



# RAPPORT ANNUEL

2021



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 des cadres de l'État.....	4
→ Alliance.....	4
→ Conseil d'administration.....	4
→ Direction générale.....	5

1. REPRÉSENTATION COLLECTIVE.....	6
<i>L'Alliance représente les cadres</i>	
→ Conditions de travail des cadres.....	6
▪ Covid-19	
▪ Renouvellement des conditions de travail des cadres	
▪ Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE)	
▪ Assurances collectives	
▪ Projets de loi ayant une incidence sur les cadres	
▪ Bien-être psychologique des cadres	
→ Recours juridiques.....	10
→ Consultations.....	11
→ Interventions.....	11
2. SERVICES AUX MEMBRES.....	12
<i>L'Alliance offre un accompagnement personnalisé</i>	
→ Service d'accompagnement personnalisé en relations de travail et en gestion de carrière.....	12
▪ Relations de travail / Conditions de travail / Régimes de retraite et d'assurance	
▪ Gestion de carrière	
→ Activités en développement professionnel.....	14

3. COMMUNICATIONS.....	15
<i>L'Alliance informe ses membres</i>	
→ Info@courriel.....	15
→ Site Web et réseaux sociaux.....	15
→ Médias.....	15
→ Partenariats et collaborations.....	16
4. ÉVÉNEMENTS.....	17
<i>L'Alliance donne rendez-vous à ses membres</i>	
→ Assemblée générale annuelle et WebConférence	
→ Prix Reconnaissance	
5. MEMBERSHIP.....	19
<i>Portrait des membres</i>	
→ Évolution du membership.....	20
→ Profil des membres actifs.....	20
→ Liste des ministères et organismes dont les cadres sont membres de l'Alliance, au 31 décembre 2021.....	21
Planification stratégique.....	22

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

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



C'est un fait : le monde du travail a changé à la vitesse grand V. Nécessairement, cela a touché votre quotidien de différentes façons et a apporté son lot de défis liés à la gestion. En 2021, vous avez été à nouveau grandement sollicités et vous avez su – même si le mot est galvaudé – vous réinventer. Cette résilience a inspiré l'Alliance tout au long des derniers mois.

Que ce soit en représentation collective ou individuelle, nous avons le souci constant d'assurer la dispensation de services de grande qualité auprès de vous, membres de l'Alliance, et ainsi répondre à vos besoins. « Allier notre expertise à votre besoin » n'est pas un simple slogan ou une belle phrase : c'est ce qui guide les actions de toute l'équipe, tant la Direction que le Conseil d'administration, jour après jour.

D'année en année, c'est immuable : vous êtes au centre de chacune de nos réflexions, de nos interventions et de nos actions. En 2021, cela s'est traduit, notamment, par les travaux en lien avec le processus de révision des conditions de travail pour le personnel d'encadrement. Il s'agit d'un dossier qui revêt une grande importance pour nous tous. Nous en faisons d'ailleurs une priorité. Cela s'est traduit, également, par notre accompagnement personnalisé en relations de travail et en gestion de carrière. Nous nous faisons un point d'honneur de vous informer, de vous conseiller et de vous assister, ainsi que de vous soutenir, ici et maintenant.

Ce qu'il faut retenir, et ce que vous constaterez à la lecture de ce rapport annuel, c'est que l'Alliance est votre alliée. Comme membre, vous faites partie de ce regroupement qui a vos intérêts et vos droits à cœur, de cette communauté qui rassemble les cadres de l'État.

Bonne lecture.

**France Légaré**  
Président du Conseil d'administration

**Martine Doré**  
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 ainsi que les politiques générales de l'Alliance, et veille à leur application.

Au 31 décembre 2021, il est composé de 8 administrateurs, des cadres œuvrant au sein de l'Administration publique québécoise. Chaque année, en alternance, une partie des postes du Conseil d'administration fait l'objet d'un appel de candidatures, en vue d'une élection qui se tient au printemps s'il y a plus de candidatures que de postes à pourvoir. En 2021, les candidats ayant répondu à cet appel ont été élus par acclamation. De plus, en raison d'un poste demeuré vacant à la suite de ce processus, le Conseil d'administration a lancé un appel de candidatures à tous les membres à l'automne afin de pourvoir celui-ci.

1<sup>re</sup> rangée : France Légaré, président du Conseil d'administration, Line Bernier, vice-présidente, Nicolas Thibault, secrétaire-trésorier, Martine Doré, présidente-directrice générale (siège au CA, sans droit de vote)  
2<sup>e</sup> rangée : Dana Cristina Cadeschi, Jeannine Dubé, Jean-Pascal Marquis  
3<sup>e</sup> rangée : Dinah Morency, Keith Vandenberg

### ACTIVITÉS 2021

#### SÉANCES

8 séances du Conseil d'administration

3 séances extraordinaires du Conseil d'administration

3 séances des dirigeants

1 séance du Comité de gouvernance

3 séances du Comité d'audit

4 séances du Comité d'évaluation du rendement du PDG, de mise en candidature et d'évaluation des administrateurs et du Conseil

Taux de présence **99%**

#### FORMATIONS

Rôles et responsabilités du Conseil et des administrateurs par le Collège des administrateurs de sociétés

Éthique – Formation projet-pilote s'adressant spécifiquement aux gestionnaires par le secrétariat du Conseil du Trésor

## DIRECTION GÉNÉRALE

La Direction générale assume la gestion des affaires de l'Alliance. Ainsi, elle contribue aux orientations et à l'atteinte des objectifs de l'organisation, veille aux intérêts des membres, les représente auprès de leur employeur respectif, leur fournit des services professionnels et personnalisés en relations de travail, en développement professionnel et en gestion de carrière, en plus de les informer sur des sujets d'intérêt.

Au 31 décembre 2021, son équipe est composée de 10 personnes, soit : la présidente-directrice générale, la responsable de l'administration, les professionnels en relations de travail, en gestion de carrière et en communication, ainsi que le personnel administratif.



