

RAPPORT ANNUEL

2 0 1 9



ALLIANCE DES CADRES
DE L'ÉTAT

Gestionnaire de notre société

TABLE DES MATIÈRES

Mot du président du Conseil d'administration
et de la présidente-directrice générale..... 3

Alliance 4

Conseil d'administration 5

Direction générale 6

1. REPRÉSENTATION COLLECTIVE 7
L'Alliance représente les cadres

→ Conditions de travail des cadres 7

- Fonction publique
- Revenu Québec
- Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE)
- Assurances collectives
- Transfert d'activités (fusion d'organisations
ou changement de statut)
- Développement des cadres
- Harcèlement psychologique

→ Recours juridiques 11

2. SERVICES AUX MEMBRES 12
L'Alliance offre un accompagnement personnalisé

→ Relations de travail / Régimes de retraite et d'assurance 12

- Service d'accompagnement personnalisé

→ Gestion de la carrière 13

- Formations
- Programmes

3. COMMUNICATIONS 15
L'Alliance informe ses membres

→ Info@courriel 15

→ Site Web 15

→ Médias 15

→ Partenariats et collaborations 16

4. ÉVÉNEMENT 17
L'Alliance rassemble ses membres

→ Rencontre annuelle des cadres 17

- Thème : Autrement semblable – Gérer la diversité à 360°
- Réalisations et perspectives
- Réseautage
- Prix Reconnaissance

5. MEMBERSHIP 22
Portrait des membres

→ Évolution du membership 22

→ Profil des membres actifs 23

→ Liste des ministères et organismes dont les cadres sont
membres de l'Alliance, au 31 décembre 2019 24

Planification stratégique 2016-2020 25

Mission, vision, valeurs 26

+ Repérez cet icône pour consulter les références à la Planification
stratégique 2016-2020 tout au long du Rapport annuel.

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE



« Allier notre expertise à votre besoin » ; voilà notre leitmotiv à l'Alliance des cadres de l'État, voire notre engagement à l'égard des gestionnaires publics que nous représentons et que nous accompagnons. Et vous pourrez le constater en consultant le présent Rapport annuel.

Car bien plus qu'un bilan administratif, ce document témoigne de la place prépondérante qu'occupent les membres dans chacune des actions de l'Alliance. Il se veut aussi une occasion de mettre en valeur l'étendue du travail accompli au cours de l'année 2019, une année où l'Alliance a continué de garder le cap sur sa double mission : « Être la voix des cadres » et « Accompagner le cadre ».

« Être la voix des cadres » s'est notamment traduit par la représentation collective des gestionnaires en ce qui concerne les problématiques sectorielles, les ajustements salariaux et les modifications aux conditions de travail. C'était aussi, encore et toujours, s'impliquer activement dans le dossier du Régime de retraite du personnel d'encadrement, celui des assurances collectives, et bien plus.

« Accompagner le cadre » s'est évidemment manifesté par notre service d'accompagnement personnalisé en relations de travail et en gestion de la carrière. Information, conseil et assistance étaient au cœur du quotidien de notre équipe, qui constitue la force de notre organisation. C'était aussi, comme chaque année, donner la possibilité aux membres de se développer autrement par le concours de formations, de programmes exclusifs et de la désormais incontournable Rencontre annuelle des cadres.

Nous pourrions penser que les années se suivent et se ressemblent. C'est vrai dans la mesure où « Être la voix des cadres » et « Accompagner le cadre » sont fortement ancrés dans l'Alliance. Mais c'est faux dans le sens où chaque dossier, collectif ou individuel, est abordé selon son unicité. Et cela, c'est possible grâce à l'apport précieux du personnel et du Conseil d'administration, mais aussi grâce à la confiance de nos membres.

Bonne lecture,

France Légaré
Président du Conseil d'administration

Anne Gosselin
Présidente-directrice générale

*Allier
notre expertise
à votre besoin*

ALLIANCE

L'Alliance est reconnue aux fins de relations de travail, par le gouvernement, comme représentante des cadres de la fonction publique (à l'exception des cadres appartenant au groupe d'employés représenté par la Fraternité des cadres agents de la paix des services correctionnels du Québec) et de certains organismes d'État, dont Revenu Québec. À ce titre, elle est la voix des cadres et traite des enjeux individuels et collectifs qui les concernent.



CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est responsable de déterminer les orientations, les objectifs majeurs, les grandes lignes d'action et les politiques générales de l'Alliance, et veille à leur application. Au 31 décembre 2019, il est composé de 7 administrateurs, des cadres œuvrant au sein de l'Administration publique québécoise. Ces derniers sont élus par les membres. La présidente-directrice générale, M^{me} Anne Gosselin, y siège d'office, sans droit de vote.



À l'avant (dirigeants) : Jean-Pascal Marquis, secrétaire-trésorier, Anne Gosselin, présidente-directrice générale, France Légaré, président du Conseil d'administration, Josée Lepage, vice-présidente

À l'arrière (administrateurs) : Denis Royer, Esther Quirion, Nicolas Thibault, Line Bernier. Caroline Davoine (absente de la photo - démission du Conseil d'administration le 10 septembre)

ACTIVITÉS 2019

SÉANCES

- 8 Séances du Conseil d'administration
- 2 Séances du Comité de gouvernance
- 2 Séances du Comité d'audit
- 2 Séances du Comité d'évaluation du rendement du PDG, de mise en candidature et d'évaluation des administrateurs et du Conseil d'administration

FORMATIONS

- 15 FÉVRIER Gouvernance, efficacité du Conseil et savoir-être des administrateurs (par Gilles Bernier du Conseil des Administrateurs de sociétés)

TAUX DE PRÉSENCE

95 %

DIRECTION GÉNÉRALE

La Direction générale assume la gestion des affaires de l'Alliance.
Elle :

- contribue aux orientations de l'Alliance et à l'atteinte de ses objectifs
- réalise le Plan d'action
- veille aux intérêts des membres de l'Alliance
- représente les membres auprès de leur employeur respectif, dont le gouvernement
- fournit aux membres des services professionnels et personnalisés en relations de travail et en gestion de la carrière
- informe les membres sur des sujets d'intérêt pour eux

Au 31 décembre 2019, l'équipe est composée de la présidente-directrice générale, de la directrice des relations de travail et des mandats organisationnels, de la directrice de la gestion de la carrière, de la responsable de l'administration, de professionnels en relations de travail et en communication, et du personnel administratif.

AMÉLIORATION CONTINUE

Souhaitant réaliser une réflexion sur les modes de collaboration entre tous les membres de l'équipe, l'Alliance a entrepris une démarche d'amélioration continue du climat de travail avec le concours d'une consultante indépendante. Les résultats obtenus ont fait ressortir un climat de travail de haute qualité, une perception qui est globalement partagée par l'ensemble du personnel de l'Alliance.

