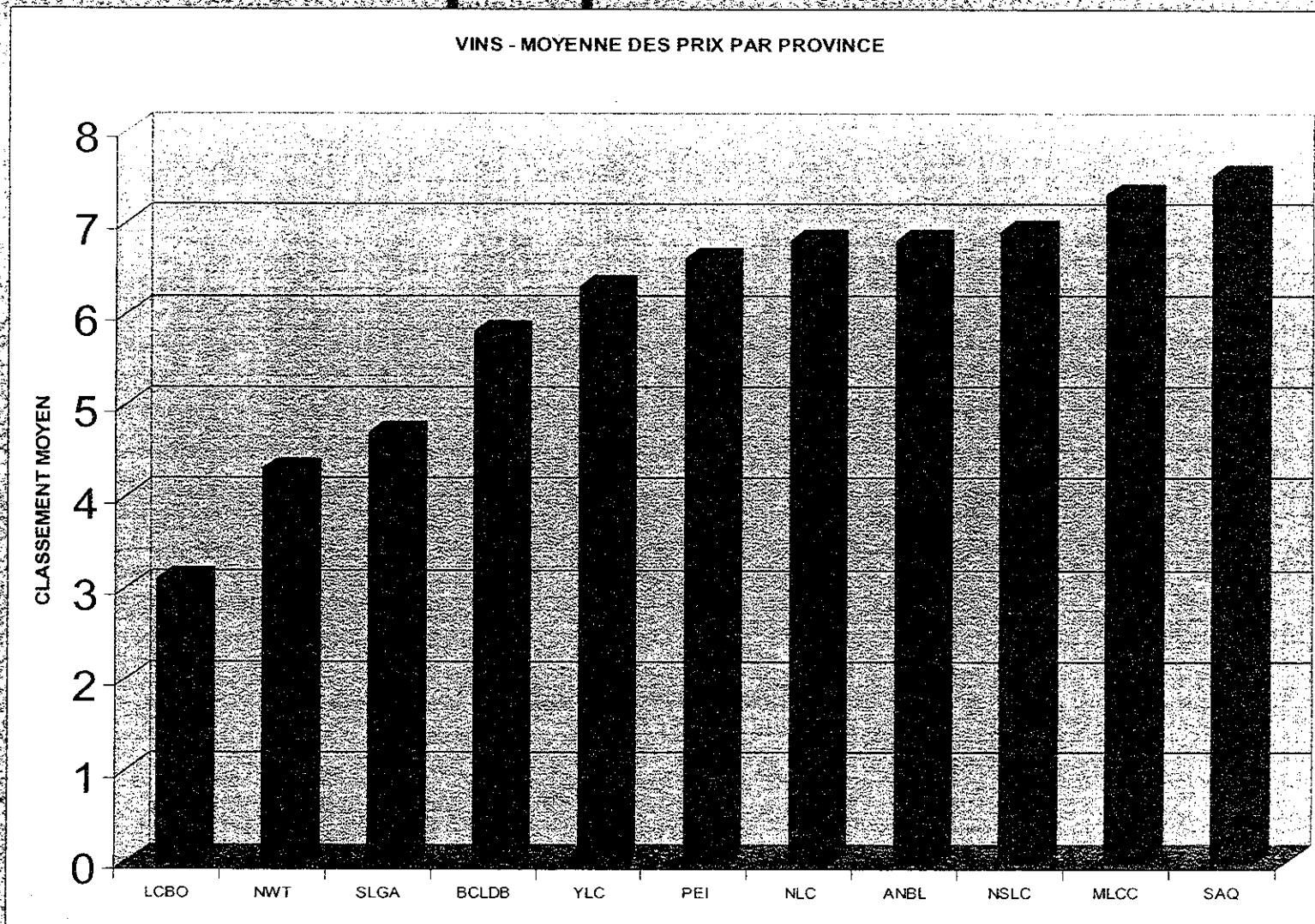
SAQ:	Société des alcools du Québec
PEI:	Prince Edward Island Liquor Control Commission
ANBL:	Alcool New Brunswick Liquor Commission
YLC:	Yukon Liquor Corporation
LCBO:	Liquor Control Board of Ontario
BCLDB:	British Columbia Liquor Distribution Branch
NLC:	Newfoundland Liquor Corporation
NSLC:	Nova Scotia Liquor Corporation
SLGA:	Saskatchewan Liquor and Gaming Authority
AGLC:	Alberta Gaming and Liquor Commission
MLCC:	Manitoba Liquor Control Commission
NWT:	Northwest Territories Liquor Commission