L'Alliance représente les cadres de l'État :

- auprès de l'Employeur ;
- à la Table de consultation (SCT<sup>1</sup> – RACAR<sup>2</sup> – CERA<sup>3</sup>) en matière d'assurance et de retraite, à titre de représentante du secteur de la fonction publique ;
- au Bureau de direction du RACAR<sup>2</sup>, à titre de vice-présidente retraite « Dispositions » ;
- au Comité de retraite du RRPE<sup>4</sup> et à son sous-comité de gouvernance ;
- au CPI<sup>5</sup> 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).

<sup>1</sup> SCT : Secrétariat du Conseil du trésor

<sup>2</sup> RACAR : Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite

<sup>3</sup> CERA : Coalition de l'encadrement en matière de retraite et d'assurance

<sup>4</sup> RRPE : Régime de retraite du personnel d'encadrement

<sup>5</sup> CPI : Comité paritaire intersectoriel

## CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

# 1.

## REPRÉSENTATION COLLECTIVE

L'Alliance représente  
les cadres

### COVID-19

En tant que représentante du personnel d'encadrement, l'Alliance s'est fait un devoir de suivre la situation liée à la Covid-19, et plus particulièrement ses répercussions sur les cadres de l'État.

C'est dans cette perspective, et en continuité avec 2020, que l'Alliance :

- a participé aux 8 rencontres virtuelles avec le Secrétariat du Conseil du trésor et les autres associations de cadres, lesquelles portaient notamment sur les orientations de l'Employeur par rapport à la pandémie et des actions devant être mises en place par les gestionnaires (ex. : Plan de retour graduel en milieu de travail et politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique) ;
- a pris part aux exercices de consultation de l'Employeur, au cours desquels elle a émis ses commentaires et ses préoccupations.

### Reconnaissance de la contribution des cadres

Rappelons qu'en 2020, l'Alliance a fait des représentations auprès de l'Employeur afin de faire reconnaître la contribution exceptionnelle des cadres dans le contexte spécifique de la Covid-19. Devant l'inaction de l'Employeur à poser un geste concret à l'égard des gestionnaires, l'Alliance a encouragé ses membres à demander un congé avec traitement pour très grande disponibilité.

En juillet 2021, alors que l'actualité rapportait que les cadres du réseau scolaire obtenaient une banque temporaire de congés compensatoires pour leur contribution dans le contexte de la pandémie, l'Alliance s'est adressée à la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, M<sup>me</sup> Sonia Lebel, afin que la contribution remarquable des cadres de la fonction publique soit également reconnue. Plus précisément, l'Alliance a demandé que leur soit octroyé le même nombre de jours de congés compensatoires que ceux accordés aux cadres scolaires et selon les mêmes conditions d'application. Cette demande n'a pas reçu de réponse favorable. Toutefois, une correspondance a été acheminée par le secrétaire du Conseil du trésor, M. Éric Ducharme, aux sous-ministres des ministères et organismes pour leur rappeler que les conditions de travail du personnel d'encadrement prévoient l'octroi d'un congé pour très grande disponibilité. Ces derniers ont été invités à utiliser cette disposition pour reconnaître la contribution exceptionnelle et soutenue exigée des cadres de la fonction publique.

# CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

## RENOUVELLEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

D'entrée de jeu, rappelons que dans la pratique établie, et ce historiquement, l'Employeur entreprend et finalise la négociation des conventions collectives avec les groupes syndiqués avant de débiter les discussions pour le personnel d'encadrement.

Précisons également que le processus de révision des conditions de travail pour le personnel d'encadrement se distingue à plusieurs égards de celui pour le personnel syndiqué. Car pour le personnel d'encadrement, il ne s'agit pas à proprement parler d'un processus de négociation, mais plutôt d'une obligation de l'Employeur, en vertu de notre Décret de reconnaissance, de consulter les associations de cadres, dont l'Alliance, préalablement à toute modification aux conditions de travail. Pour entreprendre les consultations, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) doit d'abord obtenir un mandat du Conseil du trésor.

### État de situation au 31 décembre

Malgré la progression des négociations avec certaines catégories d'emplois syndiquées dans le secteur public au cours de l'année, le dossier du personnel d'encadrement a connu peu de développement. Devant le silence de l'Employeur, les 11 associations qui font partie du RACAR\* l'ont interpellé à l'automne pour lui indiquer que le moment était venu d'entreprendre les discussions pour le personnel d'encadrement. En décembre, nous avons été informés que le SCT entreprendrait sous peu les démarches pour obtenir du Conseil du trésor un mandat de consultation sur la rémunération et les conditions de travail des cadres.

Ne pouvant nous satisfaire d'une réponse où aucun échéancier n'est déterminé pour entreprendre les discussions, nous avons relancé l'Employeur afin de faire progresser ce dossier. Nous avons demandé à établir avec les représentants du SCT, le plus rapidement possible, une démarche permettant d'engager des pourparlers sur plusieurs éléments des conditions de travail et de la rémunération globale des cadres, notamment la majoration des échelles de traitement. Nous considérons que nos membres ont été suffisamment patients et qu'ils n'ont pas à supporter plus longtemps les conséquences de délais déraisonnables, qu'ils sont en droit de connaître l'échéancier des travaux à venir et de s'attendre à ce que des actions concrètes soient mises de l'avant. Bref, qu'il est temps que le gouvernement envoie un signal fort aux cadres – ses collaborateurs de première importance dans le bon fonctionnement des services public et parapublic – et témoigne ainsi concrètement sa reconnaissance de leur contribution à la réalisation de la mission de l'État.

Ce dossier se poursuivra en 2022.

\*Le RACAR est le Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite. Il regroupe 11 associations de cadres, dont l'Alliance, qui représentent au total 17 000 cadres des trois réseaux (fonction publique, santé et services sociaux, éducation).

### Paramètres de discussion

Au cours de 2021, plusieurs séances de travail ont eu lieu avec les représentants des associations de cadres membres du RACAR\* pour échanger sur les enjeux de la rémunération globale : rémunération incluant les majorations salariales annuelles, Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) et régimes d'assurances.

Outre les majorations salariales annuelles, nous aborderons avec l'Employeur la nécessité d'un redressement salarial basé sur les éléments suivants :

- Écart salarial significatif avec le personnel supervisé ;
- Salaire plus concurrentiel par rapport au marché ;
- Reconnaissance de la complexification des emplois occupés, de l'alourdissement de la charge de travail et de l'augmentation du temps investi qui n'est pas compensé ;
- Reconnaissance du rôle assumé.