La présidente-directrice générale, ou une personne déléguée, représente l'Alliance et les cadres de l'État :

- à la Table de consultation (SCT¹ – RACAR² – CERA³) en matière d'assurance et de retraite, à titre de représentante du secteur de la fonction publique
- au Bureau de direction du RACAR², à titre de vice-présidente retraite « Dispositions »
- au Comité de retraite du RRPE⁴ et à son sous-comité de gouvernance
- au CPI⁵ en matière d'assurance, à titre de représentante du secteur de la fonction publique
- à la Table de partenariat en développement professionnel de quatre associations de cadres des trois secteurs (fonction publique, santé et services sociaux, éducation)

¹ SCT : Secrétariat du Conseil du trésor

² RACAR : Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite

³ CERA : Coalition de l'encadrement en matière de retraite et d'assurance

⁴ RRPE : Régime de retraite du personnel d'encadrement

⁵ CPI : Comité paritaire intersectoriel

1.

REPRÉSENTATION COLLECTIVE

L'Alliance représente
les cadres

CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

FONCTION PUBLIQUE

Correctifs aux problématiques sectorielles

Rappelons qu'une entente est intervenue en décembre 2016 entre le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et l'ensemble des cadres du secteur public, dont ceux de la fonction publique, concernant des éléments de la rémunération globale. Celle-ci prévoit, entre autres, une enveloppe globale équivalant à 3,5 % de la masse salariale dédiée à des « problématiques sectorielles » pour chacun des trois secteurs (fonction publique, santé et services sociaux, éducation).

Dans la fonction publique, celle-ci a été utilisée pour corriger des incohérences dans les échelles de traitement :

- inégalité des écarts entre le minimum et le maximum de traitement dans chaque classe
- inégalité dans l'inter-rangement (écart entre le maximum de chaque classe)

Une nouvelle structure salariale a donc été mise en place, dont la deuxième phase d'implantation était fixée au 1^{er} avril 2019. À cette date, les échelles de traitement ont été majorées d'un pourcentage variable selon la classe d'emploi (cotisable au Régime de retraite du personnel d'encadrement [RRPE]).

Ajustements salariaux

L'entente intervenue en décembre 2016 prévoit aussi le versement d'une rémunération additionnelle - forfaitaire de 0,5 % pour 2019-2020 (non récurrente et non cotisable au RRPE).

En raison de difficultés techniques, le SCT, par l'entremise du Centre de services partagés du Québec, n'a pas été en mesure de procéder au versement au moment convenu. Malgré des indications qui laissaient entendre que la situation serait rétablie, aucune date de livraison n'était identifiée et aucune explication n'était fournie. L'Alliance a donc réalisé plusieurs interventions auprès du SCT, puis du Centre de services partagés du Québec. La rémunération additionnelle de 0,5 % a finalement été versée à partir de la paie du 24 octobre, rétroactivement au 1^{er} avril 2019.

Il est à noter que des discussions ont eu lieu au cours de l'automne avec le SCT pour convenir d'un dédommagement symbolique à verser aux cadres en raison des délais encourus entre la date réelle du versement et la date où les versements auraient dû être réalisés. Au 31 décembre 2019, ce dossier est toujours en cours.

CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

FONCTION PUBLIQUE - Suite

Modifications aux conditions de travail

En 2019, cinq rencontres ont eu lieu entre l'Alliance et le SCT au sujet de la révision du cadre normatif de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres*.

Par ailleurs, les directives et les documents suivants ont fait l'objet de commentaires de l'Alliance auprès du SCT :

- Guide d'accompagnement sur l'organisation administrative
- Guide d'accompagnement sur l'évaluation des activités d'encadrement effectuées à l'extérieur de la fonction publique
- Guide sur la gestion des masses salariales théoriques
- Politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail
- Directive concernant la classification des emplois de la fonction publique et sa gestion
- Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires
- Contenu de sensibilisation, à l'intention des gestionnaires, à la santé psychologique en milieu de travail
- Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires
- Droit de retour des cadres retraités
- Séance d'information sur la transformation des milieux de travail stimulants

REVENU QUÉBEC

Correctifs aux problématiques sectorielles

Rappelons qu'en février 2017, le Conseil d'administration de Revenu Québec a adopté une résolution prévoyant une enveloppe dédiée à des « problématiques sectorielles », équivalant à 3,5 % de la masse salariale, tout comme la fonction publique. Dès lors, plusieurs séances de travail ont eu lieu entre l'Alliance et Revenu Québec, lesquelles se sont conclues par un accord le 19 novembre 2018. Cet accord a été soumis à l'approbation du Conseil d'administration de Revenu Québec le 5 décembre 2018 et par la suite, le projet a été présenté au Conseil du trésor le 5 février 2019, puis aux cadres de Revenu Québec le 7 février de la même année.

Comme pour la fonction publique, cette enveloppe a été utilisée afin de corriger des incohérences dans les échelles de traitement :

- inégalité des écarts entre le minimum et le maximum de traitement dans chaque classe
- inégalité dans l'inter-rangement (écart entre le maximum de chaque classe)

Une nouvelle structure salariale a été implantée en deux phases :

- Rétroactivement au 1^{er} avril 2017, la nouvelle structure, composée de 7 classes, a été introduite et a remplacé la structure existante (les classes 8, 9 et 10 ont donc été abrogées). Les échelles de traitements ont été majorées de 1,5 %.
- Au 1^{er} avril 2019, les échelles de traitement ont à nouveau été majorées d'un pourcentage variable selon la classe d'emploi. Ces derniers ajustements correspondent globalement à l'enveloppe de 2 % de la masse salariale.

En définitive, l'enveloppe totale a été distribuée au sein des différentes classes.

Ajustements salariaux

L'entente de Revenu Québec prévoit aussi le versement d'une rémunération additionnelle – forfaitaire de 0,5 % pour 2019-2020. Celle-ci a été versée sur chaque paie à compter de celle du 11 avril 2019.

Modifications aux conditions de travail

Dans le cadre des travaux concernant les problématiques sectorielles, des discussions ont également porté sur des demandes liées aux conditions de travail des cadres. Certaines étaient à l'initiative de l'Alliance et d'autres à celle de Revenu Québec, notamment l'intégration de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* à la *Directive des conditions de travail des cadres* afin d'adapter les contenus à la réalité de l'organisation.

