



Étude des crédits 2007-2008

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

Juin 2007

ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

**Demande de renseignements particuliers de
l'Opposition officielle
Juin 2007**

TABLE DES MATIÈRES

**QUESTION
NUMÉRO**

Pour chacun des organismes, agences ou autres relevant du ministère pour l'année 2006-2007 indiquer :

a) La liste des membres du conseil d'administration;	
b) La liste des personnes qui ont vu leur mandat renouvelé en indiquant leur nom, leur titre et les dates du début et de la fin de leur mandat incluant leur rémunération;	
c) La liste des personnes qui ont été nommées en indiquant leur nom, leur titre et la date du début et de la fin de leur mandat incluant leur rémunération et leur cv;	
d) Leur frais de déplacement, frais de voyage, frais de repas et frais de représentation	01
Détail de la politique salariale de la SAQ, rémunération, bonis et avantages sociaux	02
La variation moyenne de prix, par catégorie de produit, entre 2005 et 2006 et entre 2006 et 2007	03
Noms des membres de la direction, postes, rémunération, indemnités de départ et avantages sociaux	04

Liste des contrats donnés par la SAQ, incluant publicité et sondages :	
a. Nom des fournisseurs;	
b. Montant des contrats;	
c. Méthode d'octroi des contrats	05
Sommes investies dans Educ'alcool en 2006-2007	06
Rendements de la SAQ pour 2006-2007, ventilation par mois	07
Produit des ventes de la SAQ pour 2006-2007, ventilation par mois	08
Copie de toutes les études et ou analyses portant sur un changement de bannière de la SAQ	09
Détail des indemnités de départ versées en 2006-2007, montants et bénéficiaires	10
Total des ristournes versées par des fournisseurs à la SAQ en 2006-2007	11
Comparaison du prix du vin entre le Québec et les autres provinces canadiennes	13
Variation des taux de change utilisés par la SAQ pour 2006-2007 et dates d'application sur ses produits	14

Depuis le 1^{er} avril à aujourd'hui :

- Liste des contrats accordés pour des activités publicitaires incluant la conception, la diffusion, le placement média et les articles promotionnels (méthode d'attribution des contrats et, s'il y a lieu, le nom des firmes ayant soumissionné);
- Liste des contrats accordés pour des activités de relations publiques incluant la méthode d'attribution des contrats et, s'il y a lieu, le nom des firmes ayant soumissionné15



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

**Demande de renseignements particuliers du
2^e groupe d'Opposition
Juin 2007**

TABLE DES MATIÈRES

**QUESTION
NUMÉRO**

Détail de la politique salariale de la SAQ, rémunération, bonis et avantages sociaux (voir question 02)

La variation moyenne de prix, par catégorie de produit, entre 2005 et 2006 et entre 2006 et 2007 (voir question 03)

Noms des administrateurs, membres de la direction, postes, rémunération, indemnités de départ et avantages sociaux..... (voir question 04)

Liste des contrats de plus de 25 000 \$ donnés sans appel d'offres par la SAQ, incluant publicité et sondages :

- a. Nom des fournisseurs;
- b. Montant des contrats..... (voir question 05)



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
01	<p>Pour chacun des organismes, agences ou autres relevant du ministère pour l'année 2006-2007 indiquer :</p> <ul style="list-style-type: none">a) La liste des membres du conseil d'administration;b) La liste des personnes qui ont vu leur mandat renouvelé en indiquant leur nom, leur titre et les dates du début et de la fin de leur mandat incluant leur rémunération;c) La liste des personnes qui ont été nommées en indiquant leur nom, leur titre et la date du début et de la fin de leur mandat incluant leur rémunération et leur cv;d) Leur frais de déplacement, frais de voyage, frais de repas et frais de représentation.



SAQ

**MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DU COMITÉ EXÉCUTIF ET
DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Monsieur Norman Hébert jr., président du conseil
Monsieur Sylvain Toutant, président-directeur général
Monsieur Yves Archambault
Madame Chantal Bélanger
Monsieur Gary Mintz
Monsieur Robert Morier
Monsieur Pietro Perrino
Monsieur Adam Turner
Poste vacant

FORMATION DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMITÉ EXÉCUTIF

Monsieur Norman Hébert jr., président du conseil
Monsieur Sylvain Toutant, président-directeur général
Monsieur Yves Archambault
Madame Chantal Bélanger
Monsieur Gary Mintz

COMITÉ DE VÉRIFICATION

Madame Chantal Bélanger, présidente du comité
Monsieur Norman Hébert jr.
Monsieur Robert Morier
Monsieur Pietro Perrino
Poste vacant

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Monsieur Yves Archambault, président du comité
Monsieur Norman Hébert jr.
Monsieur Gary Mintz
Monsieur Robert Morier
Monsieur Adam Turner

COMITÉ D'ÉTHIQUE ET DE GOUVERNANCE

M. Norman Hébert jr., président
M. Yves Archambault
Mme Chantal Bélanger
M. Gary Mintz
Monsieur Pietro Perrino
M. Adam Turner

**MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DU COMITÉ EXÉCUTIF ET
DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Année financière 2006-2007**

Nom	Titre	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Rémunération Décret 610-2006	Avantages sociaux / Bonis
Monsieur Norman Hébert Jr.	Président du conseil d'administration, président du comité de gouvernance et d'éthique et membre des autres comités du CA	15-11-2006	14-11-2008 (décret 1034-2006)	17 917 \$	S/O
<u>En remplacement de</u>					
Madame Michèle Thivierge	Présidente par intérim du conseil d'administration	13-04-2006 (décret 315-200)	14-11-2006	19 042 \$	
Monsieur Sylvain Toutant	Président-directeur général de la SAQ Administrateur et membre au comité exécutif	13-09-2004	12-09-2009 (décret 839-2004)	248 500 \$ (exclus du décret 610-2006)	assurance collective boni : aucun boni n'a été payé en 2006 pour l'année financière 2005-2006

Nom	Titre	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Rémunération Décret 610-2006	Avantages sociaux / Bonis
Monsieur Yves Archambault	Administrateur, président du comité des ressources humaines, membre du comité exécutif et du comité de gouvernance et d'éthique	12-09-2003 16-11-2005	11-09-2005 (décret 937-2003) 15-11-2007 (décret 1085-2005)	22 750 \$	S / O
Madame Chantal Bélanger	Administratrice, présidente du comité de vérification, membre du comité exécutif et du comité de gouvernance et d'éthique	18-12-2002 16-11-2005	17-12-2004 (décret 1507-2002) 15-11-2007 (décret 1085-2005)	25 500 \$	S / O
Monsieur Gary Mintz	Administrateur, membre du comité exécutif, du comité des ressources humaines et du comité de gouvernance et d'éthique	12-09-2003 16-11-2005	11-09-2005 (décret 937-2003) 15-11-2007 (décret 1085-2005)	17 250 \$	S / O
Monsieur Robert Morier	Administrateur, membre du comité de vérification et du comité des ressources humaines	12-09-2003 16-11-2005	11-09-2005 (décret 937-2003) 15-11-2007 (décret 1085-2005)	18 500 \$	S / O

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS - SAQ

Année financière 2006 - 2007

ADMINISTRATEUR	NUMÉRO EMPLOYÉ	Rémunération payée		Total
		Rémunération annuelle de base	Rémunération forfaitaire par présence aux séances	
Norman HÉBERT jr.	0615211	6 666,68 \$	11 250,00 \$	17 916,68 \$
Michèle THIVIERGE	0609958	6 666,65 \$	12 375,00 \$	19 041,65 \$
Chantal BÉLANGER	0609917	8 250,03 \$	17 250,00 \$	25 500,03 \$
Yves ARCHAMBAULT	0609909	8 250,03 \$	14 500,00 \$	22 750,03 \$
Gary MINTZ	0609925	6 000,03 \$	11 250,00 \$	17 250,03 \$
Robert MORIER	0609933	6 000,03 \$	12 500,00 \$	18 500,03 \$
Pietro PERRINO	0609941	7 500,03 \$	12 250,00 \$	19 750,03 \$
Adam TURNER	0609966	6 000,03 \$	9 750,00 \$	15 750,03 \$
TOTAL		55 333,51 \$	101 125,00 \$	156 458,51 \$

1. M. Norman Hébert jr., nommé le 15 novembre 2006
2. Mme Michèle Thivierge, fin de mandat le 14 novembre 2006
3. Mme Chantal Bélanger, présidente du comité de vérification
4. M. Yves Archambault, président du comité de ressources humaines
5. M. Pietro Perrino, Président du comité de Gouvernance et d'Éthique de août 2006 à janvier 2007

Nom	Titre	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Rémunération Décret 610-2006	Avantages sociaux / Bonis
Monsieur Pietro Perrino	Administrateur, membre du comité de vérification et du comité de gouvernance et d'éthique	03-11-2004	02-11-2006 (décret 1021-2004)	19 750 \$	S/O
Monsieur Adam Turner	Administrateur, membre du comité des ressources humaines et du comité de gouvernance et d'éthique	25-05-2005	24-05-2007 (décret 483-2005)	15 750 \$	S/O
Poste vacant	Administrateur				

Secrétariat général
31 mai 2007

**LISTE DES PERSONNES QUI ONT ÉTÉ NOMMÉES EN INDIQUANT LEUR
NOM, LEUR TITRE ET LA DATE DU DÉBUT ET DE LA FIN DE LEUR MANDAT
INCLUANT LEUR RÉMUNÉRATION ET LEUR C.V**

M. NORMAN HÉBERT JR.

Nomination comme Président du conseil d'administration

Décret 1034-2006 nomination le 15 novembre 2006
fin de mandat prévue : 14 novembre 2007

Rémunération annuelle du président du conseil :	16 000 \$
Jetons de présence à chaque séance du conseil :	750 \$
Jetons de présence séance conf. téléphonique :	375 \$

NORMAN HÉBERT JR.

Président et chef de la direction

GROUPE PARK AVENUE INC., incluant : LOCATION PARK AVENUE
INFINITI DE BROSSARD
BROSSARD NISSAN
BROSSARD HONDA
BROSSARD TOYOTA
PARK AVENUE BMW
PARK AVENUE VOLKSWAGEN
PARK AVENUE AUDI
MINI BROSSARD
BMW SAINTE-JULIE

Président et chef de la direction depuis plus de 15 ans, M. Norman Hébert est responsable des stratégies, des orientations et du développement du Groupe Park Avenue et de ses filiales. Avant cette nomination, M. Hébert occupait le poste de Président et chef de l'exploitation du Groupe Park Avenue inc.

M. Hébert fait carrière au sein de l'entreprise familiale depuis 1981. En 1985, le Groupe Park Avenue amorçait un virage crucial en devenant multi franchisé et se plaçait en position de leadership dans l'industrie en développant une formule alors unique qui lui permet d'offrir à sa clientèle, sur un même terrain, les produits et services provenant de divers manufacturiers.

En plus de diriger la destinée du Groupe Park Avenue, M. Hébert est très actif à différents paliers de l'industrie en présidant ou en siégeant sur de nombreux comités chez les différents manufacturiers avec lesquels il s'associe. Il œuvre également au sein de plusieurs regroupements locaux, provinciaux et même nationaux de concessionnaires automobiles, dont le dernier en titre étant Président de la Corporation des Concessionnaires Automobiles de Montréal, et pour l'édition 2006, Président du Salon de l'Automobile de Montréal.

M. Hébert est également impliqué à l'extérieur de son industrie et est actuellement Président du Conseil d'administration de la Société des Alcools du Québec et membre sortant du Conseil d'administration et Président sortant du Comité de vérification de Hydro-Québec.

Outre ses activités professionnelles, Norman Hébert œuvre à titre de Patron d'honneur pour diverses œuvres de charité et levées de fonds et préside la campagne de financement annuelle de l'université Concordia pour la troisième année consécutive.

Il est membre et ancien président du chapitre du Québec du prestigieux Young Presidents' Organization (Y.P.O.), lequel regroupe des présidents d'organisations d'envergure. En 2003, il y a même présidé la Conférence canadienne.

Au cours de sa carrière, M. Hébert a été le récipiendaire de plusieurs prix et honneurs dont, entre autres, le Prix du Concessionnaire de l'Année de la Revue Actualité en 1998, le Prix des 50 Sociétés Privées les Mieux Gérées au Canada en 1999, le Grand Prix de l'Entrepreneur pour 2003, ainsi que de multiples prix et reconnaissances provenant des manufacturiers automobiles associés.

Norman E. Hébert possède un Baccalauréat en Commerce de l'université Concordia (École de Gestion John Molson). Il a obtenu une licence en Droit de l'université d'Ottawa et est toujours membre du Barreau du Québec.

CURRICULUM VITAE

NORMAN HÉBERT jr.
PRESIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
GROUPE PARK AVENUE INC.

Février 2007

PROFIL

I - RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

NOM : NORMAN E. HÉBERT Jr.

LIEU DE NAISSANCE : Montréal, Québec

RESIDENCE PRINCIPALE : 5, rue Hudson
Westmount, Québec
H3Y 1Y6

RESIDENCE SECONDAIRE : Mont-Tremblant, Québec

STATUT CIVIL : Marié à DIANE DUNLOP, c.a.

Père de 2 enfants :

- Kathleen 21 ans
- Norman John 19 ans

II - FORMATION ACADEMIQUE

Diplôme d'études secondaires : LOYOLA HIGH SCHOOL

B.A.C. Commerce : UNIVERSITE CONCORDIA

LL.L. Droit civil : UNIVERSITE D'OTTAWA

III - EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

Président et chef de la direction du GROUPE PARK AVENUE INC., incluant :

**LOCATION PARK AVENUE INC.
INFINITI DE BROSSARD
BROSSARD NISSAN
BROSSARD HONDA
BROSSARD TOYOTA
PARK AVENUE BMW
PARK AVENUE VOLKSWAGEN
PARK AVENUE AUDI
MINI BROSSARD
BMW SAINTE JULIE**

Président de LES PLACEMENTS NORMAN E. HÉBERT JR. INC.