Également, nous entendons adresser les enjeux liés à la profession de cadre et convenir de solutions adaptées à ceux-ci.

# CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

## RÉGIME DE RETRAITE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT (RRPE)

Dans le cadre du renouvellement des conventions collectives avec les organisations syndicales en 2021, le gouvernement a prévu, par lettres d'entente, la mise sur pied d'un comité de travail qui doit notamment étudier la possibilité d'intégrer le Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP).

À la suite de la conclusion de ces lettres d'entente, les associations membres du Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite (RACAR) jugent impérative la création d'un comité de travail afin d'examiner toute avenue qui permettrait de régler les deux volets de la problématique des transferts du RREGOP, soit celui des coûts, mais aussi celui de la maturité du régime. Une demande pour la création d'un comité de travail entre les représentants du gouvernement et ceux du RACAR a donc été présentée en décembre et celle-ci a été accueillie favorablement.

Parallèlement, tout au cours de l'année, l'Alliance a participé aux travaux menés au sein du RACAR afin d'évaluer les impacts de l'intégration au RREGOP pour les participants au RRPE et d'identifier différents scénarios alternatifs afin de solutionner de façon pérenne les problèmes structurels du régime.

Ce dossier se poursuivra en 2022.

## ASSURANCES COLLECTIVES

### Avenir du régime d'assurance des retraités

Plusieurs discussions ont eu lieu avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), par l'intermédiaire du Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite (RACAR), pour tenter de solutionner le dossier afin qu'il trouve un accueil favorable tant pour les retraités de moins de 65 ans que pour ceux de 65 ans et plus. Rappelons que l'enjeu principal de ce dossier concerne la croissance importante des primes pour les retraités de moins de 65 ans.

À suivre en 2022.

### Appel d'offres du SCT

Tant que le dossier concernant l'avenir du régime d'assurance des retraités ne sera pas résolu, le prochain appel d'offres du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) demeure en suspens. Rappelons que l'Employeur est preneur des deux contrats d'assurance, soit celui des cadres actifs et celui des cadres retraités, et que ceux-ci sont liés dans un éventuel appel d'offres. Le dernier appel d'offres remonte au 1<sup>er</sup> janvier 1996.

## PROJETS DE LOI AYANT UNE INCIDENCE SUR LES CADRES

### Projet de loi n° 60 – *Loi modifiant la Loi sur la fonction publique et d'autres dispositions*

En février, l'Alliance a présenté un mémoire à la Commission des finances publiques dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques portant sur le projet de loi n° 60 – *Loi modifiant la Loi sur la fonction publique et d'autres dispositions*. Ses membres étant directement concernés par son application, l'Alliance a exposé ses préoccupations à l'égard de ce projet de loi qui vise à modifier le processus de recrutement et de promotion des fonctionnaires de manière que le choix du candidat s'effectue au terme d'un processus de sélection plutôt que d'un processus de qualification.

Le projet de loi a été adopté le 15 avril et sanctionné le 20 avril. L'entrée en vigueur de l'ensemble des modifications doit avoir lieu au cours des premiers mois de l'année 2022.

### Projet de loi n° 77 – *Loi sur l'Institut de technologie agroalimentaire du Québec*

En mars 2021, le projet de loi n° 77 - *Loi sur l'Institut de technologie agroalimentaire du Québec* a été sanctionné. La création de l'Institut, ayant pour mission principale d'offrir de la formation dans les domaines agricole et agroalimentaire, a succédé à l'unité administrative du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation qui administrait les campus de La Pocatière et de Saint-Hyacinthe. Sept postes d'encadrement ont ainsi fait l'objet d'une cession totale à l'Institut. L'Alliance s'est assurée que les dispositions concernant les conditions de travail des cadres lors d'une telle situation soient appliquées.



# CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

## BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE DES CADRES

À l'automne 2020, l'Alliance a été sollicitée pour prendre part à une étude doctorale concernant le bien-être psychologique des cadres réalisée par Sabrina Pellerin, doctorante en administration de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, et la professeure Julie Cloutier, sa directrice de recherche. Cette recherche consistait à identifier les facteurs de risque pour la santé psychologique des cadres et s'intéressait à ce que ceux-ci vivent réellement et concrètement dans leur travail.

Puisqu'il s'agissait d'une occasion de bénéficier d'un regard sur la santé psychologique des cadres, l'Alliance a accepté de collaborer en relayant les deux questionnaires à ses membres :

- 514 membres ont répondu au premier questionnaire portant sur les facteurs de stress ;
- 759 membres ont répondu au deuxième questionnaire portant sur le bien-être au travail, les attitudes et les comportements liés à la santé.

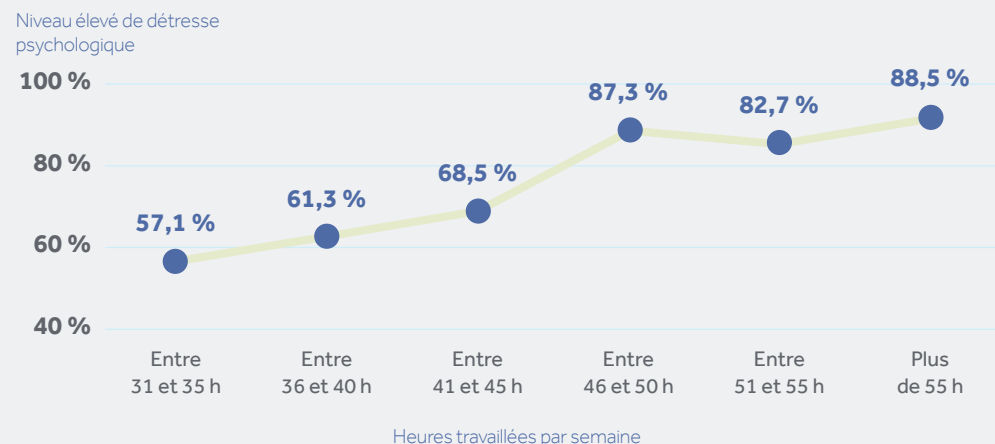
### Résultats

Les données recueillies dans le cadre de cette étude révèlent un niveau de détresse psychologique inquiétant chez les cadres : 73,1 % des répondants qui ont rempli le premier questionnaire et 68,4 % des répondants qui ont rempli le deuxième questionnaire se situent au niveau élevé de détresse psychologique. À titre comparatif, plusieurs études réalisées en 2020 auprès de travailleurs québécois montrent que ce taux se situe aux alentours de 50 %. Les cadres présentent donc une détresse psychologique plus élevée de près de 20 points de pourcentage.