Les principales modifications apportées concernent :

- les mouvements de carrière
- le développement professionnel des cadres
- la désignation provisoire et le remplacement temporaire
- les conditions minimales d'admission par classe d'emplois

Par ailleurs, les directives suivantes ont fait l'objet de commentaires de l'Alliance auprès de Revenu Québec en 2019 :

- Directive sur les frais remboursables lors d'un déplacement
- Directive sur les activités de mobilisation et autres dépenses de fonction
- Directive sur la dotation des emplois et l'embauche des retraités
- Directive du soutien aux études
- Directive sur la prévention et gestion des facultés affaiblies au travail
- Directive concernant le dégagement des sommes aux fins de l'ajustement variable des traitements
- Directive pour contrer le harcèlement au travail

RÉGIME DE RETRAITE DU PERSONNEL
D'ENCADREMENT (RRPE)

Entrée en vigueur des modifications

Le 1^{er} juillet 2019 marquait l'entrée en vigueur des modifications au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) à la suite de l'adoption, en 2017, de la *Loi favorisant la santé financière et la pérennité du régime de retraite du personnel d'encadrement et modifiant diverses dispositions législatives*. Tout au long de l'année, les cadres admissibles à la retraite ont pu utiliser des outils d'aide à la décision, mis à leur disposition par l'Alliance, leur permettant d'évaluer les impacts de quitter à la retraite avant ou après l'entrée en vigueur des changements.

Évaluation actuarielle

Les résultats de la dernière évaluation actuarielle préparée par Retraite Québec, sur la base des données au 31 décembre 2017, ont été rendus publics le 4 décembre 2019.

Taux de cotisation

Le taux de cotisation payé par les participants passera de 12,82 % à 12,29 % du salaire admissible au 1^{er} janvier 2020¹ et sera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2022.

¹ Salaire admissible en excédent de 35 % du MGA (Maximum des Gains Admissibles) en vertu du Régime de rentes du Québec

Situation financière

L'objectif d'éliminer le déficit de la caisse des participants par l'entente de décembre 2016 a été atteint puisque celle-ci est passée d'un important déficit à un excédent :

Évaluation actuarielle	Situation financière
Évaluation actuarielle au 31 décembre 2014 :	Déficit de 1,8 G\$
Mise à jour de l'évaluation actuarielle réalisée en juin 2017 sur la base des données au 31 décembre 2014 (pour prendre en compte les modifications au RRPE par la <i>Loi favorisant la santé financière et la pérennité du régime de retraite du personnel d'encadrement et modifiant diverses dispositions législatives</i>) :	Déficit de 282 M\$
Évaluation actuarielle au 31 décembre 2017 :	Excédent de 724 M\$

L'excédent de 724 millions de dollars représente 10,7 % de la valeur actuarielle des prestations acquises. En fonction des règles entourant le régime de retraite, comme ce pourcentage est inférieur à 25 %, il a été utilisé en totalité pour constituer un fonds de stabilisation. Ainsi, si les résultats sont moins favorables dans l'avenir, des sommes pourront être prélevées dans le fonds de stabilisation pour absorber les déficits avant d'augmenter le taux de cotisation au-delà d'un seuil déterminé dans l'évaluation actuarielle.

Cette amélioration de la situation financière de la caisse des participants est notamment attribuable :

- aux modifications à certaines hypothèses actuarielles, dont l'hypothèse de rendement
- aux modifications apportées aux prestations du RRPE par la *Loi favorisant la santé financière et la pérennité du régime de retraite du personnel d'encadrement et modifiant diverses dispositions législatives*
- à la prise en charge, par le gouvernement, des prestations à verser aux personnes qui étaient retraitées au 31 décembre 2014
- au versement, dans la caisse des participants, des économies non récurrentes réalisées par le gouvernement, conformément à l'entente de décembre 2016
- aux compensations versées par le gouvernement en 2015, 2016 et 2017 et qui s'élèvent à plus de 320 millions \$
- au rendement réalisé sur les fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec qui a parfois été supérieur à l'hypothèse de rendement réalisée dans les évaluations actuarielles

Force est de constater que la contribution des trois groupes concernés (employeurs, salariés actifs et retraités) par l'entente de décembre 2016 a un effet positif sur la santé financière actuelle du régime de retraite.

Au 31 décembre 2019, bien que les résultats de la dernière évaluation actuarielle soient satisfaisants, le Comité de retraite poursuit ses travaux pour assurer la pérennité du régime puisque certaines économies sont non récurrentes et que la problématique structurelle demeure.

RÉGIME DE RETRAITE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT (RRPE) - Suite

Retour au travail des retraités

Par ailleurs, en raison de la rareté de la main-d'œuvre – encore plus ressentie en santé et en éducation – le SCT a entrepris des travaux afin de favoriser le retour au travail des retraités dans les trois secteurs (fonction publique, santé et services sociaux, éducation). En septembre, le gouvernement a déposé le projet de loi n° 38 – *Loi modifiant certaines lois instituant des régimes de retraite du secteur public*. Le projet de loi, qui a été adopté en novembre, mais qui n'est pas encore en vigueur au 31 décembre 2019, envisage des modifications réglementaires. Celles-ci seront soumises à l'analyse du Comité de retraite du RRPE. À suivre en 2020.

ASSURANCES COLLECTIVES

Cadres actifs

Les modifications entrées en vigueur en 2018, soit la substitution générique obligatoire des médicaments et la hausse du déboursé annuel maximal, ont contribué à éviter une nouvelle hausse des primes du régime d'assurance accident maladie. La tarification de 2018 a d'ailleurs été maintenue en 2019.

Retraités

Dans les dernières années, la croissance importante des primes pour les moins de 65 ans a remis en question l'existence même du régime d'assurance maladie des retraités. Au 31 décembre 2019, devant l'absence de consensus quant à l'avenir de celui-ci, il y a toujours maintien du statu quo. Les démarches se poursuivent afin d'identifier une solution permettant d'alléger le fardeau imposé aux retraités de moins de 65 ans.

Appel d'offres du SCT

À la fin de 2019, les modalités et le moment de lancer le prochain appel d'offres n'étaient toujours pas fixés, celui-ci devant prendre en considération les conclusions dans le dossier du régime d'assurance des retraités. Rappelons que seul le gouvernement est preneur de ces deux contrats d'assurance, soit celui des cadres actifs et celui des cadres retraités, et que le dernier appel d'offres remonte à 1996.