Président de l'équipe de communication BMW CANADA

Ancien membre du conseil consultatif de AUDI OF AMERICA

Membre du conseil consultatif de NISSAN CANADA

Membre du comité de stratégie commerciale de INFINITI CANADA

Président du comité de renouvellement du contrat de concession TOYOTA CANADA

**Président de l'équipe de communication TOYOTA CANADA
Ancien président du comité technologie de l'équipe de communication TOYOTA CANADA
Ancien membre du comité d'innovations des affaires de l'équipe de communication TOYOTA
CANADA
Ancien président du Conseil des concessionnaires NISSAN CANADA**

**Membre du comité de révision de la NADAP de la CADA (Canadian Automobile Dealers
Association)
Membre du comité de révision du programme de reconnaissance des concessionnaires de la
CADA
Ancien membre du comité des bénéfices de la CADA**

**Président sortant de la CORPORATION DES CONCESSIONNAIRES AUTOMOBILES DE
MONTRÉAL (C.C.A.M.)**

**Membre du conseil d'administration de la CORPORATION DES CONCESSIONNAIRES
AUTOMOBILES DE MONTRÉAL (C.C.A.M.)**

Président sortant du SALON DE L'AUTOMOBILE DE MONTRÉAL

Membre du conseil d'administration du SALON DE L'AUTOMOBILE DE MONTRÉAL

Ancien membre du conseil d'administration de la CORPORATION DES CONCESSIONNAIRES DU QUÉBEC (C.C.A.Q.)

Président du conseil d'administration de la SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC

**Membre du conseil d'administration de Hydro Québec
Membre du comité de distribution de Hydro Québec
Président du comité de vérification de Hydro Québec**

Membre du BARREAU DU QUEBEC

Membre et ancien président du chapitre du Québec du YOUNG PRESIDENTS' ORGANIZATION (Y.P.O.)

Président de la Conférence canadienne du Y.P.O. pour 2003

Récipiendaire du Prix du Concessionnaire de l'année de la Revue Actualité pour 1998

Récipiendaire du prix des 50 sociétés privées les mieux gérées au Canada en 1999

Récipiendaire du Prix de Mérite de Nissan Canada

Récipiendaire du Prix du Président de Toyota Canada

Récipiendaire du Prix du Président de Honda Canada

Récipiendaire du Prix du meilleur concessionnaire Audi pour 2006

Récipiendaire du Nissan Sales and Service Way Award pour le Canada pour 2006

Récipiendaire du Grand Prix de l'entrepreneur pour 2003

« Bâtisseur » pour février 2004 de la revue Commerce

Membre du conseil d'administration du Club Mont Royal

Ancien membre du conseil d'administration du Club de golf Mount Bruno

Ancien membre du conseil d'administration de LOWER CANADA COLLEGE

Président de la session de planification stratégique de LOWER CANADA COLLEGE en 2002

Président de la division des parents lors de la campagne capitale de LOWER CANADA COLLEGE en 1997-2000

Président de la campagne de financement annuelle (Montréal) de l'UNIVERSITÉ CONCORDIA pour 2001-2002 et membre du comité pour 1998-2003

Membre du conseil d'administration du JOHN MOLSON SCHOOL OF BUSINESS DE L'UNIVERSITÉ CONCORDIA

Ancien membre de la Fondation Wilfred Pelletier

Ancien membre du conseil du Prix du Duc d'Edinbourg

Patron d'honneur de diverses œuvres de charité et de levées de fonds

IV - **ACTIVITES SOCIALES ET CULTURELLES**

A. **Clubs sociaux :**

**Membre du Club Mont Royal
Membre du Club Saint James
Membre du Montreal Indoor Tennis Club
Membre du Club de Golf Mont-Bruno
Membre du Hillside Tennis Club
Membre du 357c**

B. **Autres sports et activités :**

**Golf
Tennis
Ski
Bateau**

SOMMAIRE - DÉPENSES - MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
2006-2007 (1^{er} avril 2006 au 31 mars 2007)

Nom	Déplacements au Québec		Déplacements hors Québec	Frais de représentation	Congrès - Formation	TOTAL
	Remboursement de frais de kilométrage	Logement (taxi, stationnements, interurbains, frais de transport et repas)				
2006-2007						
Archambault, Yves	236,25 \$	663,44 \$			402,59 \$	1 302,28 \$
Bélanger, Chantal	1 590,75 \$	1 991,71 \$			7 827,59 \$	11 410,05 \$
Hébert jr., Norman (a)	0,00 \$	355,92 \$				355,92 \$
Morier, Robert	3 204,50 \$	2 854,46 \$				6 058,96 \$
Mintz, Gary	245,00 \$	0,00 \$			500,00 \$	745,00 \$
Perrino, Pietro	1 539,00 \$	2 909,27 \$			9 900,00 \$	14 348,27 \$
Thivierge, Michèle (b)	859,50 \$	7 991,97 \$		454,59 \$	2 475,00 \$	11 781,06 \$
Turner, Adam	232,20 \$	0,00 \$				232,20 \$
TOTAL:	7 907,20 \$	16 766,77 \$	0,00 \$	454,59 \$	21 105,18 \$	46 233,74 \$

a) Président du conseil - nomination le 15 novembre 2006

b) Présidente du conseil par intérim du 13 avril 2006 au 14 novembre 2006

2007-06-05



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
02	Détail 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	Assignation 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

- Comblir 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

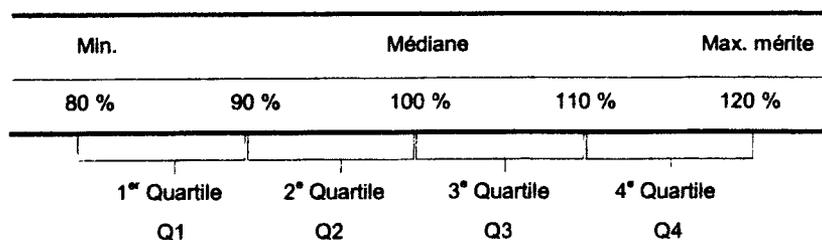
Le règlement sur la rémunération touche l'ensemble du personnel faisant partie des groupes d'emplois suivants : cadres supérieurs, cadres intermédiaires, cadres non gestionnaires, directeurs de succursale et personnel non syndiqué de la SAQ.

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.



- 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 Assignation 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'embauche 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 26 mars 2006 et programme de bonification pour l'exercice financier 2006-2007

Structure salariale au 26 mars 2006 et programme de bonification pour l'exercice financier 2006-2007

Classe	Bornes	Échelles salariales au 26 mars 2006					Bonis cible (%)	Bonis Cible Secteur ventes
		Min. (80%)	(90 %)	Médiane (100%)	(110 %)	Max. Mérite (120%)		
VP1	-	166 464	-	208 080	-	249 696	25 %	-
VP2	-	149 818	-	187 272	-	224 726	25 %	-
VP3	-	137 333	-	171 666	-	205 999	25 %	-
VP4	-	124 800	-	156 000	-	187 200	25 %	-
16	626 – 725	100 317	112 856	125 396	137 937	150 474	15 %	-
15	581 – 625	91 197	102 597	113 995	125 396	136 795	15 %	-
14	536 – 580	84 414	94 966	105 517	116 070	126 620	12 %	-
13	491 – 535	76 740	86 333	95 925	105 517	115 110	12 %	20 % Dir. des ventes
12	446 – 490	69 763	78 484	87 203	95 925	104 645	12 %	18 % Dir. de secteur
11	401 – 445	63 422	71 350	79 276	87 203	95 132	10 %	12 % Dir. succ. cl. 1
10	356 – 400	57 656	64 862	72 069	79 276	86 484	10 %	-
9	311 – 355	53 385	60 059	66 731	73 403	80 076	8 %	10 % Dir. succ. cl. 2
8	266 – 310	48 532	54 599	60 665	66 732	72 797	8 %	-
7	241 – 265	44 120	49 634	55 149	60 665	66 179	8 %	10 % Dir. succ. cl. 3
6	216 – 240	40 865	45 974	51 083	56 191	61 298	8 %	-
5	191 – 215	37 865	42 598	47 331	52 065	56 797	5 %	-
4	166 – 190	34 423	38 725	43 028	47 331	51 634	5 %	-
3	141 – 165	31 294	35 206	39 117	43 029	46 940	5 %	-
2	116 – 140	28 449	32 004	35 560	39 116	42 672	5 %	-
1	0 – 115	25 861	29 094	32 327	35 560	38 794	5 %	-

Annexe B
Outil d'évaluation des emplois

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	2. Qualifications légales	3. Expérience																																																
<p>Formation académique nécessaire pour le développement du niveau de connaissances générales requis par le travail.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">NOMBRE D'ANNÉES DE SCOLARITÉ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Secondaire</td> <td></td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>DEP</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Collégial</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEC général</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>DEC professionnel</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Universitaire</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Baccalauréat (3 ans)</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Baccalauréat (4 ans)</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Maîtrise</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Doctorat</td> <td>22</td> </tr> </tbody> </table> <p>N. B. : Ou toute autre combinaison selon le nombre réel d'années de scolarité requis.</p>	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	<p>Reconnaissance officielle exigée pour l'obtention du poste (diplôme, certification d'une corporation professionnelle, etc.).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>NIVEAU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avocat et notaire</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>Administrateur agréé</td> <td>ADMA</td> </tr> <tr> <td>Comptable agréé</td> <td>CA</td> </tr> <tr> <td>Analyste financier certifié</td> <td>CFA</td> </tr> <tr> <td>Comptable général certifié</td> <td>CGA</td> </tr> <tr> <td>Comptable management certifié</td> <td>CMA</td> </tr> <tr> <td>Conseiller en management</td> <td>CMC</td> </tr> <tr> <td>Planificateur financier</td> <td>PF</td> </tr> <tr> <td>Maître électricien</td> <td>ME</td> </tr> <tr> <td>Professionnel en distribution et logistique certifié</td> <td>CITT</td> </tr> </tbody> </table>		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	<p>Expérience préalable permettant d'assimiler les habiletés nécessaires pour accéder au poste.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ANNÉES EXACTES D'EXPÉRIENCE MINIMALE REQUISE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	ANNÉES EXACTES D'EXPÉRIENCE MINIMALE REQUISE	
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																																																	
	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																																																	
ANNÉES EXACTES D'EXPÉRIENCE MINIMALE REQUISE																																																		

PARTIE B Responsabilités générales

1. Gestion d'informations	2. Politiques organisationnelles	3. Expertise	4. Représentation
<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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 canaux 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).</p>
NIVEAU	NIVEAU	NIVEAU	NIVEAU
<p>Comparaisons 1</p> <p>Compare des données, des objets ou des personnes observées avec une norme claire.</p> <p>→ Surveiller l'accès à un bâtiment</p>	<p>Responsabilité limitée 1</p> <p>Agit en bon citoyen de l'organisation.</p> <p>→ Signaler un danger d'accident</p>	<p>Compréhension de directives 1</p> <p>Aucune préparation spécifique : comprend et applique des directives détaillées.</p> <p>→ Assembler des documents</p> <p>→ Transporter des meubles</p>	<p>Aucune responsabilité 1</p> <p>Aucune responsabilité de représentation de l'organisation.</p> <p>→ Maintenir un inventaire</p>
<p>Codification 2</p> <p>Transcrit des informations d'une forme à une autre selon un système de codage explicite.</p> <p>→ Transcrire un texte</p> <p>→ Prendre un message téléphonique</p>	<p>Traitement des exceptions 2</p> <p>Exerce un jugement de situation lorsque l'application d'une règle définie risque de produire des effets négatifs.</p> <p>→ Déranger une personne en réunion importante pour prendre un appel inattendu</p>	<p>Connaissance de procédés 2</p> <p>Applique la connaissance de procédés répétitifs, à cycle court.</p> <p>→ Émettre des chèques pour payer des fournisseurs</p>	<p>Service 2</p> <p>Répondre aux demandes ponctuelles d'interlocuteurs.</p> <p>→ Prendre des commandes par téléphone</p>
<p>Traitement de l'information 3</p> <p>Recueille des informations, les formule et les dispose pour qu'elles soient comprises; effectue les classements ou calculs requis.</p> <p>→ Compiler les résultats d'un questionnaire</p> <p>→ Rechercher et communiquer des renseignements</p>	<p>Identification de problèmes 3</p> <p>Perçoit et signale les problèmes et opportunités qui se présentent dans son champ de compétences</p> <p>→ Analyser les problèmes d'application d'une nouvelle procédure</p> <p>→ Signaler un problème d'insatisfaction au sein du personnel</p>	<p>Application de méthodes 3</p> <p>Applique des techniques et des principes prescrits à partir d'une demande.</p> <p>→ Administrer un test de sélection</p> <p>→ Effectuer des traitements statistiques demandés pour un ensemble de données</p>	<p>Échanges d'information 3</p> <p>Communique et obtient des informations auprès d'interlocuteurs extérieurs à la compagnie ou à son unité.</p> <p>→ Communiquer les conditions et avantages de l'emploi à un candidat</p> <p>→ Planifier une réunion</p>
<p>Contrôle de l'information 4</p> <p>Filtre l'information, vérifie si elle est exacte et porte un jugement sur sa fiabilité.</p> <p>→ Rédiger une description d'emploi</p> <p>→ Vérifier l'application de normes</p>	<p>Conseil : Interprétations 4</p> <p>Interprète les lignes de conduite définies et conseille ses collègues sur la façon de les appliquer.</p> <p>→ Conseiller sur l'application de la politique d'embauche</p> <p>→ Former le personnel à l'application d'une procédure</p>	<p>Choix de méthodes 4</p> <p>Utilise des théories et des principes connus, mais non prescrits, à partir d'un problème soumis.</p> <p>→ Recruter du personnel</p> <p>→ Effectuer la vérification d'états financiers</p>	<p>Liaison 4</p> <p>Interprète et explique des positions définies et obtient les explications correspondantes.</p> <p>→ Traiter une réclamation d'un distributeur</p> <p>→ Rédiger un communiqué de presse à partir d'orientations convenues</p>
<p>Analyse de l'information 5</p> <p>Interprète les informations recueillies et en évalue les conséquences</p> <p>→ Analyser un projet d'implantation de systèmes</p> <p>→ Analyser une procédure pour l'améliorer</p>	<p>Conception et formulation 5</p> <p>Identifie les options possibles, analyse leurs conséquences et discute des avantages et des inconvénients.</p> <p>→ Rédiger un projet de politiques</p> <p>→ Discuter de la stratégie à adopter devant une nouvelle législation</p>	<p>Conception 5</p> <p>Définit et délimite les problèmes, de façon unique ou nouvelle, et conçoit ou adapte les méthodes à appliquer.</p> <p>→ Concevoir une grille de critères et moyens de sélection du personnel</p> <p>→ Concevoir une procédure de contrôle financier</p>	<p>Persuasion 5</p> <p>Conçoit le message et les positions qui doivent être communiqués, dans leur contenu et dans leur forme.</p> <p>→ Formuler une orientation applicable aux divisions opérationnelles</p> <p>→ Concevoir une présentation de vente</p>
<p>Synthèse de l'information 6</p> <p>Intègre des analyses et des observations; développe de nouvelles idées et approches.</p> <p>→ Concevoir un système d'évaluation de performance</p> <p>→ Concevoir un projet de recherche original</p>	<p>Recommandation 6</p> <p>Propose, en dernière analyse, une ligne de conduite complète sur une question pour prise de décision finale.</p> <p>→ Recommander l'achat de nouveaux produits</p> <p>→ Recommander une politique salariale</p>	<p>Leadership de pratique 6</p> <p>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.</p> <p>→ Planifier la stratégie fiscale de l'entreprise, sans supervision reçue d'experts internes ou externes</p> <p>→ Concevoir le programme de recherche/marketing de l'organisation</p>	<p>Négociation 6</p> <p>Recherche un accord, dont les dispositions ne sont pas connues à l'avance, dans des situations potentiellement litigieuses.</p> <p>→ Négocier un contrat de financement</p>
<p>Développement de sources d'information 7</p> <p>Prévoit les besoins futurs d'information de l'organisation et cultive les sources pour les combler.</p> <p>→ Maintenir un réseau de contacts externes privilégiés</p> <p>→ Décider d'implanter un système d'information</p>	<p>Décision 7</p> <p>Prend la décision finale.</p> <p>→ Sanctionner une directive sur l'achat d'équipements</p> <p>→ Approuver un programme d'équité d'emploi</p>	<p>Rayonnement professionnel / création 7</p> <p>Développe des connaissances nouvelles et détient une compétence distinctive dans sa spécialité.</p> <p>→ Réaliser des travaux de recherche novateurs</p>	<p>Orientation finale 7</p> <p>Énonce et incarne, en derniers recours, la position de l'organisation dans un domaine d'activités.</p> <p>→ Approuver des mandats de négociation</p>

PARTIE B Responsabilités générales (suite)

5 Ressources

Dimension des responsabilités qui consiste à assurer que les ressources financières et matérielles de l'unité sont utilisées de façon judicieuse et synergique en fonction des buts et des intérêts de l'organisation.