Classement moyen des prix de détail des spiritueux par province

SPIRITUEUX - MOYENNE DES PRIX PAR PROVINCE

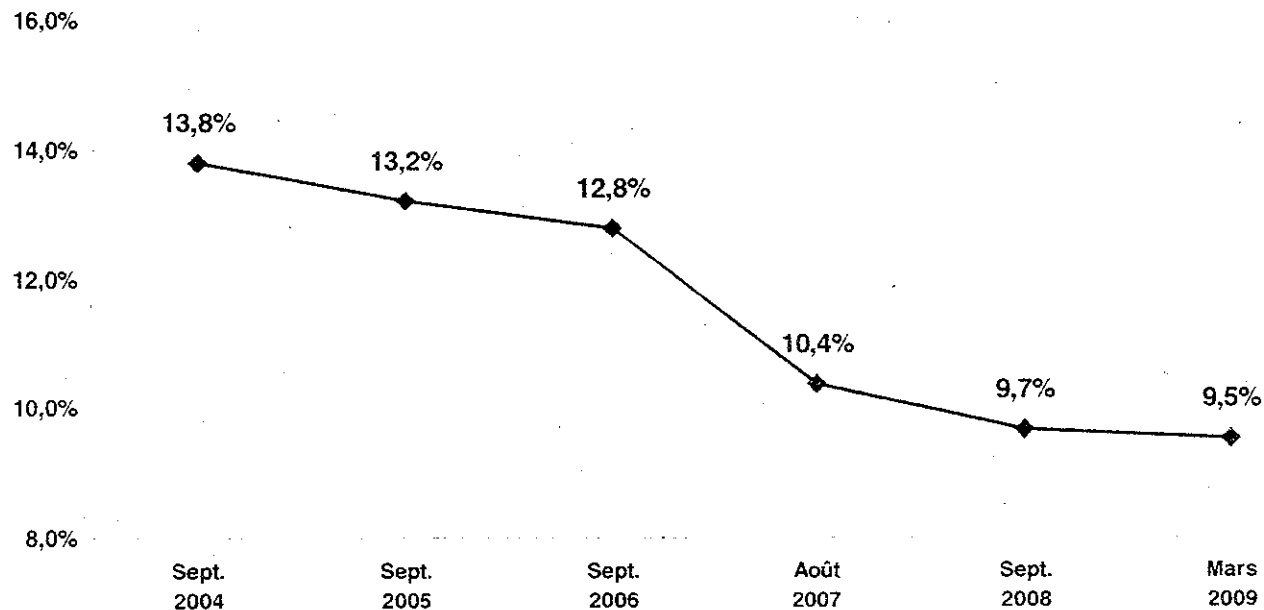


Classement moyen des prix de détail des vins par province



Écart des prix de détail avec la LCBO – Vins

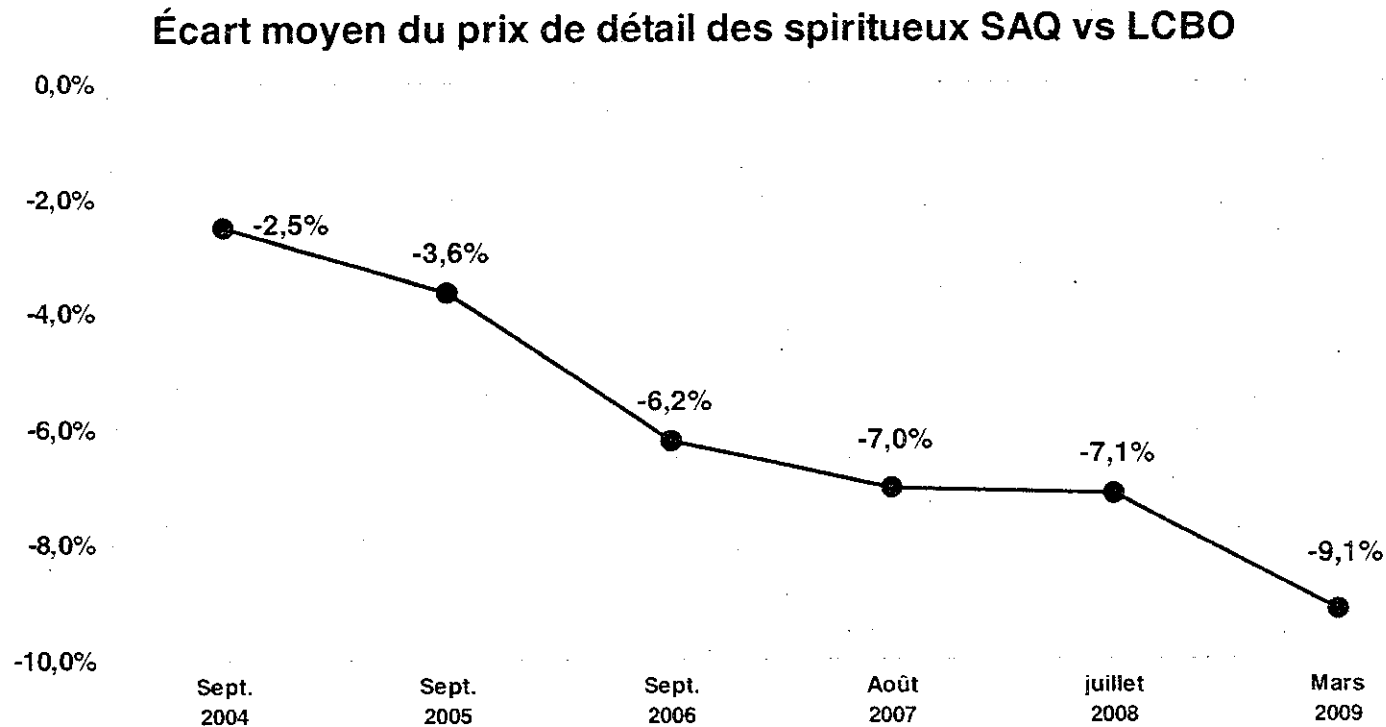
Écart moyen du prix de détail du vin SAQ vs LCBO



Échantillon de 30 marques communes aux deux juridictions choisies parmi les 100 marques les plus vendues à la SAQ –

Notes: Des variations avec les données déposées lors des années précédentes peuvent survenir compte tenu des ajustements rétroactifs apportés à l'échantillon pour compenser des produits discontinués.