Il est à noter que le niveau de détresse psychologique des cadres ne varie pas en fonction de leur profil (sexe, âge, ancienneté, niveau de scolarité). Cependant, il varie en fonction du nombre d'heures travaillées par semaine comme il est possible d'observer dans les graphiques ci-contre.

Heures travaillées par semaine	Niveau élevé de détresse psychologique
Entre 31 et 35 heures	57,1 % (4 / 7 répondants)
Entre 36 et 40 heures	61,3 % (73 / 119 répondants)
Entre 41 et 45 heures	68,5 % (135 / 197 répondants)
Entre 46 et 50 heures	87,3 % (96 / 110 répondants)
Entre 51 et 55 heures	82,7 % (43 / 52 répondants)
Plus de 55 heures	88,5 % (23 / 26 répondants)

Note : 511 / 514 répondants au premier questionnaire ont répondu à la fois à la question sur le nombre d'heures travaillées par semaine et aux questions sur la détresse psychologique.



# CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

## BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE DES CADRES (suite)

### Facteurs de risque pour la santé psychologique

Selon l'étude, plusieurs facteurs de risque exercent une influence sur le niveau de détresse psychologique des cadres, entre autres :

- le poids des responsabilités qui accompagne la profession de cadre ;
- l'indisponibilité des ressources afin d'atteindre les objectifs de performance établis ;
- l'« iniquité descendante », c'est-à-dire la perception de faire des efforts pour offrir des conditions de travail avantageuses aux employés alors que les cadres n'ont pas accès aux mêmes conditions (par exemple, un cadre sur deux [51 %] est d'accord ou entièrement d'accord pour affirmer qu'il s'efforce de préserver la santé mentale de ses employés alors que personne ne fait d'efforts pour préserver sa propre santé mentale) ;
- la surcharge de travail associée à la réalisation de tâches liées à la fois à la gestion administrative et à la gestion des employés ;
- le conflit vie professionnelle-vie personnelle accompagnant la perception de disponibilité constante qui semble attendue de la part des cadres (par exemple, devoir répondre aux courriels en soirée ou pendant les congés et les vacances).

### Conséquences

L'étude démontre que le fait d'être en détresse psychologique exerce une influence à la hausse sur la fatigue, l'intention de quitter son emploi de cadre et l'insomnie.

Ces données, préoccupantes, ont eu une résonance auprès des membres. Soucieuse d'être à l'écoute de leurs besoins, l'Alliance a développé une formation pour les outiller de façon préventive en matière de santé mentale, laquelle sera offerte en 2022. De plus, nous avons partagé ces données à l'Employeur afin de mettre de l'avant des actions concrètes. Il importe que celui-ci reconnaisse que la profession de gestionnaire est unique en soi et qu'elle mérite d'être considérée pour ce qu'elle est et non « un emploi comme un autre ». Il est faux de prétendre qu'on ne peut pas agir sur les facteurs de risque identifiés parce qu'ils « font partie du boulot ».

À suivre en 2022.

## RECOURS JURIDIQUES

Rappelons qu'en 2020, l'Alliance a entrepris auprès de la Cour supérieure un recours contre le Protecteur du citoyen en déposant une demande introductive d'instance en jugement déclaratoire. Par cette demande, elle requiert que la Cour se penche sur l'interprétation de la définition de « cas grave de mauvaise gestion » pour en déterminer les balises afin de préserver les droits des cadres, en l'occurrence, ses membres. Pour l'Alliance, la notion de « cas grave de mauvaise gestion » dans la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* ne s'étend pas aux cas portant sur la compétence professionnelle des cadres ni aux relations de travail au sein des organismes publics assujettis à ladite Loi.

Ce dossier sera entendu en 2022.

## CONSULTATIONS

### Référentiel du gestionnaire public québécois

En 2020, l'Alliance a participé à une journée de réflexion portant sur les compétences des gestionnaires-leader de la fonction publique dans un objectif d'actualiser le référentiel de compétences en vigueur. Par la suite, des travaux ont été effectués par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), avec le concours de différents collaborateurs et acteurs. De ces travaux a émergé un nouveau référentiel.

À l'automne 2021, en suivi à ces travaux, l'Alliance a été consultée par le SCT et l'ÉNAP sur le nouveau Référentiel du gestionnaire public québécois. Il s'agit d'un outil grandement utilisé à l'Alliance dans sa mission de soutenir les cadres de l'État dans leur développement professionnel. C'est pourquoi il nous apparaît primordial que ce référentiel soit un guide utile et inspirant pour les gestionnaires.

### Autres consultations

- Secrétariat du Conseil du trésor
  - Projet-pilote « Le gestionnaire éthique : un incontournable pour une fonction publique compétente et de confiance »
  - Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres œuvrant en établissement de détention à titre de directeurs des établissements de détention
  - Refonte de la dotation, volet classification
  - Programme de l'évaluation du maintien de l'équité salariale
  - Programme d'aide aux employés (PAE)

## INTERVENTIONS

### Intervention auprès du Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ)

En juin, l'Alliance a pris connaissance du concours du SFPQ intitulé *Le boss qui laisse amer*, où les membres de l'accréditation « Ouvriers » étaient invités à s'exprimer sur les pratiques de gestionnaires qui, à leurs yeux, nuisent au climat de travail.

L'Alliance a vivement dénoncé auprès du SFPQ cette démarche inacceptable et irrespectueuse des personnes. Et ce, d'autant plus que le syndicat mentionnait vouloir établir, à partir des résultats obtenus, « un palmarès des lieux de travail où sont à l'œuvre les patrons les moins appréciés en raison de leurs pratiques et de leurs mauvais comportements envers le personnel ». Or, il existe dans la fonction publique des mécanismes pour dénoncer des situations pouvant entraîner un climat de travail malsain.