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.

	NIVEAU
Nominale	1
Aucune responsabilité	
Traitement et vérification	2
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	
Utilisation	3
Utilise des ressources de l'organisation selon les normes définies → Acquérir des ressources en fonction des programmes et budgets prévus	
Assignation	4
Détermine l'utilisation des ressources qui lui sont allouées parmi différents objectifs et activités qui lui sont donnés. → Utiliser un budget de fonctionnement autorisé	
Estimation budgétaire	5
Établit les besoins de son unité et les ressources requises. → Établir un projet de budget	
Priorités budgétaires	6
Détermine et répartit les ressources selon un jugement de priorités et une logique d'affaires. → Planifier les ressources requises	
Autorisation finale	7
Autorise les ressources requises pour l'accomplissement des objectifs de l'organisation. → Approuver les budgets d'une division → Approuver un financement	

6 Équipe de travail

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.

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.

	NIVEAU
Accueil	1
Aucun encadrement direct ou indirect. → Recevoir des visiteurs	
Guide	2
Explique des méthodes, sources de renseignements et procédures. → Responsabilité de faire comprendre les instructions	
Conseil	3
Indique la meilleure ligne de conduite à suivre et ses conséquences probables → Responsabilité de faire comprendre des situations	
Coordination/supervision	4
Répartit le travail à réaliser, indique les méthodes et échéances et vérifie le travail. → Responsabilité de résultats ponctuels	
Direction	5
Détermine des attentes, des objectifs et des critères de performance et en évalue l'atteinte. → Responsabilité de performance d'équipe, de développement des personnes	
Organisation	6
Définit les rôles des employés qui relèvent de lui et l'organigramme de son unité → Responsabilité d'optimisation de l'organisation	
Orientation générale	7
Mandate ses collaborateurs de missions générales, favorise leur concertation et évalue leur contribution aux buts de l'organisation. → Responsabilité d'actualisation d'une stratégie	

7 Autonomie

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.

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.

	NIVEAU
Surveillance active	1
Les directives détaillent le travail à faire, les délais et les méthodes, sujets à contrôle en cours de travail. → Assembler des documents	
Contrôles par exception	2
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	
Programme de travail	3
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	
Objectifs spécifiques	4
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	
Objectifs généraux	5
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	
Contribution générale	6
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	
Responsabilité finale	7
Se réfère aux résultats à atteindre, sans recours à des orientations ou directives d'un niveau supérieur. → Chirurgie → Direction d'une organisation autonome	

8 Planification et contrôle d'activités

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.

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.

	NIVEAU
Minimale	1
Planifie et contrôle le rythme et la séquence de son programme de travail quotidien. → Monter un tableau sur ordinateur	
Planification et contrôle limité	2
Programme des activités d'une durée de quelques jours et en suit le déroulement. → Organiser une session de recrutement sur un campus	
Planification à court terme	3
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	
Planification à moyen terme	4
Planifie les activités sur un horizon de quelques mois et en contrôle les progrès. → Planifier l'implantation d'un nouveau produit sur le marché	
Planification annuelle	5
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	
Planification à long terme	6
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	
Planification stratégique	7
Planifie des projets sur un horizon de plusieurs années et les révisé selon les événements. → Planifier le développement d'un nouveau marché	

PARTIE C Complexité et impact

1 Complexité des activités	2 Complexité conceptuelle	3 Impact organisationnel	4 Portée d'impact direct
Degré de différenciation et d'interdépendance des activités qui relèvent du poste, qui exigent une coordination des moments, des lieux et de la succession des actions à entreprendre par toutes les personnes concernées.	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.	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.	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.
<i>NIVEAU DE COMPLEXITÉ</i>	<i>NIVEAU DE COMPLEXITÉ</i>	<i>NIVEAU D'IMPACT</i>	<i>NIVEAU D'IMPACT</i>
Limitée 1	Limitée 1	Mineur 1	Nul 1A
Les activités visent un seul résultat à la fois et peuvent être accomplies de façon indépendante. → <i>Application solitaire d'une procédure</i>	Situations ou données pour lesquelles une réponse logique peut être trouvée directement. → <i>Application d'un manuel d'entretien ou d'utilisation</i>	Limité à des dommages matériels ou pertes de temps de travail peu importants. → <i>Tenue de livres</i>	→ <i>Technicien, Services juridiques</i> → <i>Secrétaire</i>
Modérée 2	Modérée 2	Modéré 2	Mineur 1B
Les activités visent un seul résultat, mais doivent tenir compte des actions et des intérêts de quelques personnes. → <i>Supervision d'une équipe de travail homogène</i> → <i>Organisation d'une conférence de presse</i>	Situations ou données pour lesquelles une recherche de faits et une analyse sont nécessaires pour spécifier des liens directs de cause à effet. → <i>Analyser des données</i>	Effet qui peut perturber le fonctionnement ou influencer momentanément la perception de l'image de l'organisation et qui peut être rapidement corrigé. → <i>Opération d'un ordinateur central</i>	→ <i>Chef de saisies</i> → <i>Avocats</i> → <i>Contremaître, Entretien sanitaire</i>
Significative 3	Significative 3	Significatif 3	Faible 2A
Les activités visent des résultats multiples, qui relèvent de la même fonction/spécialité et qui impliquent quelques personnes. → <i>Supervision d'une équipe de recherche</i> → <i>Organisation d'un congrès</i>	Situations ou données impliquant des relations de logique concrète, où les critères à considérer sont multiples. → <i>Résumer un document</i>	Effet sur le fonctionnement, les résultats et la perception de l'image de l'organisation qui peut être corrigé. → <i>Sélection et/ou promotion de cadre</i>	→ <i>Directeur, Marketing recherche</i> → <i>Directeur, Aménagement corporatif</i> → <i>Chefs de service</i>
Important 4	Importante 4	Important 4	Modéré 2B
Les activités visent des résultats différenciés, qui demandent la contribution de plus d'une fonction et qui impliquent un groupe important de personnes de spécialités différentes. → <i>Supervision de superviseurs ou de professionnels de diverses spécialités</i> → <i>Coordination d'un projet majeur pour plusieurs fonctions de l'organisation</i>	Situations ou données impliquant des relations logiques abstraites et simultanées, où les critères à considérer sont indéterminés. → <i>Revue de littérature scientifique</i>	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. → <i>Commanditaire d'un événement à caractère social</i>	→ <i>Directeur, RH et succursales</i> → <i>Directeur principal, Communication</i> → <i>Directeurs adjoints (majorité)</i>
Très importante 5	Très importante 5	Très important 5	Sensible 3A
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. → <i>Supervision de cadres qui dirigent des unités de complexité importante</i> → <i>Coordination simultanée de plusieurs projets majeurs</i>	Situations ou données qui requièrent la formulation de relations logiques nouvelles et abstraites, où les facteurs à considérer sont limités par le seul jugement. → <i>Diagnostic organisationnel</i>	Effet ayant des conséquences majeures sur le fonctionnement, les résultats et l'image de l'organisation qui sont réversibles à moyen terme. → <i>Décision importante d'investissement</i> → <i>Programme de sensibilisation aux produits</i>	→ <i>Directeur de catégories</i> → <i>Directeur, Comptabilité corporative</i> → <i>Directeur principal, Immeubles</i>
Extrême 6	Extrême 6	Stratégique 6	Significatif 3B
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. → <i>Supervision de cadres supérieurs à responsabilités «lignes»</i>	Situations ou données qui requièrent une compréhension systémique de relations simultanées, non définies de façon explicite. → <i>Création artistique</i> → <i>Stratégie d'entreprise</i> → <i>Développement de théories nouvelles</i>	Effet déterminant et irréversible sur le fonctionnement, les résultats et l'image de l'organisation. → <i>Croissance de l'entreprise</i> → <i>Culture de l'entreprise</i>	→ <i>Directeur adjoint, Réseau succursales (marketing)</i> → <i>Directeur, RH professionnelles et rémunération</i> → <i>Directrice, Achats et vérification corporative</i>
			Modérément important 4A
			→ <i>Directeur, Administration et ventes</i> → <i>Directeur principal, Logistique et transport</i> → <i>Superviseur, Distribution Montréal</i>
			Important 4B
			→ <i>Directeur principal, Développement commercial</i> → <i>Directeur des ventes</i>
			Très important 5A
			→ <i>Directeur principal, Ventes</i> → <i>Vice-président, Achats et mise en marché</i>
			Déterminant 5B
			→ <i>Vice-président, Ventes</i>
			Majeur 6A
			→ <i>Première vice-présidence, Direction commerciale</i>
			Extrême 6B
			→ <i>Président</i>

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. Menier plusieurs tâches en parallèle

Annexe C

Critères de classification et pondération pour les succursales

Critères de classification et pondération pour les succursales

Critères de classification

- Encaissements ventes aux consommateurs
 - Encaissements ventes aux agences
 - Encaissements 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 7 500 \$ encaissements aux consommateurs
 - 1 point • par 7 500 \$ encaissements aux agences
 - 1 point • par 7 500 \$ encaissements 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



**RÈGLEMENT DU RÉGIME SUPPLÉMENTAIRE
DE RETRAITE POUR LE VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL
ADMINISTRATION ET FINANCES ET LES VICE-PRÉSIDENT(E)S
DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC**

1^{ER} JANVIER 2003

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
ARTICLE 1 - DÉFINITIONS.....	2
ARTICLE 2 - ADMISSIBILITÉ ET PARTICIPATION.....	4
ARTICLE 3 - COTISATIONS.....	5
ARTICLE 4 - ÂGES DE RETRAITE.....	6
ARTICLE 5 - PRESTATIONS DE RETRAITE.....	7
ARTICLE 6 - PRESTATIONS ACCESSOIRES.....	9
ARTICLE 7 - DISPOSITIONS GÉNÉRALES.....	10
ARTICLE 8 - TERMINAISON DU RÉGIME SUPPLÉMENTAIRE.....	13

INTRODUCTION

Les présentes dispositions réglementaires telles qu'adoptées par le conseil d'administration de la Société des alcools du Québec en date du 10 octobre 2002 prennent effet le 1^{er} juillet 2002.

Le présent règlement s'applique au vice-président principal administration et finances et aux vice-président(e)s de la Société des alcools du Québec (la «SAQ») qui, au 1^{er} juillet 2002, étaient considérés comme Participants actifs au Régime de retraite du personnel d'encadrement (le « RRPE ») ou qui le deviendront par la suite.

Le Régime supplémentaire a pour principal objet de compléter la rente payable au vice-président principal administration et finances et aux vice-président(e)s de la SAQ qui verront leur rente de retraite plafonnée en raison des limites imposées par la *Loi de l'impôt sur le revenu* quant aux prestations maximales payables par un régime de pension agréé (RPA) eu égard aux années de service postérieures au 31 décembre 1991.

À moins que le contexte n'impose un sens différent, lorsque le présent règlement réfère au RRPE ou à une loi telle qu'elle a été modifiée, sans indiquer de date de modification, la référence inclut toute modification et tout remplacement postérieurs à la date de prise d'effet du présent règlement ainsi qu'à la date d'entrée en vigueur du présent règlement.

ARTICLE 1

DÉFINITIONS

Pour l'application du présent règlement, les références faites au masculin incluent le féminin et celles faites au singulier incluent le pluriel et, à moins que le contexte n'exige une interprétation différente, les expressions, mots et termes suivants, employés dans le présent règlement ou dans tout règlement supplémentaire qui le modifie ou le complète, ont la signification qui est donnée ci-après, à savoir :

- 1.01 « Actuaire »** : désigne une personne qui est membre « fellow » de l'Institut canadien des actuaires;
- 1.02 « Cessation d'emploi »** : s'entend de la Cessation d'emploi volontaire pour toute autre raison que le décès et la retraite, et comprend également la Cessation d'emploi suite à un renvoi pour cause;
- 1.03 « Employé visé »** : désigne le vice-président principal administration et finances et les vice-président(e)s à l'emploi de la SAQ le 1^{er} juillet 2002 ou qui le deviendront par la suite;
- 1.04 « Intérêt »** : le taux utilisé pendant une période est le taux d'intérêt crédité sur les cotisations salariales versées en vertu du RRPE pour cette période;
- 1.05 « Participant »** : désigne le vice-président principal administration et finances ou un(e) vice-président(e) de la SAQ qui a adhéré au RRPE ou un ancien Employé visé qui a droit à des prestations en vertu du Régime supplémentaire;
- 1.06 « Régime supplémentaire »** : désigne le Régime supplémentaire de retraite pour le vice-président principal administration et finances et les vice-président(e)s de la Société des alcools du Québec établi par le présent règlement;
- 1.07 « RRPE »** : désigne le Régime de retraite du personnel d'encadrement;
- 1.08 « SAQ »** : désigne la Société des alcools du Québec;

- 1.09 « Service crédité »** : les dispositions régissant le RRPE sont applicables eu égard au calcul du Service crédité;
- 1.10 « Traitement admissible »** : les dispositions régissant le RRPE sont applicables eu égard au calcul du Traitement admissible, à l'exception de l'article 30 (à jour au 1^{er} novembre 2002) de la Loi sur le RRPE traitant de la limite de Traitement admissible. Aucune limite n'est applicable aux fins du calcul du Traitement admissible en vertu du présent Régime supplémentaire;
- 1.11 « Traitement admissible moyen »** : aux fins du présent règlement, le Traitement admissible moyen est calculé conformément aux quatre paragraphes du premier alinéa de l'article 52 (à jour au 1^{er} novembre 2002) de la Loi sur le RRPE;
- 1.12 « Valeur présente des prestations acquises »** : désigne l'équivalent actuariel d'une rente viagère payable par le Régime supplémentaire, déterminée par un Actuaire sur la base d'hypothèses et méthodes actuarielles appropriées, telles qu'acceptées par la SAQ.