Écart des prix de détail avec la LCBO – Spiritueux

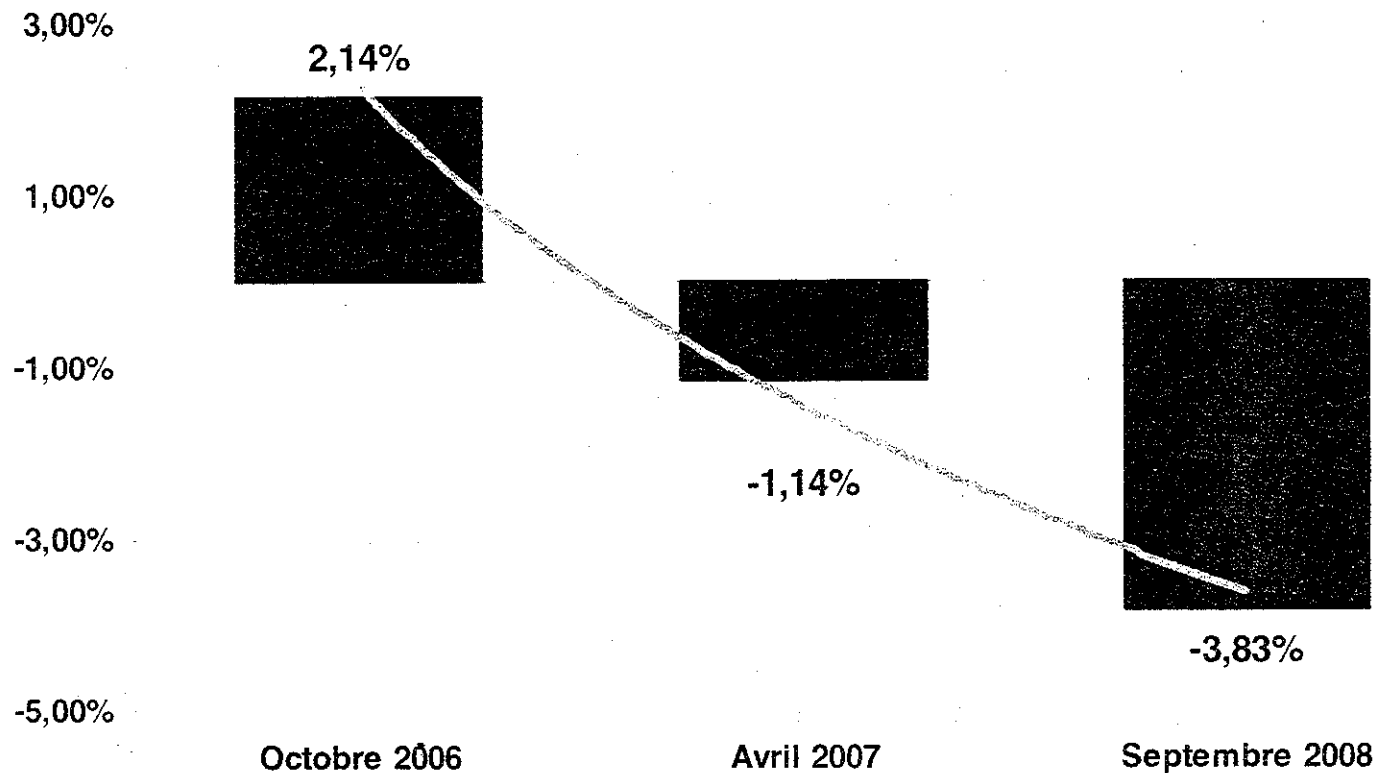


Échantillon de 35 marques communes aux deux juridictions choisies parmi les 100 marques les plus vendues à la SAQ –