Considérant qu'une telle campagne de salissage auprès de ses membres ne pouvait être tolérée, l'Alliance a suivi avec attention ce concours. Ainsi, tout a été mis en œuvre pour déposer un recours au besoin selon l'évolution de ce dossier.

#### → Revenu Québec

- Directive encadrant les activités du Bureau de la protection de la personne
- Directive pour prévenir et contrer le harcèlement au travail
- Augmentations salariales des cadres
- Cadre de référence en matière de télétravail
- Programme de l'évaluation du maintien de l'équité salariale

#### → Ministère de la Justice

- Guide sur l'éthique

#### → Ministère de la Sécurité publique

- Plan stratégique en santé des personnes
- Plan cadre en santé des personnes

#### → Télé-Québec

- Révision et mise à jour du « Manuel des conditions de travail des cadres »

#### → Société des alcools du Québec

- Comité de prévention du harcèlement et de la violence au travail

# 2.

## SERVICES AUX MEMBRES

L'Alliance offre  
un accompagnement  
personnalisé

## SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ EN RELATIONS DE TRAVAIL ET EN GESTION DE CARRIÈRE

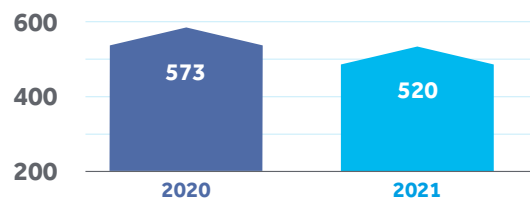
### RELATIONS DE TRAVAIL / CONDITIONS DE TRAVAIL / RÉGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCE

L'accompagnement en relations de travail / conditions de travail / régimes de retraite et d'assurance se décline en trois niveaux d'intervention : Information – Conseil – Assistance.

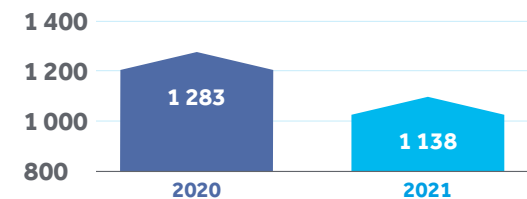
En 2021, en plus de poursuivre les dossiers en cours, l'Alliance a reçu 520 nouvelles demandes et a réalisé au total 1 138 interventions d'envergure variée.

#### PORTRAIT 2020-2021 | NOUVELLE DEMANDES ET INTERVENTIONS RÉALISÉES

Nouvelles demandes



Interventions réalisées



Principaux sujets des nouvelles demandes :

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

#### INFORMATION

406 demandes

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

#### CONSEIL

41 demandes

Donner des conseils judicieux en matière de relations de travail.

#### ASSISTANCE

73 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.

# SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ EN RELATIONS DE TRAVAIL ET EN GESTION DE CARRIÈRE

## GESTION DE CARRIÈRE

L'accompagnement en gestion de carrière se fait par le biais des services de coaching et de soutien à la mobilité.

### Coaching d'intégration dans un nouveau poste – Nouveauté

Un tout nouveau service s'est ajouté à l'offre de l'Alliance : le coaching d'intégration dans un nouveau poste. Celui-ci permet au cadre d'avoir un accompagnement pendant les 100 premiers jours d'intégration de son nouveau poste afin de préparer une prise de poste performante et rassurante, basée sur les meilleures pratiques.

*Ce service est offert aux cadres qui n'ont pas accès à un service d'accompagnement d'intégration au sein de leur organisation, à moins que celle-ci fasse une demande formelle à l'Alliance.*

Au 31 décembre 2021, 29 membres ont sollicité l'Alliance pour ce nouveau service.

### Coaching de carrière

Ce service permet au gestionnaire de bénéficier d'un regard objectif sur sa situation, d'explorer de nouvelles possibilités et d'examiner les stratégies les plus optimales au regard de ses aspirations professionnelles.

Au 31 décembre 2021, 66 membres ont sollicité l'Alliance pour ce service.

### Soutien à la mobilité

Ce service permet au cadre d'acquérir des habiletés pour une gestion de carrière durable. Par exemple : préparation à une entrevue, bilan de compétences, plan d'action, élaboration des outils de présentation du profil, stratégie de réseautage, etc.

Au 31 décembre 2021, 45 membres ont sollicité l'Alliance pour ce service.

Partenaire dans le  
développement des cadres



## ACTIVITÉS EN DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

### Activités et formations

En 2021, 27 activités différentes, présentées par l'Alliance et ses partenaires en matière de développement professionnel et de sécurité financière, figuraient au calendrier. Parmi celles-ci, 18 étaient des nouveautés. De plus, l'Alliance a élargi son offre de WebCapsules (parcours d'apprentissage) et de formations personnalisées en organisation.

La grande participation témoigne que la programmation 2021 a répondu à un besoin réel :

- Activités présentées par l'Alliance et ses partenaires : 1 314 participants, membres de l'Alliance
- Formations en organisation : 517 participants



Partenaires en développement professionnel :

Association des cadres des collèges du Québec, Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux, Association québécoise des cadres scolaires

Partenaire en sécurité financière :

La Capitale services conseils

### Conférence « Gérer l'ingérable »

L'Alliance et ses partenaires en développement professionnel se sont unis pour offrir une conférence présentée par D<sup>r</sup> Amir Georges Sabongui et ayant pour titre « Gérer l'ingérable ». Après des mois marqués par des défis hors du commun, les associations souhaitaient offrir à leurs membres respectifs, en début d'année, une conférence de ressourcement. Ils ont été 702 membres à s'y inscrire.

### Conférence « S'ancrer pour mieux se propulser : Astuces pour une bonne gestion de ma carrière »

Dans le cadre de notre partenariat avec la Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics, une conférence virtuelle portant sur la gestion de carrière a été offerte gratuitement aux membres en décembre. Ayant pour titre « S'ancrer pour mieux se propulser : Astuces pour une bonne gestion de ma carrière », cette conférence a été bâtie sur mesure pour les membres de manière à leur proposer une approche réflexive par rapport à la gestion de leur carrière. Ils ont été 471 membres à s'y inscrire.