Tous autres mots, termes et expressions, utilisés dans le présent règlement ou dans tout règlement supplémentaire qui le modifie ou le complète ont, à moins que le contexte n'exige une interprétation différente, la signification qui leur est donnée en vertu du règlement du RRPE.

ARTICLE 2

ADMISSIBILITÉ ET PARTICIPATION

2.01 Conditions d'admissibilité

Tout Employé visé qui participe au RRPE participe automatiquement au Régime supplémentaire à compter du 1^{er} juillet 2002 ou à compter de sa date d'adhésion au RRPE, si ultérieur.

2.02 Ancien Employé visé

Dans le cas où un Employé visé poursuit son emploi auprès de la SAQ mais cesse d'être considéré comme vice-président principal administration et finances ou vice-président(e) par la SAQ, celui-ci continue à accumuler des années de Service crédité aux fins du Régime supplémentaire, tant qu'il demeure à l'emploi de la SAQ.

ARTICLE 3

COTISATIONS

3.01 Cotisations fictives

Étant donné que le versement de cotisations salariales au présent Régime supplémentaire ne bénéficie pas d'un traitement fiscal avantageux, aucune cotisation salariale n'est requise du Participant. Cependant, une cotisation fictive représentant l'excédent de *A* sur *B* devra être comptabilisée aux fins du présent Régime supplémentaire à compter du 1^{er} juillet 2002 ou à la date d'adhésion du Participant si ultérieure, où *A* et *B* sont définis de la façon suivante :

A : Cotisation déterminée selon la formule de cotisation du RRPE présentée aux articles 41, 41.1 et 42 (à jour au 1^{er} novembre 2002) de la Loi sur le RRPE avec application de la définition du Traitement admissible du présent Régime supplémentaire;

B : Cotisation versée au RRPE.

La rente payable par le présent Régime supplémentaire sera réduite de la rente viagère qui pourrait être procurée par l'accumulation des cotisations fictives avec Intérêt. La rente résultante devra être établie selon des hypothèses et méthodes recommandées par un Actuaire et acceptées par la SAQ.

3.02 Cotisations fictives lors d'absence temporaire ou de congé autorisé

Des cotisations décrites à l'article 3.01 sont comptabilisées lors d'une période d'absence temporaire ou de congé autorisé pouvant être reconnue comme du Service crédité si le Participant verse des cotisations en vertu du RRPE durant ces périodes.

3.03 Accumulation des cotisations fictives

Les cotisations fictives s'accumulent avec Intérêt à compter de la date de comptabilisation jusqu'à ce qu'elles servent à la constitution d'une rente le cas échéant.

ARTICLE 4

ÂGES DE RETRAITE

4.01 *Retraite normale*

Les dispositions régissant le RRPE sont applicables eu égard à la date normale de retraite d'un Participant.

4.02 *Retraite anticipée sans réduction*

Les dispositions régissant le RRPE sont applicables eu égard à la date de retraite anticipée sans réduction d'un Participant.

4.03 *Retraite anticipée avec réduction*

Les dispositions régissant le RRPE sont applicables eu égard à la date de retraite anticipée avec réduction d'un Participant.

4.04 *Retraite ajournée*

Les dispositions régissant le RRPE sont applicables eu égard à la date de retraite ajournée d'un Participant.

ARTICLE 5

PRESTATIONS DE RETRAITE

5.01 Rente sans réduction

La rente annuelle d'un Participant qui prend sa retraite selon l'article 4.01 ou 4.02 est basée sur le Traitement admissible moyen de celui-ci.

Le montant de la rente annuelle sans réduction du Régime supplémentaire correspond à *A* moins *B* moins *C*, où:

- A :** 2 % du Traitement admissible moyen pour chacune des années de Service crédité postérieures au 31 décembre 1991;
- B :** La rente annuelle pourvue par le RRPE pour ces mêmes années;
- C :** La rente viagère pourvue par l'accumulation des cotisations fictives déterminées en vertu de l'article 3 du présent règlement.

5.02 Réduction de la rente à compter de 65 ans

À compter du mois qui suit le soixante-cinquième anniversaire de naissance du Participant ou du mois qui suit la date où le Participant prend sa retraite si cette date est postérieure à son soixante-cinquième anniversaire de naissance, la rente déterminée à l'article 5.01 est réduite du même montant que celui applicable en vertu du RRPE, cette réduction étant calculée conformément à l'article 57 (à jour au 1^{er} novembre 2002) de la Loi sur le RRPE.

5.03 Rente avec réduction

Un Participant peut prendre sa retraite anticipée selon l'article 4.03 moyennant la réduction de sa rente. Cette réduction est calculée selon les modalités établies aux dispositions du RRPE.

5.04 Rente ajournée

La rente annuelle, payable au Participant qui quitte le service de la SAQ après la date normale de retraite selon l'article 4.04, ne doit pas être inférieure à la rente normale qui lui était créditée à cette date, ajustée selon les modalités établies aux dispositions du RRPE relativement à l'augmentation de la rente à l'égard à l'ajournement de celle-ci.

5.05 Prestations de retraite

La rente annuelle établie en vertu du Régime supplémentaire est payable uniquement si le Participant prend également sa retraite en vertu des dispositions du RRPE.

5.06 Indexation

La rente annuelle payable en vertu du Régime supplémentaire est indexée selon les modalités établies aux dispositions du RRPE eu égard aux années de Service crédité postérieures au 31 décembre 1991.

5.07 Formes facultatives à la retraite

La rente annuelle établie en vertu du Régime supplémentaire est payable selon la même forme que celle choisie en vertu du RRPE.

ARTICLE 6

PRESTATIONS ACCESSOIRES

6.01 Prestations de Cessation d'emploi

Aucune prestation n'est payable en vertu du présent Régime supplémentaire à la cessation de service d'un Participant avant l'admissibilité à une rente immédiate de retraite en vertu de l'article 4.

6.02 Prestations de décès avant la retraite

Les dispositions régissant le RRPE sont applicables eu égard aux prestations de décès avant la retraite payables par le Régime supplémentaire.

6.03 Prestations de décès après la retraite

Les dispositions régissant le RRPE sont applicables eu égard aux prestations de décès après la retraite payables par le Régime supplémentaire.

ARTICLE 7

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

7.01 Versement des prestations

La rente supplémentaire annuelle payable à un Participant, son conjoint ou ses ayants droit, selon le cas, est versée en 12 versements égaux, le premier jour de chaque mois à compter de sa date de retraite.

La Valeur présente des prestations acquises au décès peut, à la discrétion de la SAQ, être remboursée au conjoint ou aux ayants droit, selon le cas, sur une période n'excédant pas trois (3) ans.

7.02 Valeur minimale à la retraite

La Valeur présente des prestations acquises à la retraite à laquelle le Participant a droit peut, si celle-ci est inférieure à 50% du maximum des gains admissibles pour l'année au cours de laquelle il acquiert ce droit, lui être remboursée par la SAQ sur une période n'excédant pas trois (3) ans.

7.03 Provisionnement

Les prestations de retraite découlant du présent Régime supplémentaire ne sont pas provisionnées. Toutefois, la SAQ se réserve le droit de provisionner entièrement ou totalement les prestations du Régime supplémentaire en établissant une convention de retraite ou toute autre convention équivalente et en déposant à la fiducie créée en vertu de cette convention, la Valeur présente des prestations acquises des Participants en vertu du présent Régime supplémentaire.

La SAQ doit aviser immédiatement par écrit les Participants de toute modification apportée au Régime supplémentaire.

7.04 Incessibilité et insaisissabilité

Sauf exception prévue au règlement, les prestations payables en vertu du Régime supplémentaire sont incessibles et insaisissables.

Ni l'Employé visé ni son conjoint n'a le droit de transférer, de céder ou de donner en garantie ou autrement grever tout droit ou intérêt en vertu du présent Régime supplémentaire.

Nonobstant ce qui est stipulé ci-dessus, les prestations payables en vertu du Régime supplémentaire sont cessibles et saisissables s'il s'agit d'une dette pour pension alimentaire de l'Employé visé ou de son conjoint, si celui-ci reçoit une rente du Régime supplémentaire, selon le cas.

7.05 Droits

Le présent Régime supplémentaire ne peut être interprété comme conférant des droits à l'Employé visé eu égard à la durée de son emploi et ne pourra préjudicier de quelque manière que ce soit au droit de la SAQ de mettre fin à l'emploi de l'Employé visé.

7.06 Monnaie

Toutes les prestations du présent Régime supplémentaire sont versées en monnaie ayant cours légal au Canada.

7.07 Autonomie

Si toute disposition ou condition du Régime supplémentaire est déclarée illégale ou non exécutoire, elle est considérée comme autonome. Les autres dispositions et conditions demeurent en vigueur et lient les parties comme si la disposition ou la condition en question n'y avait pas été incluse.

7.08 Prestations avant impôt

Les prestations payables en vertu du Régime supplémentaire sont exprimées avant impôt et sont assujetties aux déductions à la source et aux rapports exigés par les lois fiscales et toute autre loi applicable.

7.9 Administration

Le Régime supplémentaire est administré par la SAQ.

ARTICLE 8

TERMINAISON DU RÉGIME SUPPLÉMENTAIRE

8.01 Terminaison par la SAQ

La SAQ peut, si elle se départit de la totalité de ses actifs décider de mettre fin au Régime supplémentaire, pourvu que cette terminaison du Régime supplémentaire n'ait pas pour effet de diminuer ou d'annuler les droits acquis des Participants à l'égard de leurs années de Service crédité postérieures au 31 décembre 1991 à la date de terminaison du Régime supplémentaire. La terminaison du Régime supplémentaire ne peut prendre effet avant la date à laquelle cette terminaison est communiquée par écrit aux Participants.

La SAQ peut, en tout temps, décider de changer le Régime en autant qu'il soit équivalent ou supérieur au Régime actuel.

Politique d'indemnité en cas de départ

Personnel cadre

Soumis au conseil d'administration
Le 8 décembre 2003

**Service de la rémunération
et des avantages sociaux**

POLITIQUE D'INDEMNITÉ EN CAS DE DÉPART PERSONNEL CADRE

OBJET

Le but de la présente politique est de déterminer une application de versement d'indemnité en cas de départ.

PORTÉE

La présente politique constitue une directive interne où les règles devront être suivies pour tous les cadres de la Société des alcools du Québec.

CADRE JURIDIQUE

Le 26 juin 2001, le Conseil du trésor décidait de n'imposer aucune condition relative à la détermination de la rémunération, des avantages sociaux et des autres conditions de travail du personnel non syndiqué à tous les organismes dont le personnel n'est pas nommé selon la Loi sur la fonction publique québécoise. La SAQ fait partie de ces organismes; conséquemment la SAQ doit déterminer ses propres règles d'application concernant le versement d'indemnité en cas de départ.

ADMISSIBILITÉ

La présente politique est applicable au personnel cadre régulier subissant une terminaison d'emploi involontaire à l'exception des congédiements avec cause. La terminaison d'emploi est liée soit :

- à la performance de l'employé;
- au rendement de l'employé;
- à un changement hors contrôle de l'employé;
- à un facteur externe;
- à un changement majeur de philosophie ou à un changement de président.

LE MARCHÉ

Bien que la SAQ soit une société publique, le profil et la qualité des ressources qu'elle doit attirer pour mener à bien sa mission d'affaires s'apparentent davantage au secteur privé.

CRITÈRES CONSIDÉRÉS

Trois critères sont considérés pour établir l'indemnité de fin d'emploi :

- le nombre d'années de service à la SAQ;
- l'âge de l'employé;
- le niveau de poste dont il est titulaire.

GRILLE D'INDEMNITÉ

La grille représente le nombre de semaines de salaire rémunéré sous forme d'indemnité. Le salaire de base est considéré pour fin de calcul. Le salaire hebdomadaire est défini selon le calcul suivant :

- salaire annuel détenu à titre de titulaire du poste divisé par 52.18.

Données requises pour établir la grille du nombre de semaines d'indemnité

3 semaines par années de service
 3 semaines additionnelles par tranche d'âge
 6 semaines additionnelles pour les cadres supérieurs (Classes 14, 15 et 16)
 12 semaines additionnelles pour la haute direction (Classes 17+)
 Minimum : 15 semaines, Classe 13 et moins. 21 semaines, Classe 14, 15, et 16.
 52 semaines, Classe 17+
 Maximum : 52 semaines, Classe 13 et moins. 65 semaines Classe 14, 15 et 16.
 78 semaines, Classe 17+.