TRANSFERT D'ACTIVITÉS (FUSION D'ORGANISATIONS OU CHANGEMENT DE STATUT)

Au cours de l'année, les projets de loi suivants concernant le transfert d'activités de certaines organisations et amenant le redéploiement de certains cadres ont mobilisé l'attention de l'Alliance :

- Projet de loi n° 30 – *Loi visant la récupération de sommes dues à l'État*, proposant le redéploiement à Revenu Québec d'activités de recouvrement actuellement réalisées par certains ministères et organisations de la fonction publique
- Projet de loi n° 27 – *Loi concernant principalement l'organisation gouvernementale en matière d'économie et d'innovation*, impliquant la redéfinition du mandat du ministère de l'Économie et de l'Innovation ainsi que celui d'Investissement Québec
- Projet de loi n° 37 – *Loi visant principalement à instituer le Centre d'acquisitions gouvernementales et Infrastructures technologiques Québec*, amenant l'abolition du Centre de services partagés du Québec et la création de deux nouvelles entités, l'une pour les acquisitions et l'autre pour les technologies

Dans tous les cas, l'Alliance a assuré une vigie afin que le redéploiement des cadres soit réalisé dans le respect de leurs conditions de travail. De plus, elle a prodigué des conseils et transmis des informations à ses membres potentiellement visés par ces projets de loi. Une fois les dispositions législatives adoptées, l'Alliance poursuivra son rôle de conseil auprès des gestionnaires concernés.

CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

DÉVELOPPEMENT DES CADRES

Revenu Québec s'est engagé envers l'Alliance à produire annuellement une lettre en ce qui a trait à l'enveloppe globale moyenne attribuée à la formation et pour le développement professionnel des cadres.

HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

En 2019, l'Alliance a poursuivi ses représentations auprès de l'employeur à propos des mécanismes de prise en charge des dossiers de harcèlement psychologique. En plus de ses interventions régulières à ce sujet, elle a tenu deux rencontres avec les autorités concernées afin de faire le point :

- 24 juillet : Secrétariat du Conseil du trésor
- 11 juin : Revenu Québec

RECOURS JURIDIQUES

En 2018, l'Alliance a entrepris auprès de la Commission d'accès à l'information (CAI) un recours afin d'obliger le Conseil du trésor (CT) à lui transmettre les décisions ou documents qu'il a adoptés pour traiter des transferts des activités d'organismes dans la fonction publique. Cette demande de l'Alliance visait à connaître les conditions de travail prévues dans de tels cas, et ce, afin de protéger les droits des cadres visés par de tels transferts.

Le 23 avril 2019, après audition, la CAI a rendu une décision dans le dossier. Elle a conclu que le CT, conformément à l'article 30 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, a valablement exercé son pouvoir discrétionnaire lors de son refus de communiquer ces informations à l'Alliance.



2.

SERVICES AUX MEMBRES

L'Alliance offre
un accompagnement
personnalisé

RELATIONS DE TRAVAIL / RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCE

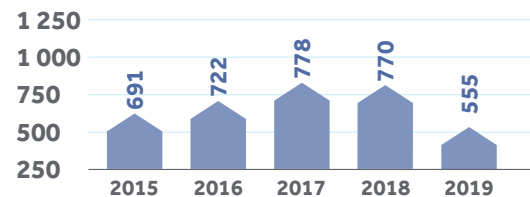
SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Le service d'accompagnement personnalisé allie l'expertise de l'Alliance au besoin du cadre et se décline en trois formes : Information – Conseil – Assistance.

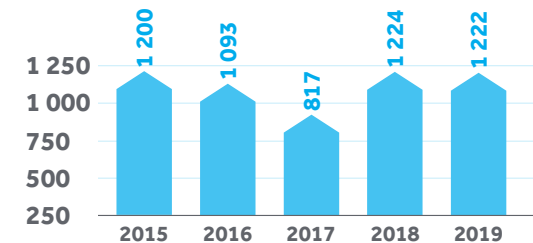
En 2019, en plus de poursuivre les dossiers en cours, l'Alliance a reçu 555 nouvelles demandes et a réalisé au total, 1 222 interventions d'envergure variée.

PORTRAIT 2015-2019 | DEMANDES ET INTERVENTIONS

■ Nouvelles demandes



■ Interventions réalisées



Principaux sujets :

- Conditions de travail
- Retraite
- Assurances
- Gestion de la carrière
- Rémunération
- Harcèlement
- Relations de travail
- Stage probatoire
- Mesures administratives et disciplinaires
- Processus de qualification
- Gestion du rendement
- Classement
- Éthique et conflit d'intérêts

INFORMATION 402 demandes

Répondre aux demandes d'information, lesquelles concernent principalement les conditions de travail et la gestion de la carrière.

CONSEIL 64 demandes

Donner des conseils judicieux en matière de relations de travail et de gestion de la carrière.

ASSISTANCE 89 demandes

Offrir une assistance lors d'une situation complexe (mesures administratives et disciplinaires, harcèlement psychologique, etc.). Bien que l'approche de conciliation soit privilégiée, cette assistance peut aller jusqu'à la représentation devant les tribunaux lorsque possible et requis.

FORMATIONS

Au cours des dernières années, un virage a été effectué dans l'objectif de présenter une offre de formations susceptible de répondre aux besoins ou intérêts des cadres, peu importe où ils en sont dans leur cheminement de carrière, et plus accessible (coût, plage horaire, proximité, durée).

La concrétisation de ce virage a notamment été possible grâce au partenariat interassociatif avec l'Association des cadres des collèges du Québec (ACCQ), l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS) et l'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS), qui s'est poursuivi en 2019.

Il y a eu 1 082 participations aux activités présentées par l'Alliance :

- 686 membres de l'Alliance
- 111 membres des autres associations
- 285 non-membres (certaines formations ont été ouvertes aux non-membres, lorsque pertinent, avec un coût supplémentaire de 30 % du prix demandé aux membres et aux membres des autres associations)

Aussi, il y a eu 101 participations de membres de l'Alliance aux formations présentées par les autres associations dans le cadre du partenariat interassociatif.

Formations présentées par l'Alliance

Titre de la formation	Participants	Présentations
Processus de qualification		
Processus de qualification – Classe 3	400	8 webinaires
Processus de qualification – Classe 4	347	8 webinaires
Développement professionnel		
Droit de gérance et diversités	19	1 webinaire
Intégration dans de nouvelles fonctions	73	4 webinaires
La délégation : un acte de leadership	52	3 webinaires
Retraite		
Retraite : possibilités et réalité	28	3 présentiels
Sécurité financière ¹		
L'essentiel pour bâtir son avenir financier	49	2 webinaires
Conférence sur le RRPE	114	4 webinaires

¹ En collaboration avec La Capitale services conseils

Formations présentées par les autres associations

Titre de la formation	Présentations
ACCQ	
Affiner son sens politique pour agir stratégiquement et accroître l'impact de son influence	1 présentiel
Comprendre pour mieux gérer	1 webinaire
Leadership et pratique de direction	1 présentiel
AGESSS	
Agir en leader-coach	1 présentiel
Gérer les comportements inadéquats en toute légitimité : une approche préventive et responsabilisante	3 présentiels
Osez être un gestionnaire de choix sans perdre de vue les vraies affaires	2 présentiels
Prévenir la détresse psychologique au quotidien	1 présentiel
AQCS	
L'approche appréciative en contexte de changement	1 présentiel
La civilité au travail	1 présentiel
Le design thinking : l'art de créer de la valeur pour les clients par la collaboration	1 présentiel
L'innovation collective à portée de main	1 présentiel
Préparer et gérer une rencontre difficile au travail	1 présentiel
Rentabiliser les efforts de la formation	1 présentiel
Rétroaction et reconnaissance au quotidien	1 présentiel

PROGRAMMES

Alliés

Grande nouveauté de l'année : le programme Alliés, dont le lancement a eu lieu le 18 janvier 2019 après une expérimentation en projet-pilote l'année précédente. Ce programme novateur de l'Alliance propose au cadre de travailler à maximiser ses forces. Misant sur une approche positive, il constitue une forme de mentorat revisité.