Écart des prix de détail avec la Alcool NB Liquors – Vins

Écart favorable à SAQ

Écart moyen du prix de détail du vin SAQ vs ANBL

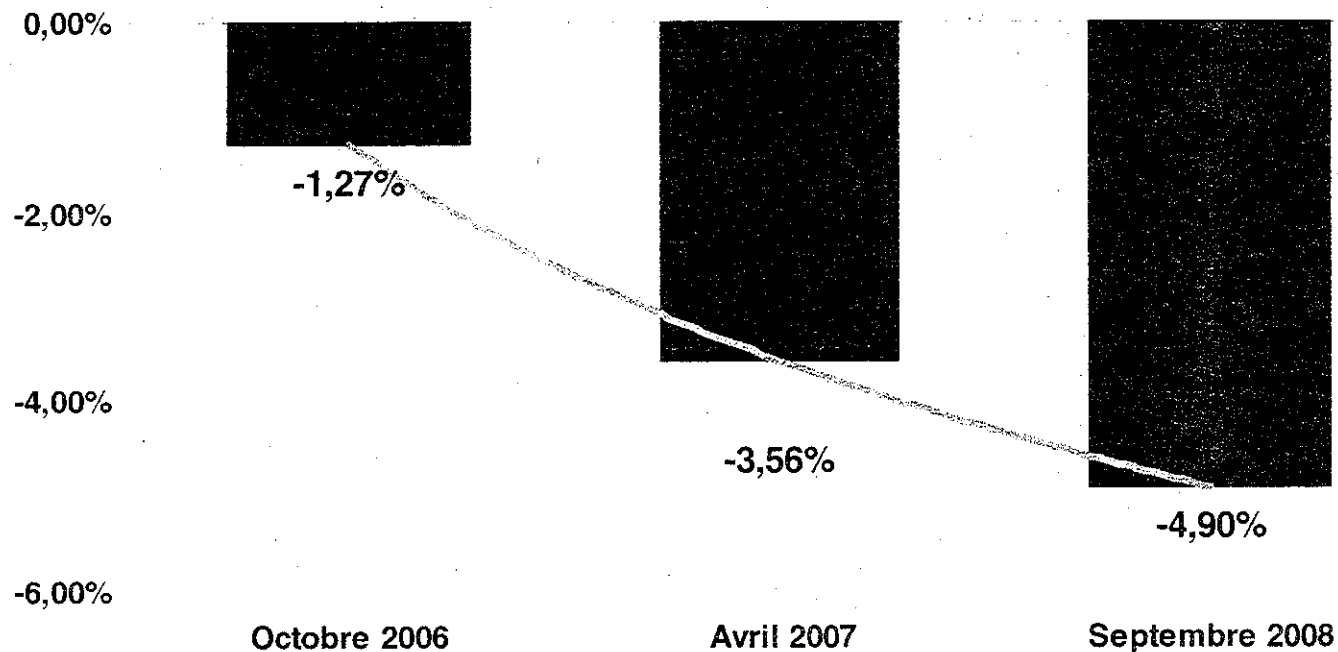


Échantillon de 30 marques communes aux deux juridictions choisies parmi les 100 marques les plus vendues à la SAQ –

Écart des prix de détail avec la Alcool NB Liquor – Spiritueux

Écart favorable à la SAQ

Écart moyen du prix de détail des spiritueux SAQ vs ANBL



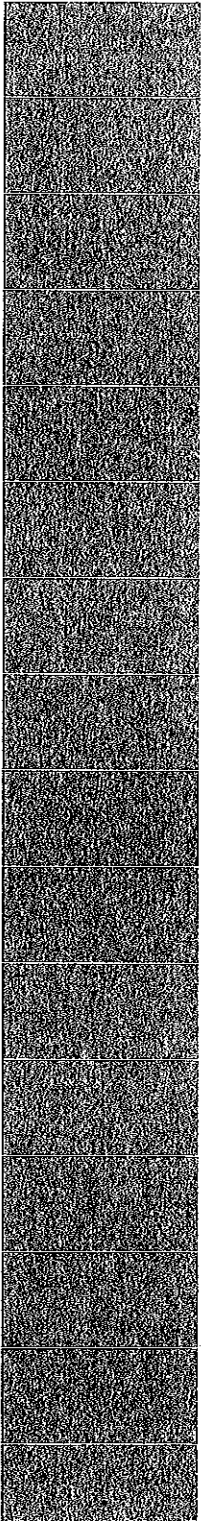
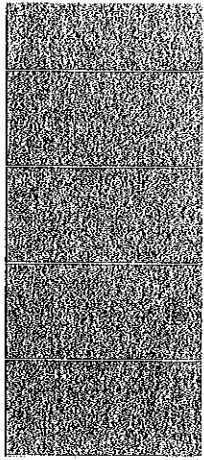
Échantillon de 35 marques communes aux deux juridictions choisies parmi les 100 marques les plus vendues à la SAQ –

Évolution de l'IPC

par catégorie de produits

2008 (2002=100)		
Provinces	Vins	Spiritueux
Québec	101,7	102,6
Île-du-Prince-Édouard	102,0	106,5
Colombie-Britannique	99,3	110,4
Ontario	103,7	110,6
Nouvelle-Écosse	107,7	112,6
Terre-Neuve-et-Labrador	111,4	109,1
Alberta	113,2	109,6
Saskatchewan	109,7	111,3
Nouveau-Brunswick	110,5	115,5
Manitoba	116,3	112,8
Canada	103,5	106,5