### Programme Alliés

Le programme a fait l'objet d'une révision en 2021 afin d'être bonifié et une nouvelle mouture sera déployée en 2022.

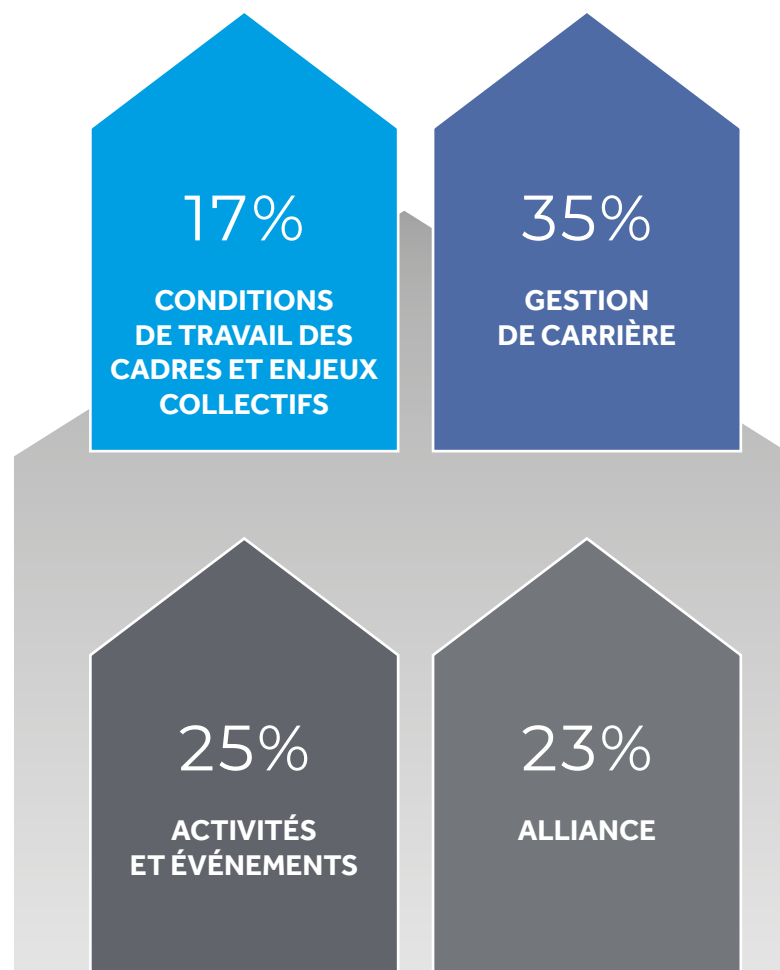
# 3.

## COMMUNICATIONS

L'Alliance informe ses membres

### INFO@COURRIEL

En 2021, 48 Info@courriel ont été transmis. Il s'agit du moyen de communication favorisé par l'Alliance pour rejoindre ses membres et les informer.



### SITE WEB ET RÉSEAUX SOCIAUX

#### Site Web

En 2021, le site Web a reçu 29 316 visites, comparativement à 25 065 l'année précédente. Il s'agit à la fois d'un espace regroupant des contenus d'intérêt pour les membres et d'une vitrine sur l'éventail de services offerts par l'Alliance. La section la plus visitée demeure celle portant sur les conditions de travail.

#### LinkedIn

En septembre, l'Alliance a fait son entrée sur les réseaux sociaux en ouvrant sa page LinkedIn. L'idée est de contribuer à la communauté de l'Administration publique québécoise par le partage d'informations et de contenus. Aussi, il s'agit d'un moyen de créer de nouvelles opportunités et de rester en contact avec les membres, les partenaires, les collaborateurs et les ministères et organismes. Après 3 mois d'existence et 15 publications, la page compte près de 500 abonnés.

### MÉDIAS

En 2021, l'Alliance a été interpellée par les médias à 3 reprises sur les sujets suivants : retour dans les bureaux des fonctionnaires québécois (Le Soleil), opération de rénovations pour le Complexe G (Le Soleil), pénurie de main-d'œuvre chez les gestionnaires (Radio-Canada).

## PARTENARIATS ET COLLABORATIONS

En 2021, l'Alliance a poursuivi ses partenariats et ses collaborations avec différents acteurs de l'Administration publique québécoise.

### **Institut d'administration publique du Québec (IAPQ)**

L'Alliance a renouvelé son statut de partenaire associé de l'IAPQ pour la présentation des activités des saisons 2020-2021 et 2021-2022 qui portent sur des sujets d'intérêt concernant la gestion publique.

### **Forum des jeunes de la fonction publique québécoise**

L'Alliance a continué d'assurer une présence auprès du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise dont les membres travaillent au quotidien avec les cadres de l'État et constituent la relève en gestion. Elle a notamment organisé un panel ayant pour titre « Votre contribution au cœur de l'efficacité organisationnelle » présenté dans le cadre du colloque annuel du Forum au printemps. Elle a également procédé à l'actualisation de l'activité « Devenir gestionnaire », une rencontre d'échanges entre cadres et jeunes sur le développement de carrière qui s'est tenue à l'automne.

### **Association québécoise des retraité(e)s des secteurs public et parapublic (AQRP)**

L'Alliance a poursuivi son entente avec l'AQRP afin que ses membres, au moment de prendre leur retraite, soient dirigés vers cette association dont la mission est de promouvoir et de défendre les droits et les intérêts économiques, financiers, culturels, intellectuels et sociaux des retraités des secteurs public et parapublic.

### **École nationale d'administration publique**

L'Alliance a poursuivi sa collaboration avec l'École nationale d'administration publique afin d'échanger sur des projets et des sujets d'intérêt commun.





# 4. ÉVÉNEMENTS

L'Alliance  
donne rendez-vous  
à ses membres

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE ET WEBCONFÉRENCE

Encore cette année, l'Alliance a proposé un rendez-vous virtuel à ses membres en guise d'événement annuel. À l'ordre du jour : Assemblée générale annuelle et WebConférence portant sur l'influence durable. Avec un taux de satisfaction générale de 98 %, force est de constater que la formule a plu aux 600 participants.