Toute personne possède des forces et des expériences pouvant être enrichissantes pour les autres, peu importe son âge, son parcours, sa différence. Ainsi, contrairement au mentorat traditionnel où la relation se situe entre un mentor et un mentoré, le programme Alliés suggère un accompagnement d'égal à égal, mettant de l'avant le partage des expériences dans l'administration publique, du bagage personnel et des forces de deux cadres - des « alliés » - formant une dyade.

Au cours de l'année, il y a eu le démarrage de trois cohortes. Au 31 décembre 2019, ce sont 46 cadres qui prennent part au programme Alliés, et ce, sans compter les 16 participants au projet-pilote qui ont terminé leur démarche en cours d'année.

La Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics s'est associée au lancement du programme Alliés en offrant la possibilité aux participants des cohortes de l'année 2019 de se faire rembourser 225 \$ sur le coût total, selon certaines conditions.

Coressourcement

Autre nouveauté : le programme Coressourcement, dont le projet-pilote a démarré à l'hiver. Celui-ci consiste en un nouvel espace de rencontres mettant à contribution les expériences et les expertises des cadres pour assumer leur leadership et devenir de meilleurs agents transformationnels en osant questionner leur pratique. Il s'agit de trois rencontres au cours desquelles sont abordés des thèmes à caractère pratique qui émergent des discussions du groupe.



MobiliCadre

MobiliCadre est un programme qui a pour objectif ultime d'enrichir le leadership en gestion et l'expertise gouvernementale par la mobilité des cadres entre les organisations. D'un côté, notre équipe accompagne les cadres dans leur démarche de mobilité en explorant leurs compétences, leurs expériences et leurs intentions; de l'autre, elle accompagne les organisations qui ont un poste de cadre à pourvoir en leur donnant accès à un bassin de cadres au-delà de leur organisation et de leur réseau habituel.

Au 31 décembre 2019, il y a 113 candidats dont le dossier est actif dans le programme MobiliCadre, pour lequel il y a eu 66 nouvelles inscriptions au cours de l'année.

Enfin, mentionnons que la Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics est devenue partenaire exclusif de ce programme en 2019. S'intéressant au développement de l'administration publique québécoise, celle-ci est animée par la volonté de « s'investir pour vous qui servez la société ».

3.

COMMUNICATIONS

L'Alliance informe
ses membres

INFO@COURRIEL

En 2019, 46 Info@courriel ont été transmis aux membres de l'Alliance. Il s'agit du moyen de communication le plus efficace pour les informer.

26%

CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES ET ENJEUX COLLECTIFS

Ajustements salariaux,
régime de retraite
du personnel
d'encadrement, etc.

41%

GESTION DE LA CARRIÈRE

Offre de formations,
programmes de
développement
professionnel, processus
de qualification, etc.

33%

ACTIVITÉS ET ÉVÉNEMENTS

Rencontre annuelle
des cadres, Prix
Reconnaissance, etc.

SITE WEB

En 2019, le site Web de l'Alliance a fait l'objet d'une refonte complète. Mis en ligne à la fin du mois d'août, celui-ci a été pensé et conçu expressément pour les membres. Mettant de l'avant la présence de l'Alliance aux côtés des membres, il a pour trame de fond « Allier notre expertise à votre besoin ».

En plus d'un contenu épuré, mais complet, il propose une nouvelle expérience de navigation qui se transpose dorénavant sur les appareils mobiles. En outre, l'inscription aux activités et aux formations passe maintenant par un outil dédié à cette fin.

En 2019, il y a eu 29 743 visites dans le site Web (ancien et nouveau sites combinés), comparativement à 24 035 en 2018 (augmentation de 23 %).

MÉDIAS

En 2019, l'Alliance a été interpellée par les médias à une reprise concernant les cadres du réseau de la santé (La Presse).

PARTENARIATS ET COLLABORATIONS

En 2019, l'Alliance a maintenu différents partenariats et collaborations, notamment en vue de se faire connaître et d'accroître son impact auprès du secteur public.

Institut d'administration publique de Québec (IAPQ)

L'Alliance a renouvelé son statut de partenaire associé de l'IAPQ pour la présentation des activités des saisons 2018-2019 et 2019-2020 (grandes conférences et mini-colloques).

Forum des jeunes de la fonction publique québécoise

Parce qu'ils travaillent au quotidien avec les cadres de l'État et qu'ils constituent la relève en gestion, l'Alliance s'est fait un devoir d'être présente auprès des jeunes de la fonction publique québécoise :

- Présentation, en avril et en octobre, de l'activité « Devenir gestionnaire », une rencontre d'échanges entre cadres et jeunes sur les défis d'être gestionnaire public
- Réservation de deux places pour les membres du Forum aux formations de l'Alliance
- Suggestion de gestionnaires comme jurés pour les Prix reconnaissance du Forum
- Présentation de la catégorie « Gestionnaire » lors de la remise des Prix reconnaissance du Forum le 14 novembre, par le biais d'une vidéo avec trois membres du Conseil d'administration de l'Alliance



4. ÉVÉNEMENTS

L'Alliance rassemble
ses membres

RENCONTRE ANNUELLE DES CADRES

Mai a été le théâtre de la Rencontre annuelle des cadres à laquelle ont participé 600 personnes à Québec le 3 mai et 270 personnes à Montréal le 31 mai.

D'année en année, les gestionnaires de l'administration publique québécoise sont conviés à un rendez-vous annuel qui leur permet à la fois de se rassembler et d'échanger sur des enjeux qui les concernent. Plus encore, cet événement est une occasion pour eux de réfléchir – et de s'enrichir! – au sujet d'un aspect précis de la gestion. En 2019, la thématique de la gestion de la diversité était à l'honneur.