Source: Statistiques Canada



ÉTUDE DES CRÉDITS 2009-2010

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

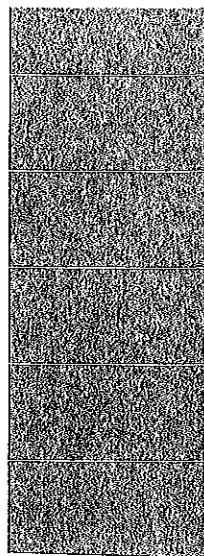
Question numéro	Libellé de la question
32	Liste des 50 produits les plus vendus par la SAQ en 2008 en précisant le nombre, le prix et la marge bénéficiaire de la SAQ pour chaque produit.



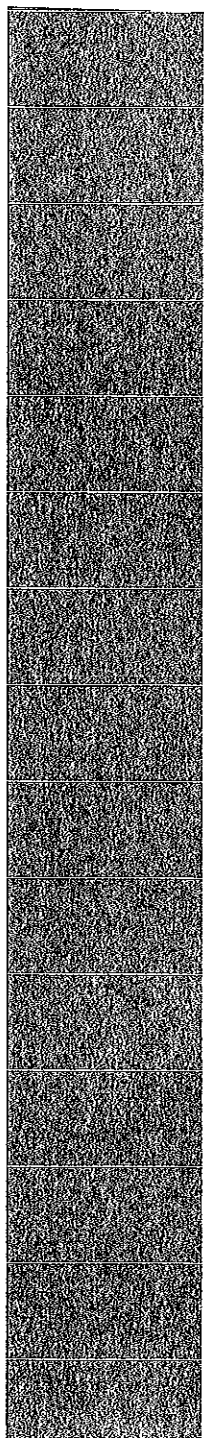
Article (ds)	Format en ml	Prix de vente unitaire particulier	Montant vente brute	Nombre de bouteilles
Shiraz/Malbec Fuzion Zuccardi Mendoza	750	8,15 \$	18 843 019 \$	2 313 142
Smirnoff triple distillation vodka	1 140	32,25 \$	16 466 866 \$	516 646
Modello Masi Delle Venezie i.g.t.	750	13,90 \$	13 854 242 \$	989 769,01
Merlot Vivolo di Sasso Veneto i.g.t.	750	11,20 \$	13 551 487 \$	1 197 797
Brouilly Georges Duboeuf	750	18,95 \$	13 285 867 \$	736 640
Baileys l'original boisson à la crème irlandaise	750	29,45 \$	13 221 064 \$	455 180
Merlot/Cabernet J.P. Chenet vin de pays d'Oc	750	12,95 \$	10 730 829 \$	842 225
White Zinfandel Ernest & Julio Gallo Californie rosé	750	10,95 \$	10 639 712 \$	981 980
Smirnoff Ice (24 x 330 ml) cooler au spiritueux	330	2,50 \$	10 579 883 \$	3 716 201
Baileys l'original boisson à la crème irlandaise	1 140	41,25 \$	10 437 414 \$	259 167
Bacardi Superior rhum blanc	1 140	30,75 \$	10 318 936 \$	345 381
Shiraz/Cabernet Jacob's Creek South Eastern Australia	750	14,90 \$	10 146 589 \$	675 970
Cabernet-Sauvignon Liberty School Paso Robles Californie	750	19,95 \$	9 384 842 \$	507 645
Malbec/Syrah Santa Florentina Vallée de Famatina	750	8,65 \$	9 338 042 \$	1 195 485
Bottero Veneto i.g.t.	1 000	9,00 \$	8 915 930 \$	945 888
Campofiorin Masi Veronese i.g.t.	750	19,70 \$	8 840 062 \$	447 720
Jack Daniel's Old No 7 whiskey américain	1 140	40,75 \$	8 762 080 \$	220 183
Smirnoff triple distillation vodka	750	21,95 \$	8 492 210 \$	378 649
Rev (4 x 330 ml) boisson au cola avec vodka	330	3,00 \$	8 358 820 \$	2 594 632
Nicolas Laloux Le Gentlemen Bohème les Chais 550 rouge	4 000	33,75 \$	7 949 097 \$	243 459
Malbec Finca Flichman Mendoza	750	9,35 \$	7 896 772 \$	917 652
Cabernet-Sauvignon Wolf Blass Yellow Label South Australia	750	17,95 \$	7 778 238 \$	429 012
Beefeater dry gin	1 140	30,75 \$	7 595 492 \$	248 969
Sangiovese/Cab.-Sauv. Liano Umberto Cesari Rubicone i.g.t.	750	29,35 \$	7 362 303 \$	254 106