Années de service	Âge																	
	<40			40-44			45-49			50-54			55-59			>59		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
1	15	21	52	15	21	52	15	21	52	15	21	52	15	21	52	18	24	52
2	15	21	52	15	21	52	15	21	52	15	21	52	18	24	52	21	27	52
3	15	21	52	15	21	52	15	21	52	18	24	52	21	27	52	24	30	52
4	15	21	52	15	21	52	18	24	52	21	27	52	24	30	52	27	33	52
5	15	21	52	18	24	52	21	27	52	24	30	52	27	33	52	30	36	52
6	18	24	52	21	27	52	24	30	52	27	33	52	30	36	52	33	39	52
7	21	27	52	24	30	52	27	33	52	30	36	52	33	39	52	36	42	52
8	24	30	52	27	33	52	30	36	52	33	39	52	36	42	52	39	45	52
9	27	33	52	30	36	52	33	39	52	36	42	52	39	45	52	42	48	54
10	30	36	52	33	39	52	36	42	52	39	45	52	42	48	54	45	51	57
11	33	39	52	36	42	52	39	45	52	42	48	54	45	51	57	48	54	60
12	36	42	52	39	45	52	42	48	54	45	51	57	48	54	60	51	57	63
13	39	45	52	42	48	54	45	51	57	48	54	60	51	57	63	52	60	66
14	42	48	54	45	51	57	48	54	60	51	57	63	52	60	66	52	63	69
15	45	51	57	48	54	60	51	57	63	52	60	66	52	63	69	52	65	72
16	48	54	60	51	57	63	52	60	66	52	63	69	52	65	72	52	65	75
17	51	57	63	52	60	66	52	63	69	52	65	72	52	65	75	52	65	78
18	52	60	66	52	63	69	52	65	72	52	65	75	52	65	78	52	65	78
19	52	63	69	52	65	72	52	65	75	52	65	78	52	65	78	52	65	78
20 et +	52	65	72	52	65	75	52	65	78	52	65	78	52	65	78	52	65	78

(1) Cadres de classe 13 et moins

(2) Cadres de classe 14, 15 et 16

(3) Cadres de classe 17 et plus (vice-président et vice-président principal)

QUITTANCE

Pour avoir droit à l'indemnité, l'employé cadre concerné doit accepter la proposition de quittance comportant l'application de la présente politique. En cas de désaccord, la SAQ applique un nouveau calcul de l'indemnité en calquant les dispositions prévues à la Loi sur les normes du travail.



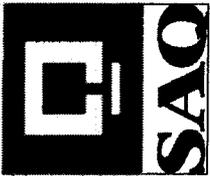
ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
03	La variation moyenne de prix, par catégorie de produit, entre 2005 et 2006 et entre 2006 et 2007.





**VARIATION MOYENNE DE PRIX
PAR CATEGORIE DE PRODUIT**

CATEGORIE	PRIX MOYEN AU LITRE 2006	PRIX MOYEN AU LITRE 2007	VARIATION ENTRE 2006 ET 2007	PRIX MOYEN AU LITRE 2006	PRIX MOYEN AU LITRE 2007	VARIATION ENTRE 2006 ET 2007
VINS	12,19 \$	12,60 \$	3,33%	12,73 \$	12,73 \$	1,07%
SPIRITUEUX	25,16 \$	25,27 \$	0,47%	25,90 \$	25,90 \$	2,47%
BIÈRES, CIDRES ET AUTRES	7,12 \$	7,00 \$	-1,70%	6,84 \$	6,84 \$	-2,26%



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

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



**MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DU COMITÉ EXÉCUTIF ET
DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Année financière 2006-2007**

Nom	Titre	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Rémunération Décret 610-2006	Avantages sociaux / Bonis
Monsieur Norman Hébert Jr.	Président du conseil d'administration, président du comité de gouvernance et d'éthique et membre des autres comités du CA	15-11-2006	14-11-2008 (décret 1034-2006)	17 917 \$	S / O
<u>En remplacement de</u> Madame Michèle Thivierge	Présidente par intérim du conseil d'administration	13-04-2006 (décret 315-200)	14-11-2006	19 042 \$	
Monsieur Sylvain Toutant	Président-directeur général de la SAQ Administrateur et membre au comité exécutif	13-09-2004	12-09-2009 (décret 839-2004)	248 500 \$ (exclus du décret 610-2006)	assurance collective boni : aucun boni n'a été payé en 2006 pour l'année financière 2005-2006

Nom	Titre	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Rémunération Décret 610-2006	Avantages sociaux / Bonis
Monsieur Yves Archambault	Administrateur, président du comité des ressources humaines, membre du comité exécutif et du comité de gouvernance et d'éthique	12-09-2003 16-11-2005	11-09-2005 (décret 937-2003) 15-11-2007 (décret 1085-2005)	22 750 \$	S/O
Madame Chantal Bélanger	Administratrice, présidente du comité de vérification, membre du comité exécutif et du comité de gouvernance et d'éthique	18-12-2002 16-11-2005	17-12-2004 (décret 1507-2002) 15-11-2007 (décret 1085-2005)	25 500 \$	S/O
Monsieur Gary Mintz	Administrateur, membre du comité exécutif, du comité des ressources humaines et du comité de gouvernance et d'éthique	12-09-2003 16-11-2005	11-09-2005 (décret 937-2003) 15-11-2007 (décret 1085-2005)	17 250 \$	S/O
Monsieur Robert Morier	Administrateur, membre du comité de vérification et du comité des ressources humaines	12-09-2003 16-11-2005	11-09-2005 (décret 937-2003) 15-11-2007 (décret 1085-2005)	18 500 \$	S/O

Nom	Titre	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Rémunération Décret 610-2006	Avantages sociaux / Bonis
Monsieur Pietro Perrino	Administrateur, membre du comité de vérification et du comité de gouvernance et d'éthique	03-11-2004	02-11-2006 (décret 1021-2004)	19 750 \$	S/O
Monsieur Adam Turner	Administrateur, membre du comité des ressources humaines et du comité de gouvernance et d'éthique	25-05-2005	24-05-2007 (décret 483-2005)	15 750 \$	S/O
Poste vacant	Administrateur				

Secrétariat général
31 mai 2007

SALAIRES ET BONIS – PDG ET VICE-PRÉSIDENTS

Nom	Prénom	Titre	Salaire 26 mars 2006	Total boni accordé	Autres formes de rémunération**	Indemnité de départ *
Bolduc	Alain	Vice-président	166 860	30 455	14 586	
Brunet	Alain	Vice-président	174 724	39 913	13 698	
Durand	Benoit	Vice-président	174 817	39 907	18 301	
Duval	Philippe	Vice-président	189 583	43 379	15 115	
Gagnon	Madeleine	Vice-présidente	150 000	35 625	11 086	
Genest	Richard	Vice-président et Chef de la direction financière	193 383	44 145	6 373	
Paquin	Suzanne	Secrétaire générale et Vice- présidente	163 259	37 269	20 859	
Toutant	Sylvain	Président-directeur général	248 500	s.o.	5 634	
Vachon	Luc	Vice-président	180 052	40 687	4 932	

* Aucune indemnité de départ n'a été versée pour 2006-2007.

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



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
05	Liste des contrats donnés par la SAQ, incluant publicité et sondages : a. Nom des fournisseurs; b. Montant des contrats; c. Méthode d'octroi des contrats.



COMMANDES DE 200 000 \$ ET PLUS
Du 28 mars 2006 au 31 mars 2007

Fournisseur	Montant de la commande	Nature du contrat	Méthode d'achat
Marketel / Mccann-Erickson Ltee	17 900 000 \$	Agence publicité et promotion	SP-1233
Toronto Dominion Bank	10 000 000 \$	Paiement électronique	Gré à gré
Carat Stratégem	5 000 000 \$	Placement média	Entente gouvernementale
Bell Canada	4 896 000 \$	Liens télécommunications - succ.	SP-1047
First Data Canada	4 000 000 \$	Paiement électronique	Gré à gré
Rosenbloom Groupe Inc.	3 859 350 \$	Sac plastique	SP-1298
Nurun Inc.	2 495 000 \$	Refonte site Web	SP-1314
Courrier Purolator Ltee.	2 014 800 \$	Transport de colis et de courrier	SP-1307
Sungard, continuité des affaires CANADA	2 006 600 \$	Plan de relève	SP-1285
Dir. gen. des telecommunications (DGTIC)	1 357 952 \$	Achat solution téléphonie IP	Entente gouvernementale
Construction Genfor Ltee	1 208 029 \$	Modernisation 3 et 4ième étage - PDC	SP-1312
Ébénisterie Générale D. Dufour	1 077 593 \$	Contrat d'ébénisterie - succ.	SP-1303
Distributeurs R. Nicholls Inc.	1 060 117 \$	Vêtements - employés succ.	SP-1294
Fourniture & Ameublement du Qc	873 514 \$	Passeport Avantage (Info.)	Entente gouvernementale
Garda Du Canada	800 000 \$	Transport de fonds	SP-1243
Cgi Inc.	766 700 \$	Hébergement - site SAQ.com	Gré à gré
Rampart Partitions Inc.	763 633 \$	Système de cloison amovible	SP-1313
Aspamill Inc.	733 554 \$	Sac papier - succ.	SP-1304
Divers fournisseurs	699 960 \$	Entente cadre services professionnels	SP-1271
Oracle Corporation Canada Inc	688 280 \$	Maintenance JDE Progiiciel ERP	Gré à gré - fournisseur unique
Oracle Corporation Canada Inc	680 000 \$	Provision pour 2 consultants	Gré à gré - fournisseur unique
Construction Genfor Ltee	669 592 \$	Nouveaux locaux CDM	SP-1323
Les Industries Deschamps Inc.	650 524 \$	Ébénisterie - succ.	SP-1303
Dir.Gen. Des Telecommunications (DGTIC)	610 020 \$	Liens télécommunication - sites corporatifs	Entente gouvernementale
Postes Canada	600 000 \$	Service de livraison à domicile	Gré à gré
Msi, Gp	589 939 \$	Entretien produits Microsoft	Gré à gré - fournisseur unique
Construction Bramiteck	578 360 \$	Modernisation 2ième étage CDM	SP-1305
Construction Genfor Ltee	559 810 \$	Modernisation 2ième étage PDC	SP-1324
Bell Canada	549 455 \$	lecteurs de code a barre	SP-1326
Ebénisterie R. Daigle Inc.	511 057 \$	Mobilier de bois Sélection	Gré à gré (transfert de fournisseur)
Kpmg S.R.L.	502 530 \$	Services professionnels pour COSO	SP-1319
Logic Controle Inc.	480 000 \$	Acquisition de caméras succursales	SP-1320
Oracle Corporation Canada Inc	474 088 \$	Licence - Module paie et RH.	Gré à gré - fournisseur unique
Fourniture & Ameublement du Qc	456 275 \$	Maintenance logiciels IBM	Entente gouvernementale
Deloitte Inc.	453 151 \$	Optimisation logiciel Road Show	SP-1318
Securite Kolossal Inc.	451 500 \$	Agents d'intervention contre le vol en succursales	SP-1316
AD Hoc Recherche	450 000 \$	Service de recherche marketing	SP-1219
Dell Canada Inc.	431 300 \$	Acquisition d'équipements bureautique	SP-1244
Les entreprises G.B. Fontaine 2005	402 850 \$	Divers travaux en succursales	SP-1187
Oracle Corporation Canada Inc	385 486 \$	Oracle Software update Licence Support	Gré à gré - fournisseur unique
Hitachi Systèmes Informatiques	377 603 \$	Entretien et maintenance SAN	SP-1160
Postes Canada	349 980 \$	Provision pour oblitération	Gré à gré - fournisseur unique
Garda Du Canada	340 000 \$	Agent sécurité - succ.	SI-1302
Toitures Falardeau Inc.	339 077 \$	Travaux de toiture CDQ	SP-1310
AD Hoc Recherche	333 350 \$	Services professionnels en recherche clientèle - réseaux de vente	SP-1330
Ipsos Descarie	333 350 \$	Services professionnels - recherche clientèle - réseaux de vente	SP-1330
Globocam Montréal	328 590 \$	Camion autoporteur	SP-1321
Carole Riendeau Design	321 300 \$	Location décoration Noel	SP-1182
Ibm Canada Ltée	314 330 \$	Module d'épuration-d'archivage	Gré à gré (fournisseur équip.)
Etalex Inc.	300 000 \$	Fourniture mobilier métallique - succ.	SP-1257
Gestion MC2 Inc.	293 949 \$	Contrôle du bassin de neutralisation	SP-1342
Spicers	290 000 \$	Provision pour divers papiers	SP-1301
Collège Bois-de-Boulogne	287 300 \$	Programme de formation (CPOS)	SI-3624
Adt Canada Inc.	285 000 \$	Frais lignes téléphoniques - alarmes	SP-1126
Enseignes Paro 1978	281 500 \$	Contrat d'enseignes - succ.	SP-1258
Services Maitrec	280 000 \$	Récupération boîtes de carton - succ.	SP-1289
Dell Canada Inc.	265 518 \$	Renouvellement de produit Quest	SP-1244
Chaussures Belmont Inc.	260 000 \$	Chaussures de sécurité	SP-1228
Cognos Inc.	256 804 \$	Acquisition expert Cognos	Gré à gré - fournisseur unique
Oracle Corporation Canada Inc	244 780 \$	Frais licence incrémentés JDE	Gré à gré - fournisseur unique
Osmoz	242 700 \$	Services professionnels SIG	Gré à gré
DMR	235 405 \$	Expert en processus ITIL	SI-3574
Grand & Toy	225 000 \$	Provision fournitures de bureau	SP-1308
Cgi Inc.	222 330 \$	Maintenance Vigie Accès -Smart Profile	SI-3027
Gartner Canada	215 157 \$	Abonnement annuel recherche services, consultations sur technologie de l'information	Gré à gré
Imprimerie Ste-Julie Inc	207 900 \$	Timbre de droit	SP-1153
Construction Pier-Jal	205 485 \$	Mezzanine bloc C - CDM	SP-1325
Produits Chimiques Seigneurie	200 690 \$	Autoanalyseur à flux continu	Demande de prix - 2 fournisseurs (seul.)
Nolin Branding et design	200 000 \$	Service de graphisme	SP-1195
Adt Canada Inc.	200 000 \$	Surveillance, entretien et installation lignes téléphoniques - alarme	SP-1126
Total	80 924 117 \$		

* SP = appel d'offres public

* SI = appel d'offres sur invitation

COMMANDES DE 25 000 \$ ET PLUS - SANS APPEL D'OFFRES
Du 25 mars 2006 au 31 mars 2007

FOURNISSEUR	MONTANT DE LA COMMANDE	NATURE DU CONTRAT
Toronto Dominion Bank	10 000 000 \$	Paiement électronique
First Data Canada	4 000 000 \$	Paiement électronique
Cgi Inc.	766 700 \$	Hébergement - site SAQ.com
Postes Canada	600 000 \$	Service de livraison à domicile
Osmoz	242 700 \$	Services professionnels SIG
Gartner Canada	215 157 \$	Abonnement annuel recherche services, consultations sur technologie de l'information
ITHQ	184 724 \$	Cours de formation pour perfectionnement des conseillers en vin
Global Wine and Spirits	113 000 \$	Entente signée en 2003 valide 5 ans
Deloitte Inc.	67 500 \$	Services professionnels pour revue des T.I. plan d'affaires stratégiques
Groupe C.F.C.	65 000 \$	Développer un cadre de fonctionnement patronal-syndical
PCI - Perrault Conseil Inc.	40 000 \$	Première commandes - 10 000 \$ pour honoraires professionnels mais dû à des enjeux et situations imprévus continuité du contrat.
Groupe C.F.C.	37 536 \$	Formation gestion rendement SPTP et gestionnaire
In Touch Survey Systems	35 000 \$	Agence pour services et appels mystères en succursales
Perspective psycho.org.inc.	30 000 \$	Services professionnels pour validation de test de sélection et révision du profil de directeur de succursales.