COMMANDITAIRES

Fondation

La Capitale 

Centre
de services partagés
Québec 

 **FONDS**
de solidarité FTQ

 **Desjardins**
Caisse de l'Administration
et des Services publics

 Caisse de dépôt et placement
du Québec

 COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

 École nationale
d'administration publique

QUÉBEC
600 PERSONNES

Vendredi 3 mai 2019
Centre des congrès de
Québec

MONTRÉAL
270 PERSONNES

Vendredi 31 mai 2019
Centre Mont-Royal

RENCONTRE ANNUELLE DES CADRES

THÈME : AUTREMENT SEMBLABLE – GÉRER LA DIVERSITÉ À 360°

Avec une programmation axée sur le thème « Autrement semblable – Gérer la diversité à 360° », l'Alliance avait pour objectif de présenter une vision positive et multidimensionnelle de la gestion de la diversité. Après tout, chaque dimension de la diversité possède ses propres défis, mais qu'en est-il de la façon de les gérer?

Entrevue

« Vivre et gérer la diversité »

Natif du Saguenay, M. Dean Bergeron est, selon ses propres dires, un « bleuet un peu plus foncé que les autres ». À 17 ans, il devient paraplégique. Après une réadaptation physique et sociale, il renoue avec l'activité physique et devient un athlète de niveau international en course en fauteuil roulant. En raison de son parcours personnel et professionnel, il était la personne toute désignée pour aborder la question de la diversité au sens large.

Conférence

« La diversité, une carte importante à jouer : la penser et la vivre »

Cette conférence présentée par M. Jacques Proulx a été l'occasion d'aborder le sujet sous l'angle de la gestion et de la psychologie organisationnelle. Dans sa présentation, il a démontré l'importance pour les cadres de faire la distinction entre leur responsabilité de gestionnaire et leur posture par rapport à la diversité. M. Proulx a été professeur titulaire au baccalauréat et au doctorat en psychologie du travail à l'Université de Sherbrooke de 1980 à 2013.

Formation-éclair

« Droit de gérance et diversités : plus qu'une action, un enjeu! »

50 personnes à Québec et à Montréal – étant donné que les places étaient limitées – ont également bénéficié d'un survol des forces et des limites de l'exercice du droit de gérance face à la gestion des diversités, présenté par M. Kamel Béji, professeur au département des relations industrielles à l'Université Laval.



RENCONTRE ANNUELLE DES CADRES

RÉALISATIONS ET PROSPECTIVES

Bien que l'Assemblée générale annuelle ait été présentée à l'événement de Québec, le contenu concernant les réalisations et les perspectives ainsi que les états financiers ont été repris à Montréal. Le président du Conseil d'administration, M. France Légaré, accompagné par la présidente-directrice générale, M^{me} Anne Gosselin, a invité des membres de l'équipe de l'Alliance de même que le secrétaire-trésorier à présenter et à faire un état de situation de différents dossiers. Pour les membres, il s'agissait par le fait même d'une possibilité de se familiariser avec l'offre de services de leur association.



RÉSEAUTAGE

Le titre de l'événement parle de lui-même : la Rencontre annuelle des cadres est une opportunité pour les gestionnaires de la grande organisation gouvernementale de se réunir. En profitant des périodes consacrées au réseautage pour échanger avec leurs pairs d'autres ministères et organismes, les participants ont tiré profit les uns les autres du partage de leurs expériences respectives en gestion publique.

Il s'agissait également d'une occasion pour les participants de visiter les kiosques des commanditaires sur place et de connaître leur offre de services.

RENCONTRE ANNUELLE DES CADRES

PRIX RECONNAISSANCE

L'année 2019 a été marquée par la quinzième édition des Prix Reconnaissance, mais aussi par la longévité de la collaboration avec la Fondation La Capitale, partenaire exclusif de cet événement depuis le début. Pour souligner ce double anniversaire, la Fondation La Capitale a été invitée à remettre un prix spécial « Coup de cœur La Capitale » parmi les candidatures identifiées comme telles par les jurys. Ainsi, quatre gestionnaires de l'administration publique québécoise ont reçu les grands honneurs lors de la remise de prix, sous la présidence d'honneur de M. Dean Bergeron.

L'ajout du prix « Coup de cœur La Capitale » a permis :

- d'une part, de déclencher une vague de reconnaissance pour un gestionnaire supplémentaire, indépendamment des critères des catégories de prix, et lui permettre ainsi de bénéficier de la visibilité engendrée dans le cadre des Prix Reconnaissance
- d'autre part, d'offrir une occasion supplémentaire à La Capitale de s'impliquer plus activement dans la reconnaissance des gestionnaires publics

Partenaire exclusif :

Fondation
La Capitale 

La remise des Prix, ce n'est pas tout! Après celle-ci, le rayonnement des cadres de l'État s'est poursuivi :

- Diffusion des vidéos de présentation des lauréats et des finalistes dans le site Web de l'Alliance et au sein de certaines organisations, lesquelles ont été visionnées plus de 2 500 fois
- Présentation d'une motion à l'Assemblée nationale par M. Christian Dubé, ministre responsable de l'Administration gouvernementale et président du Conseil du trésor, pour féliciter les lauréats et les finalistes des Prix Reconnaissance 2019 et par le fait même souligner la contribution déterminante de l'ensemble des cadres de l'État
- Diffusion d'une publicité dans Le Devoir et dans LeDevoir.com

LAURÉATS



- » **Hakim Bennoussi**, lauréat Coup de cœur La Capitale
- » **Catherine Henri**, lauréate Relève de gestion
- » **Jean St-Gelais**, président du conseil et chef de la direction, La Capitale Assurance et services financiers, partenaire exclusif des Prix Reconnaissance
- » **Dean Bergeron**, président d'honneur
- » **France Légaré**, président du Conseil d'administration, Alliance des cadres de l'État
- » **Nicole Boucher**, lauréate Gestionnaire-Leader
- » **Marc Simard**, lauréat Grand Prix de l'Alliance

Cliquez sur [ici](#) pour visionner la vidéo des lauréats

L'information concernant les personnes figurant dans les photos est celle qui était en vigueur au moment de la remise de prix.