Citra Montepulciano d'Abruzzo	1 000	9,65 \$	6 908 643 \$	700 151
L'Auberge rouge	4 000	36,75 \$	6 863 818 \$	185 835
Smirnoff triple distillation vodka	375	11,95 \$	6 665 941 \$	558 462
Bellini moitié-moitié chais 434 vermouth de pomme	1 000	12,20 \$	6 665 009 \$	556 797
Merlot/Malbec Astica Trapiche Cuyo	750	8,10 \$	6 538 536 \$	795 502
Appleton Estate V/X rhum ambré	1 140	34,50 \$	6 466 514 \$	191 403
Marquis de Méricourt Georges Antoine du Pontneuf rouge	4 000	34,75 \$	6 444 036 \$	188 690
Sauvignon blanc Crawford Marlborough	750	19,95 \$	6 337 229 \$	335 861
Nicolas Laloux Le Gentlemen Bohème les Chais 770 rouge	1 000	9,80 \$	6 295 764 \$	669 296
Christophe Dalbray Collection Privée rouge	4 000	35,25 \$	6 290 794 \$	184 677
Nicolas Laloux Le Gentlemen Bohème les Chais 550 blanc	4 000	33,75 \$	6 241 800 \$	191 198
Merlot Donini Delle Venezie i.g.t.	1 000	10,65 \$	6 217 436 \$	579 011
Veuve Clicquot Ponsardin Brut Champagne	750	72,00 \$	6 201 029 \$	88 012
Smirnoff Ice (4 x 330 ml) cooler au spiritueux	330	2,85 \$	6 122 269 \$	2 184 975
Pinot noir De La Chevalière vin de pays d'Oc	750	14,20 \$	6 098 520 \$	424 603
Ruffino Chianti	750	15,95 \$	6 060 796 \$	373 490
Appleton Estate V/X rhum ambré	750	23,95 \$	5 933 633 \$	249 886
Amarula Cream boisson à la crème	750	26,95 \$	5 913 247 \$	221 649

Bacardi Breezer Ananas (4x 330 ml) cooler au spiritueux	330	2,95 \$	5 850 458 \$	1 898 008
Polar Ice vodka	1 140	30,50 \$	5 802 724 \$	187 508
Mouton Cadet Bordeaux	750	15,75 \$	5 778 752 \$	373 812
Caballero de Chile rouge	1 000	11,50 \$	5 746 735 \$	518 633
de Kuyper genièvre	1 140	32,00 \$	5 740 164 \$	181 827
Shiraz Yellow Tail South Eastern Australia	750	12,95 \$	5 738 274 \$	447 773
Walloo.Trail Nicolas Pellenc Reserve rouge	4 000	38,50 \$	5 728 190 \$	153 123
Borsao Campo de Borja	750	11,95 \$	5 717 125 \$	488 187

Note: La marge brute de la SAQ est actuellement de 53% et découle des tables de majoration qui sont en accord avec les ententes internationales. Toutes les tables de majoration sont non discriminatoires sans distinction quant à l'origine des produits.



33



ÉTUDE DES CRÉDITS 2009-2010

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
33	Valeur de la transaction moyenne pour chacune des cinq dernières années.



CROISSANCE DU MONTANT D'ACHAT MOYEN