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
06	Sommes investies dans Éduc'alcool en 2006-2007.





**SOMMES INVESTIES DANS ÉDUC'ALCOOL
EN 2006-2007**

2 463 406 \$



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
07	Rendements de la SAQ pour 2006-2007, ventilation par mois.





ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
08	Produit des ventes de la SAQ pour 2006-2007, ventilation par mois.





Société des alcools du Québec

Ventes périodiques

2006-2007

(en milliers de dollars)

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	TOTAL
Ventes brutes non consolidées (1)	179 954	189 397	199 564	204 046	202 937	199 123	198 710	227 984	246 907	345 355	159 642	179 508	236 171	2 769 278
Ventes nettes non consolidées (1)	140 427	147 011	154 153	159 587	160 045	156 603	156 073	175 797	192 596	278 716	126 952	142 083	184 122	2 174 165

(1) Excluant les ventes effectuées aux brasseurs et distributeurs de bières.



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
09	Copie de toutes les études et ou analyses portant sur un changement de bannière de la SAQ.



Actualisation des bannières

Contexte

Les bannières à la SAQ ont été introduites à la fin des années 1990. À cette époque, comme c'est toujours le cas présentement, les meilleures pratiques commerciales étaient de donner une marque distinctive à chaque offre de service pour aider les clients à se diriger à la succursale la plus appropriée. Dans le domaine de l'alimentation, cette pratique était courante.

C'est à cette époque que la SAQ a introduit les marques Sélection, Classique, Express, Dépôt et Signature. Ces marques sont toujours utilisées aujourd'hui. Chacune de ces marques est associée à une offre de service précise.

Objectifs du projet Actualisation des bannières

- Mettre à jour l'aménagement des succursales à partir des préoccupations de la clientèle;
- Mettre à jour le plan quinquennal de développement immobilier (le plan de déploiement du réseau des succursales)

Pourquoi un tel projet maintenant?

Il est généralement reconnu dans le commerce de détail que les aménagements de succursales ont une vie approximative de 5 ans. À la SAQ, le design d'aménagement des succursales Sélection et Express a déjà 8 ans. Il est donc approprié de faire le point et de revoir ces aménagements pour les adapter aux attentes actuelles et futures des consommateurs.

Livrables complétés

- Le design d'aménagement pour les succursales Sélection;
- La construction de deux succursales pilote Sélection (Laval et Rolland-Therrien);
- Le design d'aménagement pour les succursales Express;
- Le plan quinquennal de déploiement des succursales.

Livrables à compléter

- La construction d'une succursale pilote Express (centre-ville de Montréal);
- Les règles d'aménagement (i.e. quel aménagement pour quel type de succursale);
- La gouvernance permanente de l'aménagement des succursales

Actualisation des bannières

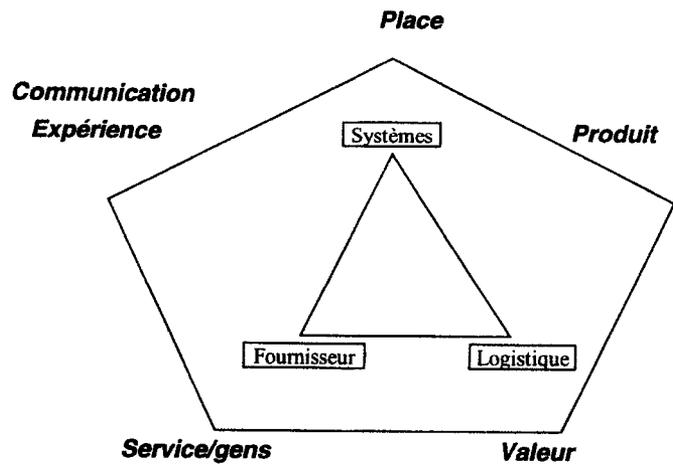
**Nouveau concept
de succursale
SAQ Sélection**



Le marketing

**Commerce de détail
et
marketing**

Stratégie en commerce de détail



3

Concept du Triangle

- **Systemes:**
 - Mécanismes de contrôle et d'évaluation essentiels à la Gestion par catégorie,
 - EDI, UPC, Master Matrix, Score Card, etc
- **Logistiques:**
 - Mouvement des produits du fournisseur aux magasins
 - Entrepôts, Cross Docks, etc

4

Concept du Triangle

- **Fournisseurs:**
 - **Partenaires dans la distribution et le marketing des produits,**
 - **Des relations efficaces sont déterminantes sur le succès des ventes, le coûtant des produits et la mise en place de la stratégie,**
 - **Rôle primordial afin d'assurer la compétence des associés au point de vente.**

5

Concept du Triangle

- **Le Triangle ne peut être vu par les clients.**
- **Le Triangle supporte le Pentagone.**
- **Le Pentagone permet d'établir la stratégie à partir de 5 éléments perceptibles par les clients.**

6

Le Pentagone

- **Emplacement**

- Dimension
- Localisation
- Aménagement et Design
- Accessibilité

- **Communication**

- Positionnement sur le Pentagone
- Promotions
- Expérience

7

Le Pentagone

- **Employés**

- Taux de service
- Connaissance / Expertise
- Climat de travail
- Qualité du service

- **Valeur**

- Prix
- Qualité

8

Le Pentagone

- **Produit**

- **Assortiment selon les différentes stratégies**

- **Compétitive**
 - **Dominante**
 - **Commodité**
 - **Différentiation**
 - **Opportunisme**
 - **Vélocité**
 - **Innovation**

- **Intensité (items différents dans le même espace)**

- **Style et Fashion**

9

Questions sur le Pentagone

- ***Sommes-nous gagnants? De combien?***
- ***Que fait-on de bien ? Quelles sont nos forces ?***
- ***La situation : à date cette année vs à pareille date l'année dernière ?***
- ***Pouvons-nous continuer à long terme ?***

10

La SAQ est un monopole

Et alors!

11

La SAQ est un monopole

- **Revenu disponible des consommateurs**
- **Concurrence d'autres produits**
- **Concurrence hors frontière**
- **Comparaison avec d'autres commerces de détail**
- **Société d'État qui appartient aux Québécois = obligation d'excellence !**

12

Historique et évolution

- **1921 : création de la Commission des Liqueurs de Québec (64 magasins)**
- **1961 : création de la Régie des alcools du Québec (173 magasins)**
- **1962 : ouverture des premiers magasins semi libre-service (abandon progressif des comptoirs grillagés)**
- **1970 : premiers magasins libre-service**
- **1971 : création de la Société des alcools du Québec**

13

Historique et évolution

- **1975: 151 libre-service et 130 conventionnelles**
- **1978 : arrivée du vin dans les épiceries**
- **1986: création des agences SAQ (50)**
- **1996 : création des trois bannières : SAQ Express, Classique et Sélection (339 succursales)**
- **1999 : lancement des SAQ Signature**
- **2000 : inauguration des SAQ Dépôt et de SAQ.com**
- **2006 : lancement d'une SAQ Sélection « nouveau concept » à Laval**

14

Le réseau de la SAQ

Création des bannières - 1996

- Permettre à ses clients de mieux s'orienter dans son réseau de vente et de répondre plus adéquatement aux nouvelles tendances de consommation.
- Réseau segmenté en trois bannières distinctes – Express, Classique, Sélection -, chacune offrant une gamme de produits et de services ainsi qu'un aménagement qui lui est propre.

15

Le réseau – critères d'implantation

- **Marché potentiel**
- **L'environnement commercial**
- **Croissance démographique**
- **Visibilité et accessibilité**
- **Complémentarité (ex: avec une épicerie)**
- **Cannibalisation**
- **Critères financiers**

16

Le réseau – critères des bannières

Express:

- Environnement actif en soirée
- Proximité de restaurants « Apportez votre vin »

Sélection:

- Marché régional
- Proximité des autoroutes
- Potentiel de vente de 7M et plus
- Présence du segment « passionnés-connaisseurs »

Classique:

- S'adapte au quartier et au potentiel de vente

17

Le réseau de la SAQ aujourd'hui

• 414 succursales :

- Signature
- Sélection
- Classique
- Express
- Dépôt

• 395 agences :

- Points de vente – réseau alimentation
- Points de vente – bars/restaurants, etc.

18

Actualisation du réseau / concept

• Objectif général

- **Faire évoluer le réseau des succursales en mettant l'expérience client au centre de son développement, conformément au plan stratégique.**

19

Actualisation du réseau / concept

• Objectifs spécifiques :

- **Dynamiser l'expérience d'achat par la découverte et le développement des connaissances**
- **Mettre l'environnement physique de la succursale au service du client**
- **Permettre une plus grande implication de la part du personnel de succursale dans la mise en valeur des produits**
- **Mettre au goût du jour le décor et l'ambiance de la succursale**

20

Équipes de travail

- **Marketing**
- **Mise en marché**
- **Exploitation des réseaux de ventes**
- **Développement stratégique**
- **Aménagement, design et ingénierie**
- **Technologie**
- **Formation**
- **Communications (externes et internes)**
- **Gestion du changement (RH)**
- **Ressources externes**

21

Recherches et consultations

Date	Événement
Mars 06	25 cadres supérieurs (2 groupes)
Mars 06	12 directeurs de secteurs (1 groupe)
Avril 06	20 directeurs de succursale (2 groupes)
Avril 06	20 employés de succursale (2 groupes)
Avril 06	40 consommateurs (4 groupes) – Découvreurs et Connaisseurs et Passionnés
Août 06	Syndicat SEMB-CSN

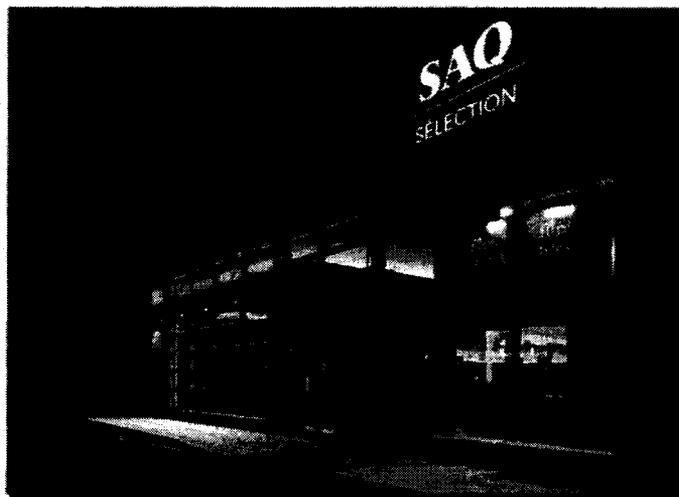
22

Présentation du Vox Populi

VIDEO

23

Succursale nouveau concept



24

Principales nouveautés

- **Découvrez votre profil de goût : codification par pastilles de couleur**
- **Quatre nouvelles zones de découverte :**
 - **Découverte des goûts**
 - **Accords vins et mets**
 - **Cépages**
 - **Choix rapide**
- **Écran plasma (zone spiritueux)**
- **Nouveau nom de la zone des spécialités : Cellier**
 - **L'espace salon**
 - **Station de dégustation**

25

Présentation de la vidéo



26

Système de pastilles



**Dépliant de présentation
des profils de goût**

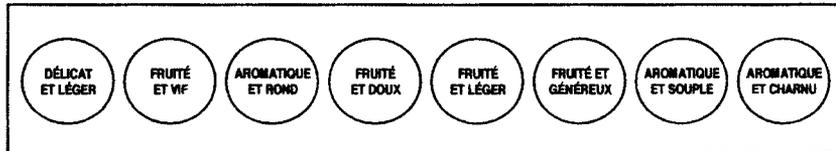
27

Système de pastilles

- **Permet au consommateur de mieux connaître ses goûts**
- **Mieux se repérer parmi les différents cépages, les régions viticoles et les accords vins et mets**
- **Le client pourra déterminer les régions viticoles et les cépages qui se rapprochent de son profil de goût, il sera donc plus enclin à varier sa consommation**

28

Les différentes pastilles de goûts



29

Les types de goûts - Vins blancs

<p>DÉLICAT ET LÉGER</p> <p>VIN BLANC (SEC)</p> <p>Ces vins secs plutôt délicats se distinguent par leur couleur pâle, leurs arômes simples de fruits ainsi que par la sensation de fraîcheur qui naît de leur acidité.</p>	<p>FRUITÉ ET VIF</p> <p>VIN BLANC (SEC)</p> <p>Ces vins secs possèdent un nez aux arômes de fruits et de fleurs tout en offrant une certaine richesse en bouche. Leur acidité leur procure une agréable vivacité.</p>
<p>AROMATIQUE ET ROND</p> <p>VIN BLANC (SEC)</p> <p>Ces vins secs se caractérisent par l'intensité de leurs arômes d'épices, de pain grillé ou de fruits exotiques. En bouche, ces vins ont une texture plus grasse et sont bien équilibrés.</p>	<p>FRUITÉ ET DOUX</p> <p>VIN BLANC (DEMI-SEC)</p> <p>Ces vins se distinguent par la présence de sucre. L'arôme dominant est fruité. Certains sont plus légers (demi-sec), d'autres plus corsés (liquoreux).</p>

Les types de goûts - Vins rouges

FRUITÉ
ET LÉGER

VIN ROUGE (SEC)

Ces vins légers se reconnaissent à leurs arômes simples de fruits, leur sensation de fraîcheur et leurs tannins discrets. Ils doivent être consommés dans leur jeunesse.

FRUITÉ ET
GÉNÉREUX

VIN ROUGE (SEC)

Ces vins mi-corsés offrent une couleur plus intense, un nez riche dominé par des arômes de fruits ainsi que des tannins présents, mais subtils.

AROMATIQUE
ET SOUPLE

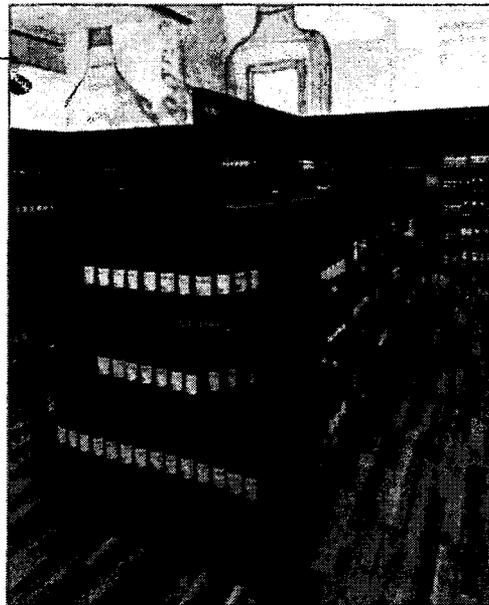
VIN ROUGE (SEC)

Ces vins mi-corsés se distinguent par des tannins souples apportant habituellement une certaine rondeur. Ils sont souvent dominés par des parfums de fruits mûrs ou des notes boisées (pain grillé, café ou vanille).