### Assemblée générale annuelle

Le président du Conseil d'administration et la présidente-directrice générale ont présenté quelques dossiers majeurs particulièrement d'intérêt, notamment :

- Conditions de travail des cadres
- Régime de retraite du personnel d'encadrement
- Projet de loi n° 60
- Service d'accompagnement personnalisé
- Services en gestion de carrière
- Santé psychologique des cadres

### WebConférence « Faire preuve d'influence durable : Oui! Comment? »

C'est la question à laquelle s'est attardée Isabelle Lord, présidente de Lord Communication managériale, CRHA, coach professionnelle et gestionnaire aguerrie. Dans le cadre de cette WebConférence, elle a présenté aux participants de manière claire et concise, avec nombreux trucs et conseils à l'appui, les six dimensions qui composent l'influence durable : la clarté, la présence, la qualité d'interaction, le courage, l'esprit de corps et la réputation.

## PARTENAIRES

Fondation  
**La Capitale**

**FONDS**  
de solidarité FTQ

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

**ÉNAP** ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

**COLLÈGE DES  
ADMINISTRATEURS  
DE SOCIÉTÉS**

**UNIVERSITÉ  
LAVAL** | Formation continue

**Caisse de dépôt et placement  
du Québec**

# PRIX RECONNAISSANCE

La Remise des Prix Reconnaissance 2020 a eu lieu en mars 2021 dans le cadre d'un événement virtuel dédié à cette fin. Rappelons que celle-ci, qui devait initialement avoir lieu en mai 2020, a été reportée en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Ainsi, un peu plus d'un an après avoir présenté les finalistes, l'Alliance a procédé au dévoilement des lauréats à l'occasion d'une remise de prix à laquelle 250 personnes ont participé : dirigeants, gestionnaires et employés de l'Administration publique québécoise ont ainsi pris part à ce mouvement de reconnaissance à l'égard des cadres de l'État. La ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, M<sup>me</sup> Sonia LeBel a également profité de cette occasion pour s'adresser aux cadres.

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

Partenaire exclusif

## RELÈVE DE GESTION

LAURÉAT



**Ian Courtemanche**  
Environnement et Lutte  
contre les changements  
climatiques

FINALISTE



**Andrea Amortegui**  
Énergie et Ressources  
naturelles

FINALISTE



**Mathieu Rousseau**  
Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation

## GESTIONNAIRE-LEADER

LAURÉAT



**Jean-Philippe  
McKenzie**  
Société de l'assurance  
automobile du Québec

FINALISTE



**Valérie Lévesque**  
Retraite Québec

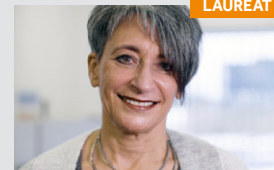
FINALISTE



**André Ménard**  
Société d'habitation du  
Québec

## GRAND PRIX DE L'ALLIANCE

LAURÉAT



**Isabelle Olivier**  
Environnement et Lutte  
contre les changements  
climatiques

FINALISTE



**Denis Archambault**  
Tourisme

FINALISTE



**Claudette Viau**  
Société de l'assurance  
automobile du Québec

## COUP DE CŒUR LA CAPITALE

LAURÉATE



**Chantal Garcia**  
Transports

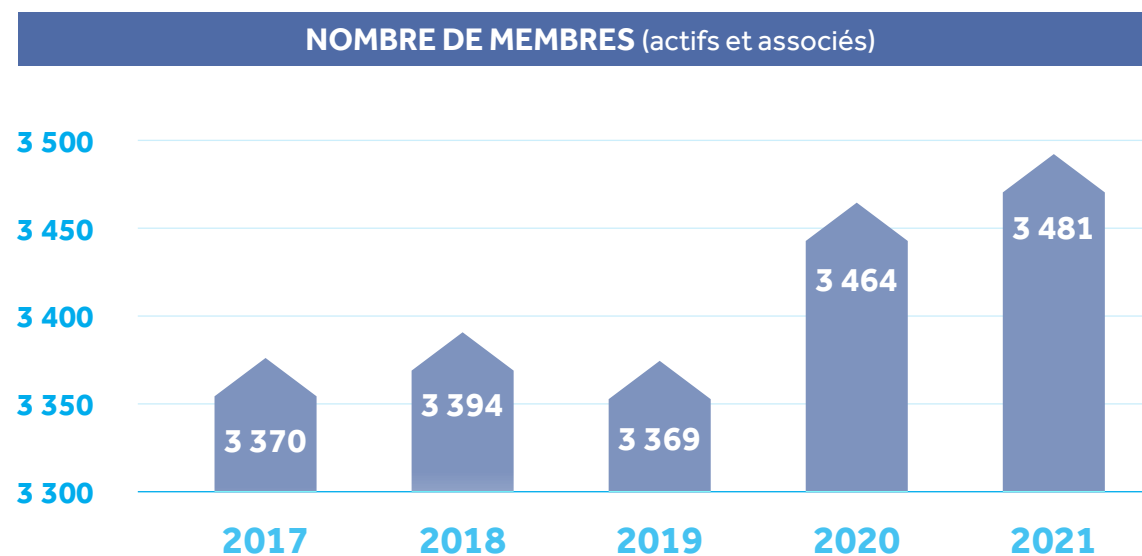
# 5.