RENCONTRE ANNUELLE DES CADRES

PRIX RECONNAISSANCE - Suite

FINALISTES RELÈVE DE GESTION



Mélissa Plamondon, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, finaliste

Steve Gauthier, Secrétariat du Conseil du trésor, finaliste

Catherine Henri, Retraite Québec, lauréate

- » **Dean Bergeron**, président d'honneur
- » **Marie-Claude Champoux**, sous-ministre Culture et Communications, présidente du jury
- » **France Légaré**, président du Conseil d'administration, Alliance des cadres de l'État

FINALISTES GESTIONNAIRE-LEADER



Charles Noël de Tilly, Revenu Québec, finaliste

Nicole Boucher, Revenu Québec, lauréate

- » **Dean Bergeron**, président d'honneur
- » **France Légaré**, président du Conseil d'administration, Alliance des cadres de l'État
- » **Jean-Yves Benoit**, Environnement et Lutte contre les changements climatiques, finaliste
- » **France Lynch**, sous-ministre Justice, présidente du jury (absente de la photo)

FINALISTES GRAND PRIX DE L'ALLIANCE



Mario Bérubé, Environnement et Lutte contre les changements climatiques, finaliste

- » **Robert Keating**, sous-ministre Relations internationales et Francophonie, président du jury
- » **Gilles Lavoie**, Transition énergétique Québec, finaliste
- » **Dean Bergeron**, président d'honneur
- » **Marc Simard**, Revenu Québec, lauréat
- » **France Légaré**, président du Conseil d'administration, Alliance des cadres de l'État

FINALISTES COUP DE CŒUR LA CAPITAL



- » **Jean St-Gelais**, président du conseil et chef de la direction, La Capitale Assurance et services financiers, partenaire
- » **Hakim Bennoussi**, Revenu Québec, lauréat
- » **Maryse Desjardins**, Sécurité publique, finaliste
- » **Dean Bergeron**, président d'honneur
- » **Bianca Lavoie**, Sûreté du Québec, finaliste
- » **Nathalie Lavoie**, Transports, finaliste, représentée par Yves Berger sur la photo
- » **France Légaré**, président du Conseil d'administration, Alliance des cadres de l'État

L'information concernant les personnes figurant dans les photos est celle qui était en vigueur au moment de la remise de prix.

Cliquez sur [ici](#) pour visionner la vidéo de chacun des finalistes

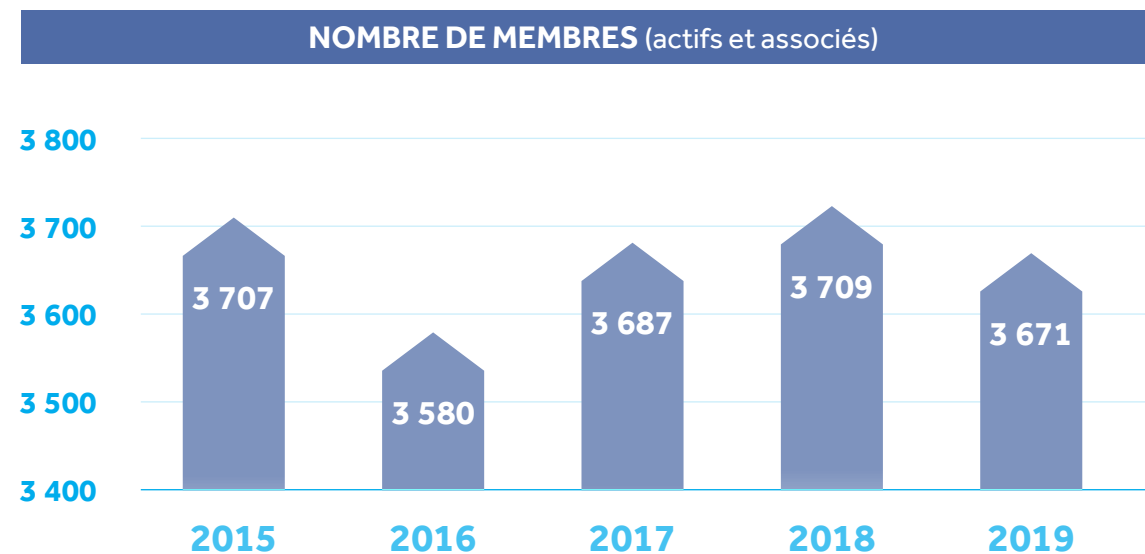
5.

MEMBERSHIP

Portrait
des membres

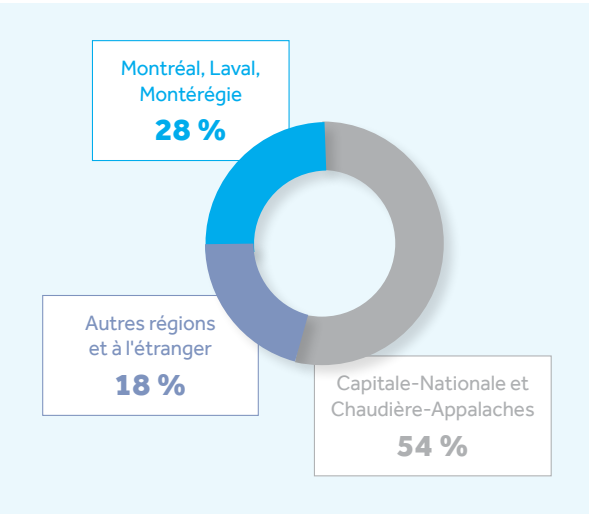
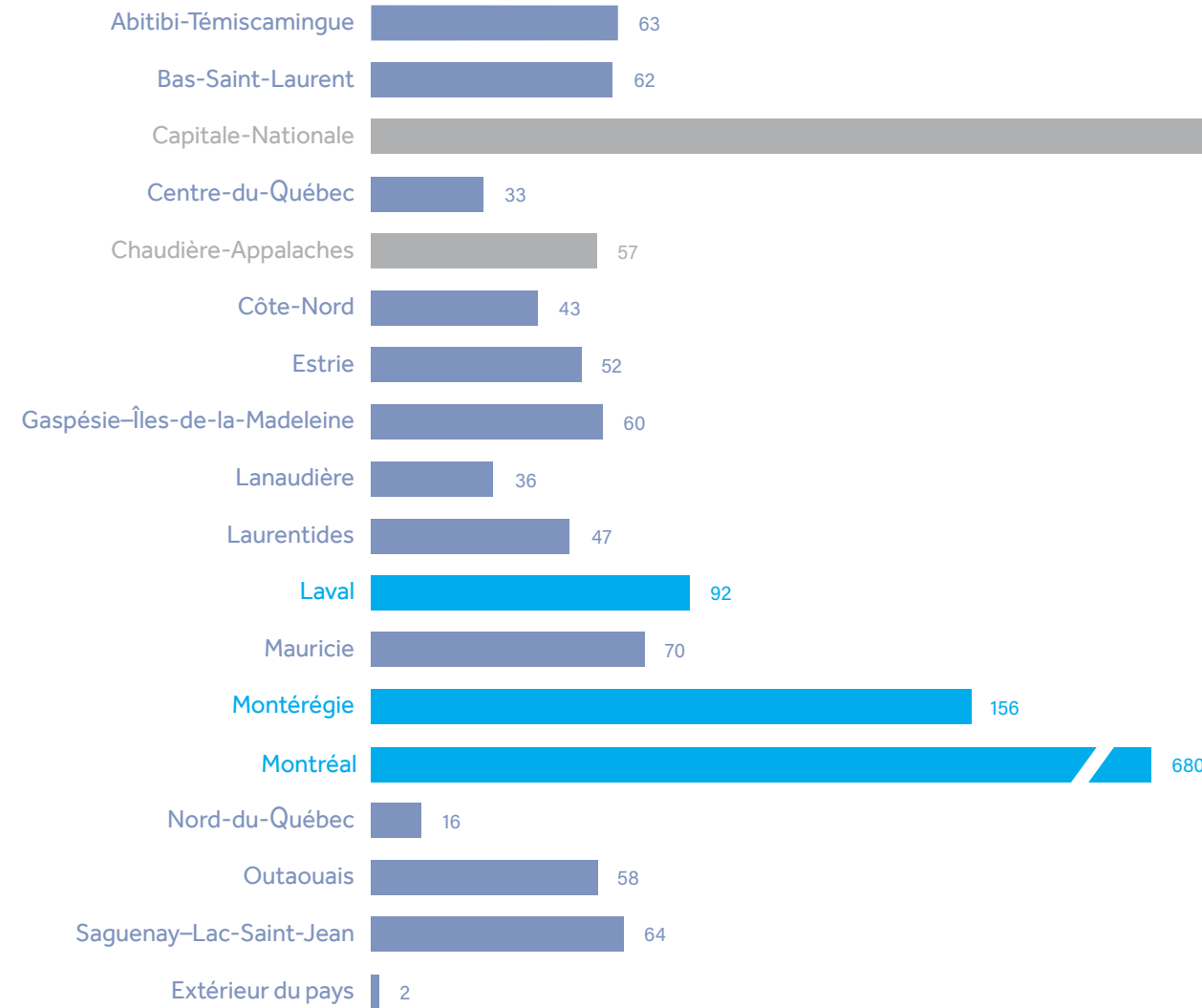
ÉVOLUTION DU MEMBERSHIP