AROMATIQUE
ET CHARNU

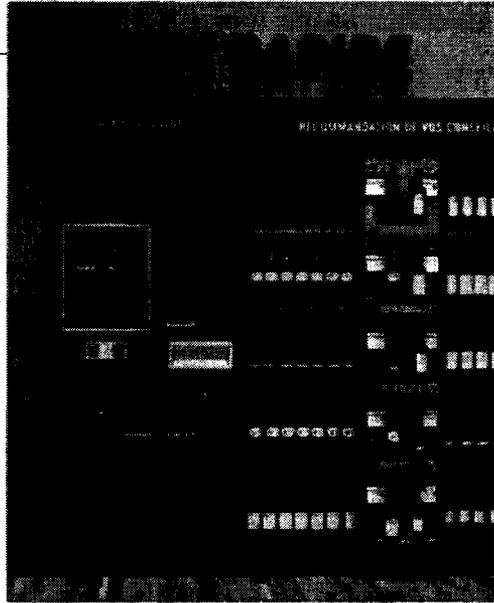
VIN ROUGE (SEC)

Ces vins corsés à la couleur intense expriment des arômes puissants et complexes de fruits, d'épices, parfois accompagnés de notes boisées. Ils présentent une bonne structure tannique et une sensation veloutée en bouche.



**Bout d'îlot
et îlot central**

32



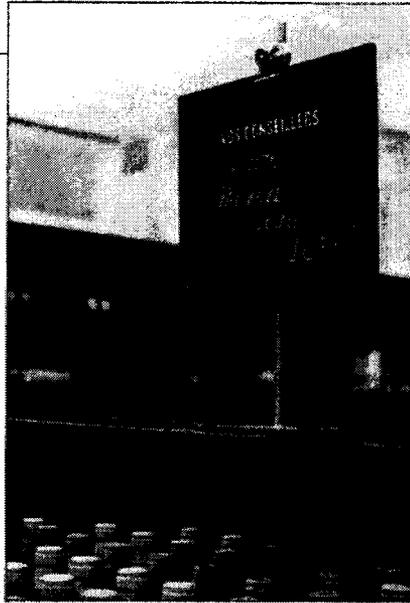
**Section
Choix rapide
et refroidisseur**

33



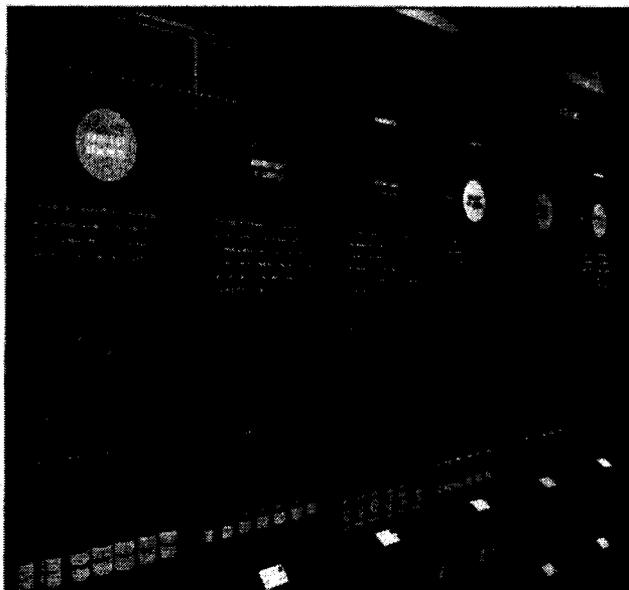
**Description
des cépages**

34

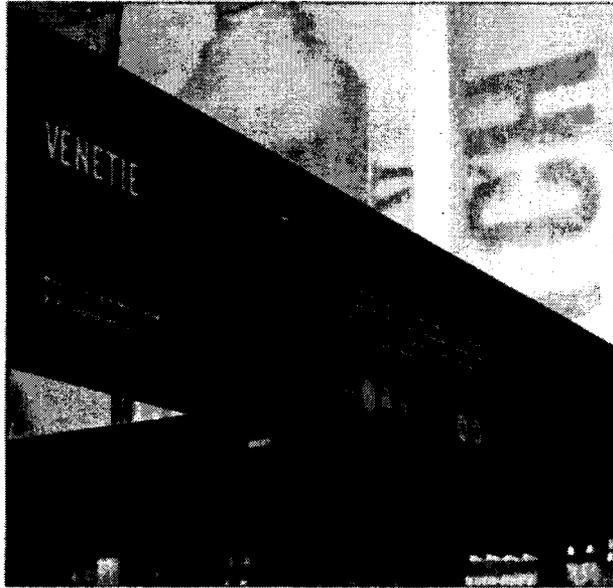


**Suggestion
du personnel**

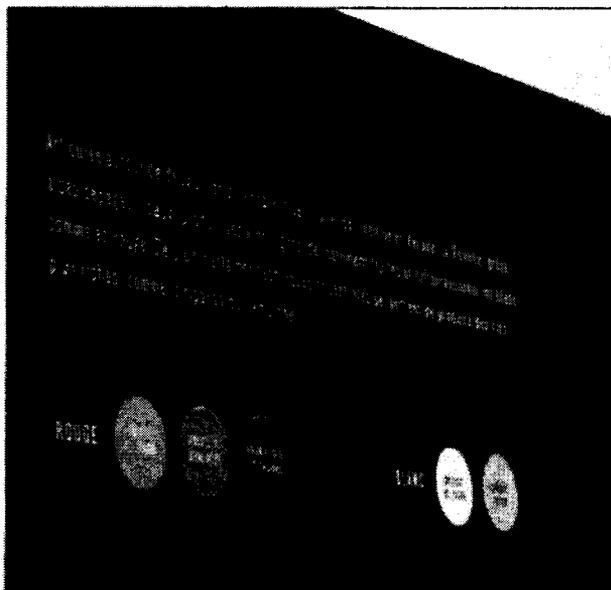
35



**Zone
« Découverte »**



**Panonceau
produits courants**



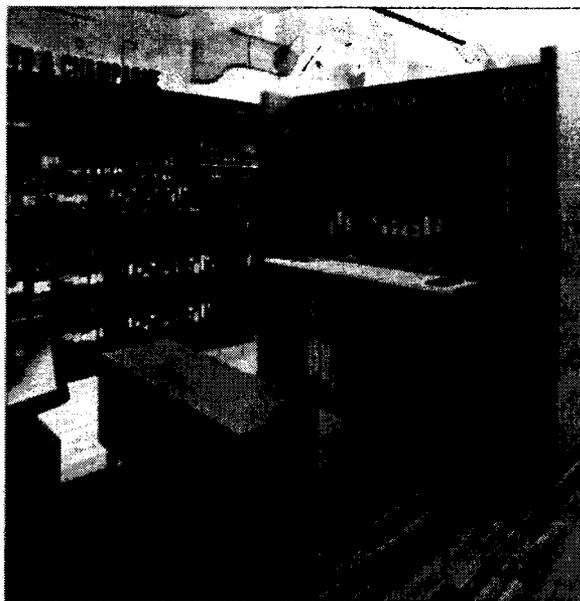
**Panonceau
produits courants
(détail)**



**Zone
« Spiritueux »** 39



Zone « Cellier »



**Zone « Cellier »
et station de
dégustation**

41

Post mortem – sondage et consultation

Cliantèle

- Sondage Web (624 répondants)
- Trois groupes de discussion (Connaisseurs,-passionnés, Découvreurs, Conviviaux)
- Commentaires recueillis par le Service à la clientèle de la SAQ

Artisans

- Formation
- Technologies
- Marketing
- Immobilier et aménagement
- La firme Aedifica

Employés

- Laval
- Longueuil (prochaine succursale à être refaite)

Agents promotionnels

42

Post mortem

- **Points importants à conserver :**
 - **L'esthétique générale du magasin, sa luminosité et son ambiance;**
 - **Le système des pastilles;**
 - **La station de dégustation dans le Cellier;**
 - **L'idée de mettre en évidence des accords vins et mets;**
 - **L'aménagement de la section des spiritueux;**
 - **L'aménagement des caisses;**
 - **L'information éducative dans l'ensemble de la succursale.**

43

Post mortem (suite)

- **Points importants à améliorer :**
 - **L'aménagement de la zone d'accueil;**
 - **L'espace de la zone « Choix rapide »;**
 - **L'équilibre entre l'espace de vente et celui dédié au personnel;**
 - **L'aménagement des bouts d'îlot;**
 - **L'aménagement d'espace de plancher pour des étalages massifs;**
 - **La conception physique du salon de consultation et de la table du conseiller en vins;**
 - **Meilleure visibilité et révision du processus pour l'utilisation de la station de dégustation.**

44

La suite

- **2 nouvelles succursales en 2007**
- **Pilote Express**

45

**Au-delà de la succursale,
c'est le réseau qui importe...**

46



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
10	Détail des indemnités de départ versées en 2006-2007, montants et bénéficiaires.





Détail des indemnités de départ versées en 2006-2007, montants et bénéficiaires

Au cours de l'année 2006-2007, la SAQ a versé une indemnité de départ à 11 employés cadres qui ont quitté l'entreprise. Ces indemnités ont été versées conformément à la Politique d'indemnité en cas de départ (voir le détail de la politique à l'onglet 2). Toutefois, les modalités de l'indemnité versée à ces employés ne peuvent être divulguées en raison de l'entente de confidentialité intervenue entre les parties.

Le montant des indemnités de départ versé en 2006-2007 est de 658 093 \$.



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
11	Total des ristournes versées par des fournisseurs à la SAQ en 2006-2007.





Société des alcools du Québec
Contributions fournisseurs aux escomptes consommateurs

	<u>Montant</u> <u>2006-2007</u>	<u>Montant</u> <u>2005-2006</u>
Contributions des fournisseurs aux escomptes (note 1)	9 388 310 \$	10 349 938 \$

Note 1 : Les fournisseurs contribuent depuis de nombreuses années aux différentes campagnes promotionnelles et ces contributions sont transmises, directement et en totalité, aux consommateurs via des escomptes sur les produits en circulaire.



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
13	Comparaison du prix du vin entre le Québec et les autres provinces canadiennes.



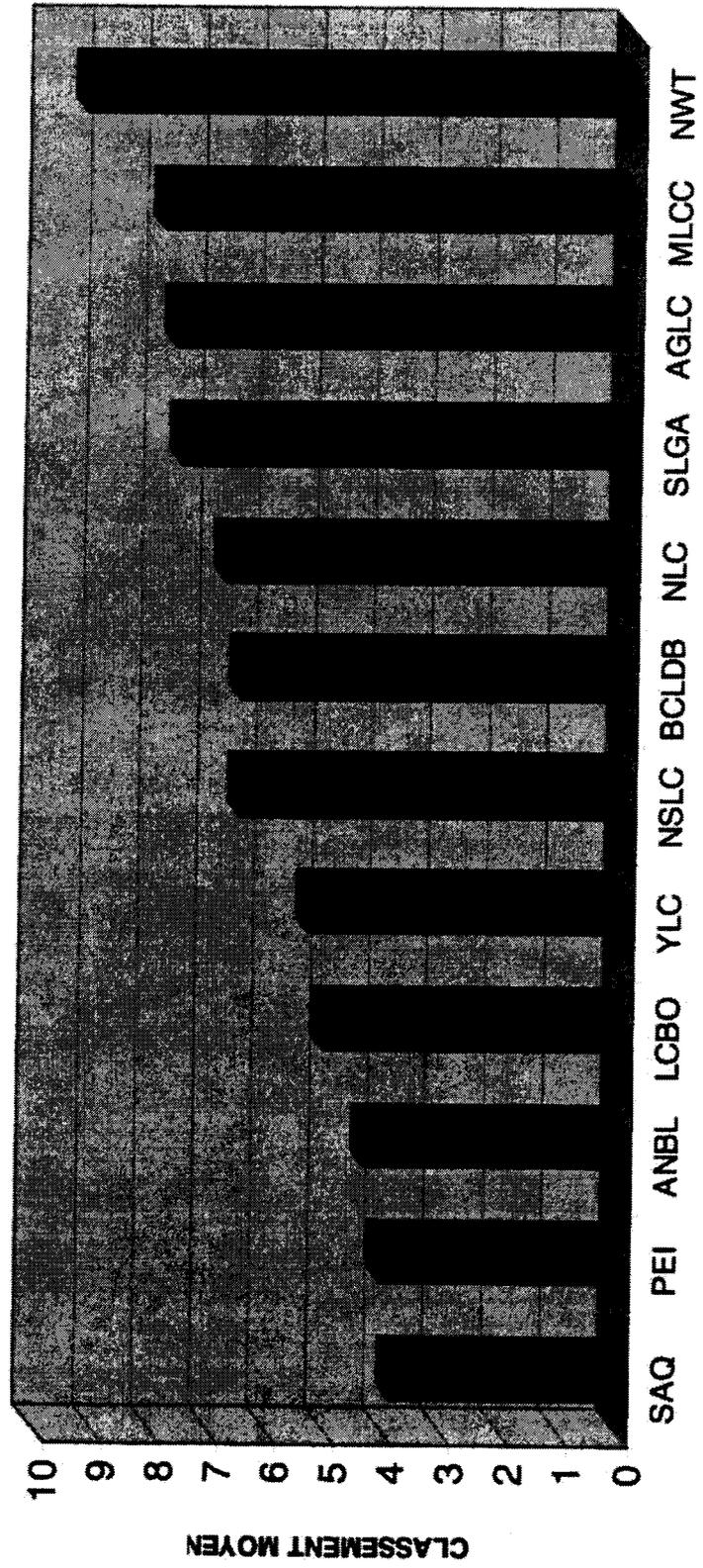


CLASSEMENT MOYEN DES PRIX DE DÉTAIL

	SAQ 2006-2007	SAQ 2005-2006
Spiritueux	1 ^{er} sur 12	2 ^e sur 12
Vins	10 ^e sur 12	11 ^e sur 12