## MEMBERSHIP

Portrait  
des membres

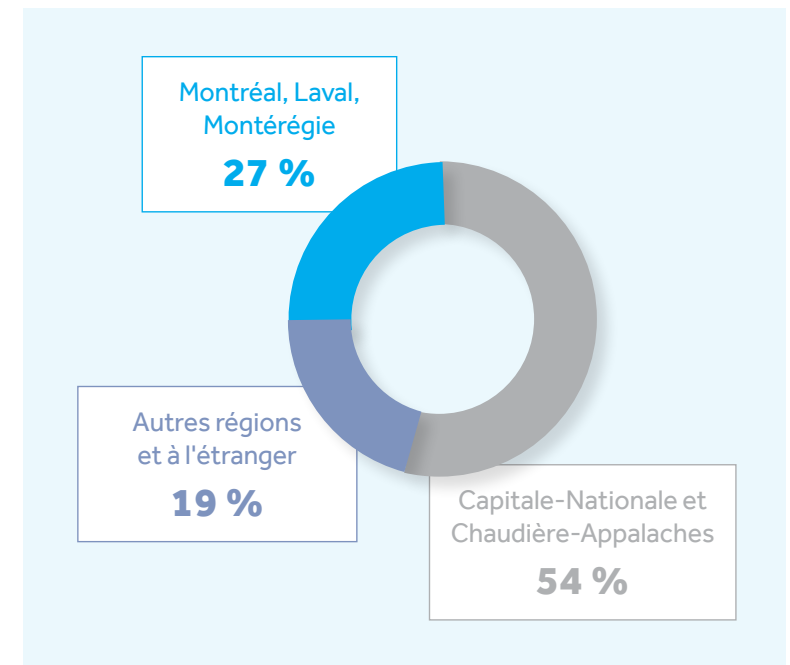
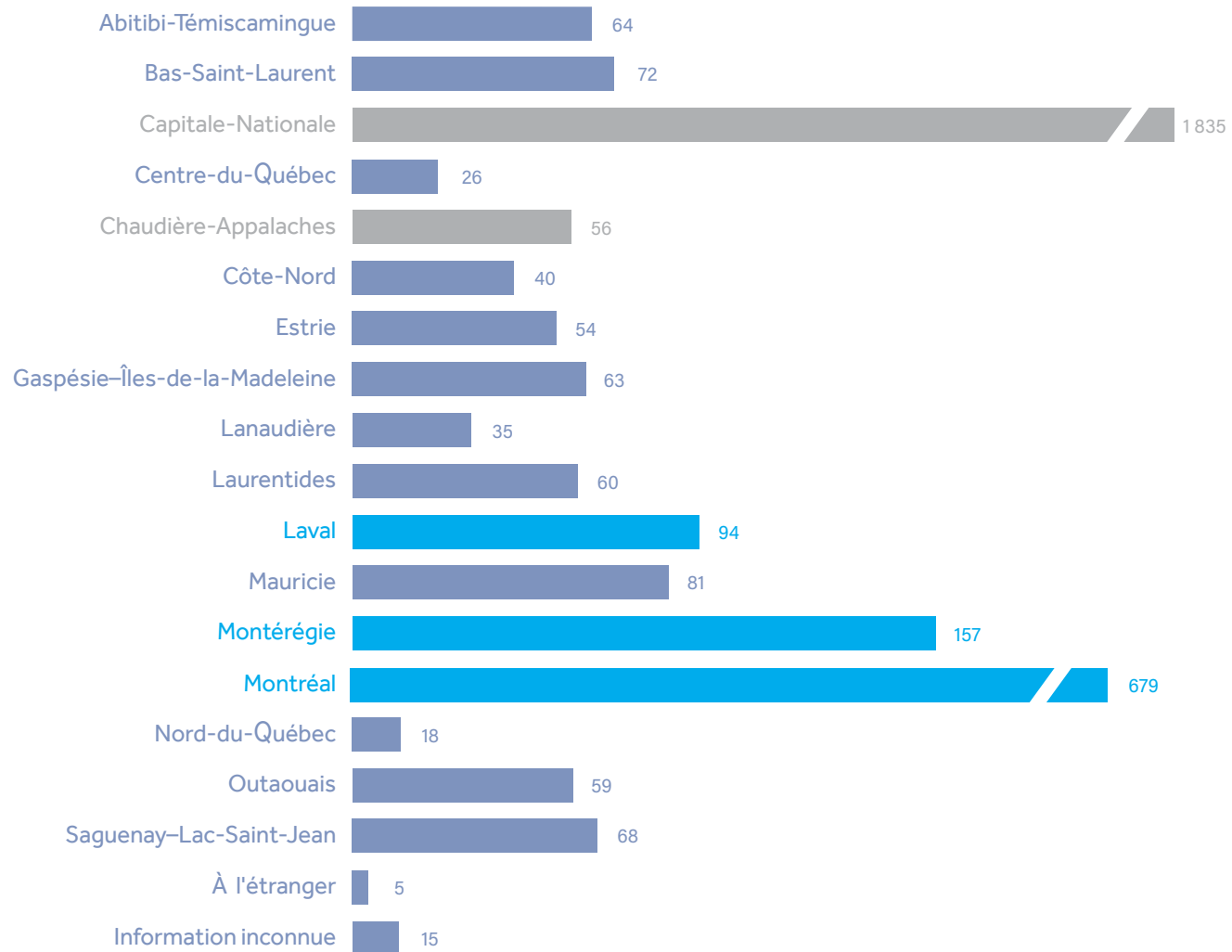
## ÉVOLUTION DU MEMBERSHIP

Au 31 décembre 2021, l'Alliance compte 3 481 membres actifs.



# PROFIL DES MEMBRES ACTIFS

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



# LISTE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES DONT LES CADRES SONT MEMBRES DE L'ALLIANCE, AU 31 DÉCEMBRE 2021

## MINISTÈRES

- Affaires municipales et Habitation
- Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- Conseil du trésor
- Conseil exécutif
- Culture et Communications
- Économie et Innovation
- Éducation
- Énergie et Ressources naturelles
- Enseignement supérieur
- 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 d'acquisitions gouvernementales
- Commissaire à l'éthique et à la déontologie
- Commissaire au lobbying du Québec
- Commission d'accès à l'information 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
- Conseil du statut de la femme
- Commission municipale du Québec
- 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
- Fonds de la sécurité routière
- Fonds de service de police
- Fonds des infrastructures technologiques et des services numériques gouvernementaux
- Fonds des registres
- Fonds des ressources informationnelles (secteur SSS)
- Fonds des ressources naturelles
- Fonds d'information sur le territoire
- Infrastructures technologiques Québec
- 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 marchés agricoles et alimentaires du Québec
- Régie du bâtiment du Québec
- Régie du logement
- Retraite Québec
- Service aérien gouvernemental
- Société de développement et de mise en valeur du Parc Olympique
- 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
- Tribunal administratif des marchés financiers
- Tribunal administratif du Québec
- Tribunal administratif du travail

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

## 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

[alliancescadres.com](http://alliancescadres.com)  
[info@alliancescadres.com](mailto:info@alliancescadres.com)  
418 681-2028

## 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



ALLIANCE DES CADRES  
DE L'ÉTAT

Gestionnaire de notre société