Au 31 décembre 2019, l'Alliance compte 3 369 membres actifs et 302 membres associés, pour un total de 3 671 membres.



PROFIL DES MEMBRES ACTIFS

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



LISTE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES DONT LES CADRES SONT MEMBRES DE L'ALLIANCE, AU 31 DÉCEMBRE 2019

MINISTÈRES

- Affaires municipales et Habitation
- Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- Conseil du trésor
- Conseil exécutif
- Culture et Communications
- Économie et Innovation
- Éducation et Enseignement supérieur
- Énergie et Ressources naturelles
- Environnement et Lutte contre les changements climatiques
- Famille
- Finances
- Forêts, Faune et Parcs
- Immigration, Francisation et Intégration
- Justice
- Relations internationales et Francophonie
- Santé et Services sociaux
- Sécurité publique
- Tourisme
- Transports
- Travail, Emploi et Solidarité sociale

ORGANISMES

- Agence du revenu du Québec
- Assemblée nationale
- Autorité des marchés financiers
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
- Centre de services partagés du Québec
- Commissaire au lobbyisme du Québec
- Commission de protection du territoire agricole du Québec
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
- Commission des transports du Québec
- Commission municipale du Québec
- Conseil de gestion de l'assurance parentale
- Conseil de gestion du Fonds vert
- Conseil de la langue française
- Conseil du statut de la femme
- Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec
- Curateur public
- Directeur des poursuites criminelles et pénales
- École nationale de police du Québec
- Élections Québec
- Financement Québec
- Fonds de la sécurité routière
- Fonds de service de police
- Fonds des registres
- Fonds des ressources informationnelles (secteur SSS)
- Fonds des ressources naturelles
- Fonds d'information sur le territoire
- Institut de la statistique du Québec
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- Investissement Québec
- La Financière agricole du Québec
- Musée national des beaux-arts du Québec
- Office de la protection du consommateur
- Office des personnes handicapées du Québec
- Office des professions du Québec
- Office québécois de la langue française
- Protecteur du citoyen
- Régie de l'assurance maladie du Québec
- Régie des alcools, des courses et des jeux
- Régie des installations olympiques
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec
- Régie du bâtiment du Québec
- Régie du logement
- Retraite Québec
- Service aérien gouvernemental
- Société de l'assurance automobile du Québec
- Société de télédiffusion du Québec
- Société des alcools du Québec
- Société des établissements de plein air du Québec
- Société des traversiers du Québec
- Société d'habitation du Québec
- Société québécoise des infrastructures
- Sûreté du Québec
- Transition énergétique Québec
- Tribunal administratif des marchés financiers
- Tribunal administratif du Québec
- Tribunal administratif du travail

ENJEUX

1. La **qualité** des **conditions** de **travail** et **d'exercice** des **cadres**

2. La **reconnaissance** de la **contribution** des **cadres** à la réalisation de la **mission** de l'État

3. La **mobilisation** du **membership**

ORIENTATIONS

A

Influencer les conditions de travail du cadre

1-2-3

B

Accroître notre présence dans les lieux d'influence auprès de l'employeur

1-2-3

C

Inciter l'employeur à recourir davantage au cadre et à lui donner une marge de manoeuvre conséquente

1-2-3

D

Innover dans les façons d'animer le dialogue entre les membres et avec l'Alliance

1-3

GESTES CLÉS

A

Proposer à l'employeur des améliorations aux conditions de travail

C

« Militer » en faveur d'une plus grande autonomie des cadres

B

Promouvoir les réalisations des cadres

D

Multiplier les opportunités de rencontres, de partage et de réseautage

D

Innover dans l'offre de services en lien avec l'évolution des besoins

A-B

Défendre la pertinence du développement des compétences des cadres

B-C

Intensifier les collaborations avec l'employeur

A-B

Agir avec des partenaires afin d'accroître l'impact de l'Alliance

D

Faciliter la participation des membres aux activités de l'Alliance

D

Saisir les occasions de consulter les membres

MISSION

ÊTRE LA VOIX DES CADRES

- Défendre leurs intérêts et leurs droits
- Promouvoir leur expertise
- Faire reconnaître leur rôle déterminant dans la gestion de l'État
- Participer aux débats portant sur des sujets d'intérêt public

ACCOMPAGNER LE CADRE
dans les moments importants de sa carrière

VISION

UN CADRE À SON MEILLEUR
pour contribuer pleinement au développement
de la société québécoise

VALEURS

INTÉGRITÉ

- L'intérêt collectif d'abord et avant tout

EXCELLENCE

- Se surpasser constamment

COLLABORATION

- Ensemble pour mieux servir

alliancedescadres.com
info@alliancedescadres.com
418 681-2028



ALLIANCE DES CADRES
DE L'ÉTAT

Gestionnaire de notre société