Classement moyen des prix de détail des spiritueux par province 2006-2007

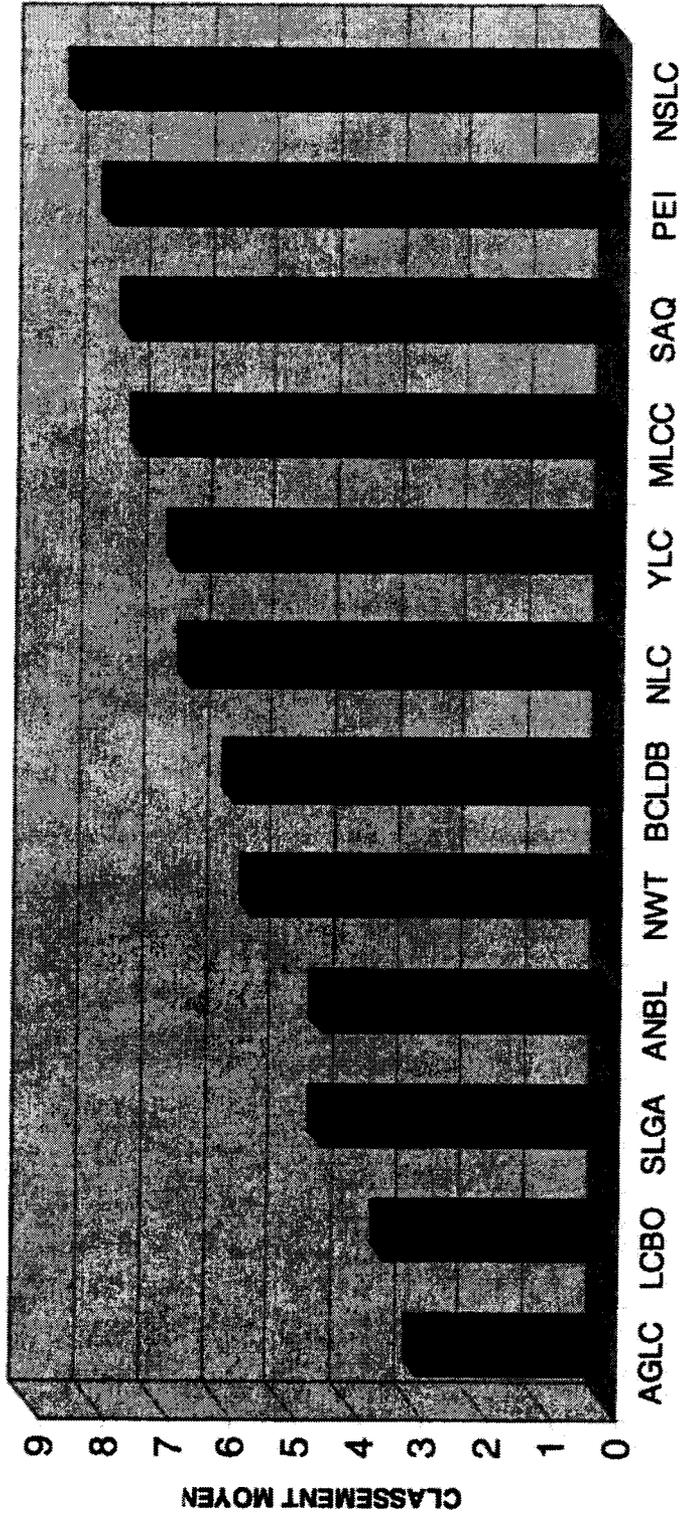
SPRITUEUX - MOYENNE DES PRIX PAR PROVINCE



Source: Canadian Association of Liquor Associations

Classement moyen des prix de détail des vins par province 2006-2007

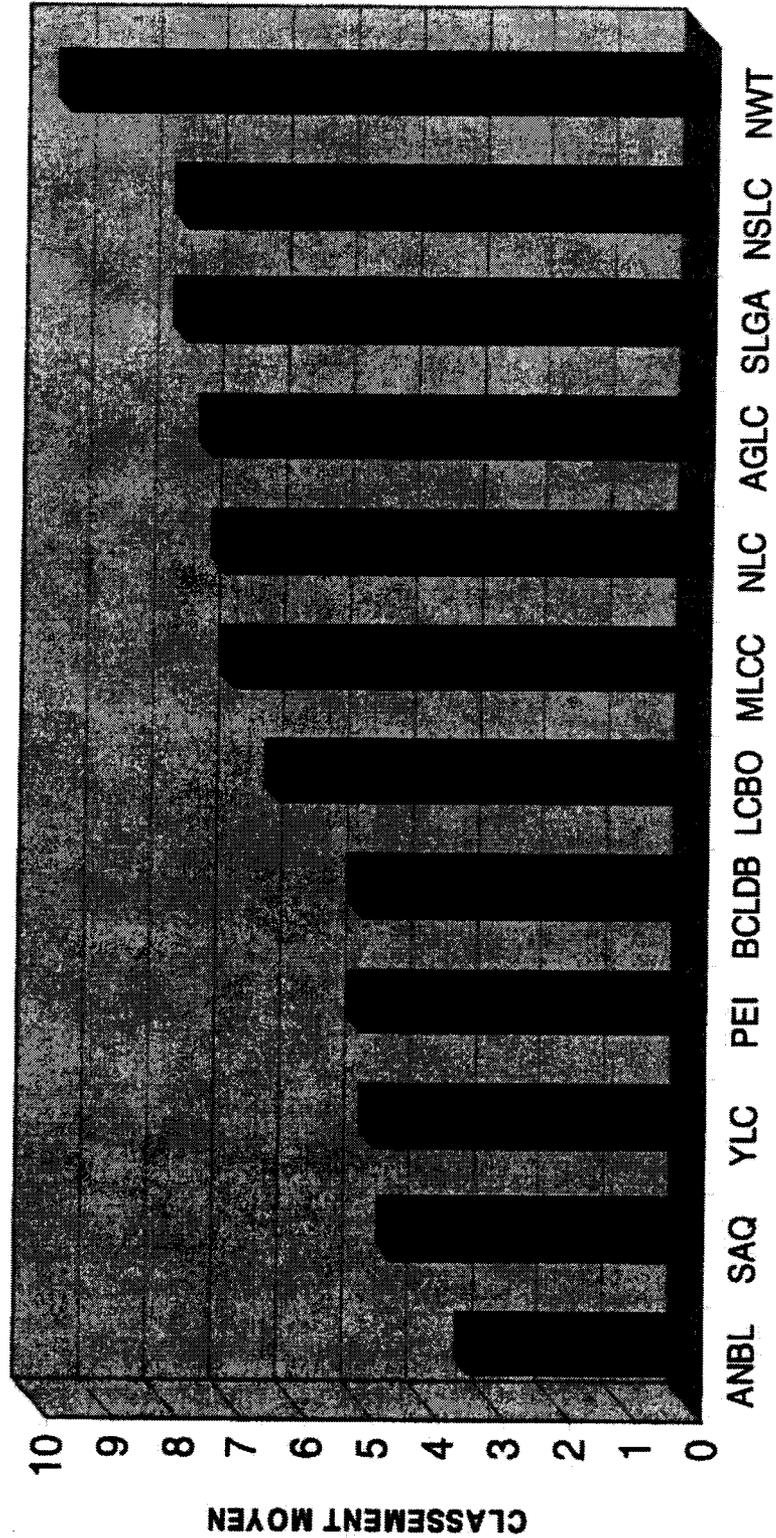
VINS - MOYENNE DES PRIX PAR PROVINCE



Source : Canadian Association of Liquor Jurisdictions

Classement moyen des prix de détail des spiritueux par province 2005-2006

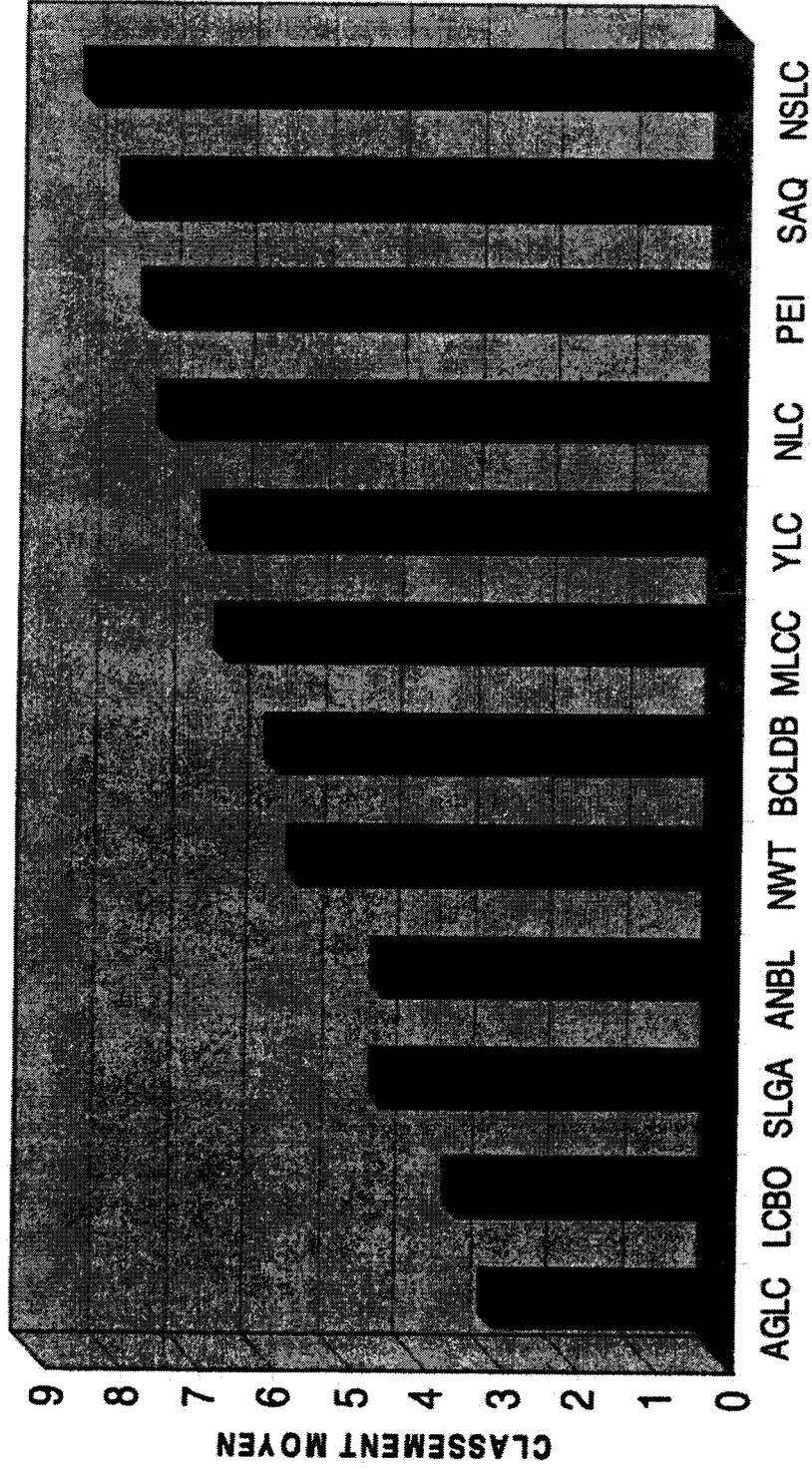
SPIRITUEUX - MOYENNE DES PRIX PAR PROVINCE



Source: Canadian Association of Liquor Jurisdictions

Classement moyen des prix de détail des vins par province 2005-2006

VINS - MOYENNE DES PRIX PAR PROVINCE



Légende :

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



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
14	Variation des taux de change utilisés par la SAQ pour 2006-2007 et dates d'application sur ses produits.



TAUX DE CHANGE À UTILISER

Code	Pays d'origine	Numéraire	Standard pour établir les prix de vente à compter du 29 janvier 2007	Standard pour établir les prix de vente à compter du 28 février 2007	Standard pour établir les prix de vente à compter du 2 avril 2007
CAD	Canada	Dollar	1,0000	1,0000	1,0000
USD	États-Unis	Dollar	1,1464	1,1464	1,1464
AUD	Australie	Dollar	0,9034	0,9034	0,9034
NZD	Nouvelle-Zélande	Dollar	0,7892	0,8139	0,8139
ZAR	Afrique du Sud	Rand	0,1617	0,1617	0,1617
CHF	Suisse	Franc	0,9588	0,9588	0,9588
XEU	Europe	Euro	1,5241	1,5241	1,5241
GBP	Grande Bretagne	Livre	2,2563	2,2563	2,2563
JPY	Japon	Yen	0,0098	0,0098	0,0098



ÉTUDE DES CRÉDITS 2007-2008

Demande de renseignements particuliers de l'opposition officielle

Société des alcools du Québec (SAQ)

Question numéro	Libellé de la question
15	<p>Depuis le 1^{er} avril à aujourd'hui :</p> <ul style="list-style-type: none">- Liste des contrats accordés pour des activités publicitaires incluant la conception, la diffusion, le placement média et les articles promotionnels (méthode d'attribution des contrats et, s'il y a lieu, le nom des firmes ayant soumissionné);- Liste des contrats accordés pour des activités de relations publiques incluant la méthode d'attribution des contrats et, s'il y a lieu, le nom des firmes ayant soumissionné.

**TABLEAU SYNTHÈSE - CONTRATS
COMMANDES DE 50 000 \$ ET PLUS
DU 26 MARS 2006 AU 31 MARS 2007**

CATÉGORIE	DATE D'OCTROI DU	DATE D'OCTROI AU	SOUSSIONNAIRE RETENU	MONTANT SOUSSION	NO. APPEL D'OFFRES	MÉTHODE D'ACHAT
Marketing/publicité	2006-11-01	2007-10-31	Marketel / Mccann-Erickson Ltee	17 900 000 \$	SP-1233	A.O. public
Marketing/publicité	2006-07-01	2007-06-30	Carat Stratégem	5 150 000 \$	Entente gouvernementale	Entente gouvernementale
Marketing/publicité	2006-04-01	2007-03-31	AD Hoc recherche	450 000 \$	SP-1219	A.O. public
Marketing/publicité	2007-01-01	2007-12-31	Groupimage Communications Inc.	173 500 \$	SI-3496	A.O. Invitation
Marketing/publicité	2006-06-08	2007-03-31	1084747 TNS Canadian facts	125 000 \$	SP-1219	A.O. public
Marketing/publicité	2007-03-19	2008-03-31	Moore Canada	90 000 \$	SI-3641	A.O. Invitation
Communications	2006-07-04	2007-03-19	Sphère communication stratégique	297 117 \$	Gré à gré	Gré à gré
Communications	2006-07-04	2007-03-31	HKDP	89 493 \$	Gré à gré	Gré à gré