



RAPPORT ANNUEL



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	5
▶ Conseil d'administration	5
▶ Direction générale	6
REPRÉSENTATION COLLECTIVE	7
▶ Conditions de travail des cadres	8
→ Situation pandémique	
→ Discussions avec l'Employeur pour le personnel d'encadrement	
→ Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE)	
→ Assurances collectives	
→ Bien-être psychologique des cadres	
▶ Consultations	14
▶ Interventions	14
▶ Recours juridiques	14
REPRÉSENTATION INDIVIDUELLE	15
▶ Service d'accompagnement personnalisé en relations de travail et en gestion de carrière.	16
→ Relations de travail / Conditions de travail / Régimes de retraite et d'assurance	
→ Gestion de carrière	
▶ Développement professionnel	18
→ Activités	
COMMUNICATIONS	19
▶ Info@courriel	20
▶ Site Web	20
▶ LinkedIn	20
ÉVÉNEMENTS.	21
▶ Événement annuel : AGA et WebConférence.	22
▶ Événement Reconnaissance	22
▶ Événement à Montréal	24
PARTENARIATS ET COLLABORATIONS.	25
MEMBERSHIP	27
▶ Évolution du membership	28
▶ Profil des membres	28
▶ Liste des ministères et organismes dont les cadres sont membres de l'Alliance, au 31 décembre 2022	30
PLANIFICATION STRATÉGIQUE	31

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



« Le monde du travail ne sera plus jamais le même ». Voilà une phrase entendue maintes fois au cours des dernières années et qui s'est véritablement concrétisée en 2022; les mesures temporaires expérimentées au cœur de la pandémie ont donné lieu à une nouvelle réalité avec laquelle nous devons tous composer au quotidien.

Comme gestionnaires, vous avez été – et vous continuez d'être – des piliers pour vos équipes et vos organisations, de même que pour vos concitoyens qui sont les ultimes bénéficiaires de votre engagement dans la réalisation de la mission de l'État. C'est avec cette idée à l'esprit que notre équipe s'est investie dans les travaux et les discussions avec l'Employeur concernant le renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique.

La reconnaissance de votre contribution au sein de l'appareil gouvernemental ainsi que de la complexification de votre rôle et de vos responsabilités ont guidé chacune de nos interventions et de nos actions dans l'ensemble des dossiers que nous avons abordés et qui visent, en fin de compte, vos intérêts, vos droits et votre bien-être.

Bien que le dossier du renouvellement des conditions de travail ait mobilisé une grande partie de nos ressources, nous avons continué de tout mettre en œuvre pour vous offrir des services de grande qualité en alliant notre expertise à vos besoins. Et nous sommes fiers de ce que nous avons réussi à accomplir pour vous, membres de l'Alliance. Car année après année, vous demeurez notre inspiration, notre motivation, notre priorité.

Bonne lecture.

France Légaré
Président du Conseil d'administration

Martine Doré
Présidente-directrice générale

ALLIANCE DES CADRES DE L'ÉTAT

▶ Alliance	5
▶ Conseil d'administration	5
▶ Direction générale	6

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 2022, 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 auprès des membres. S'il y a plus de candidatures que de postes à pourvoir, les membres sont appelés à voter pour les candidats de leur choix.

La présidente-directrice générale participe aux réunions du Conseil d'administration.



France Légaré
Président du Conseil
d'administration



Line Bernier
Vice-présidente



Nicolas Thibault
Secrétaire-trésorier



Martine Doré
Présidente-directrice
générale



**Dana Cristina
Cadeschi**



Jeannine Dubé



Laura Ispas



Dinah Morency



Keith Vandenberg

Activités 2022

- ▶ 8 séances régulières du Conseil d'administration
- ▶ 3 séances extraordinaires du Conseil d'administration
- ▶ 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

**Taux de présence
aux séances régulières :**
91 %

Formation :
Planification stratégique

DIRECTION GÉNÉRALE

La Direction générale assure la mise en place des actions en fonction des orientations et des objectifs définis par le Conseil d'administration. Elle assume ainsi la gestion des affaires de l'Alliance. De plus, elle veille aux intérêts des membres, les représente auprès de leur employeur respectif, leur fournit des services professionnels et personnalisés en relations de travail, en gestion de carrière et en développement professionnel, en plus de les informer.

Au 31 décembre 2022, son équipe est composée de 8 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 (SCT¹ – RACAR² – CERA³) en matière d'assurance et de retraite
- ▶ au Bureau de direction du RACAR², à titre de vice-présidente retraite « Dispositions »
- ▶ au Comité de retraite du RRPE⁴ et à son sous-comité conjoint RREGOP/RRPE sur la gouvernance, à titre de représentante du secteur de la fonction publique
- ▶ au CPI⁵ en matière d'assurance, à titre de représentante du secteur de la fonction publique

¹ SCT : Secrétariat du Conseil du trésor

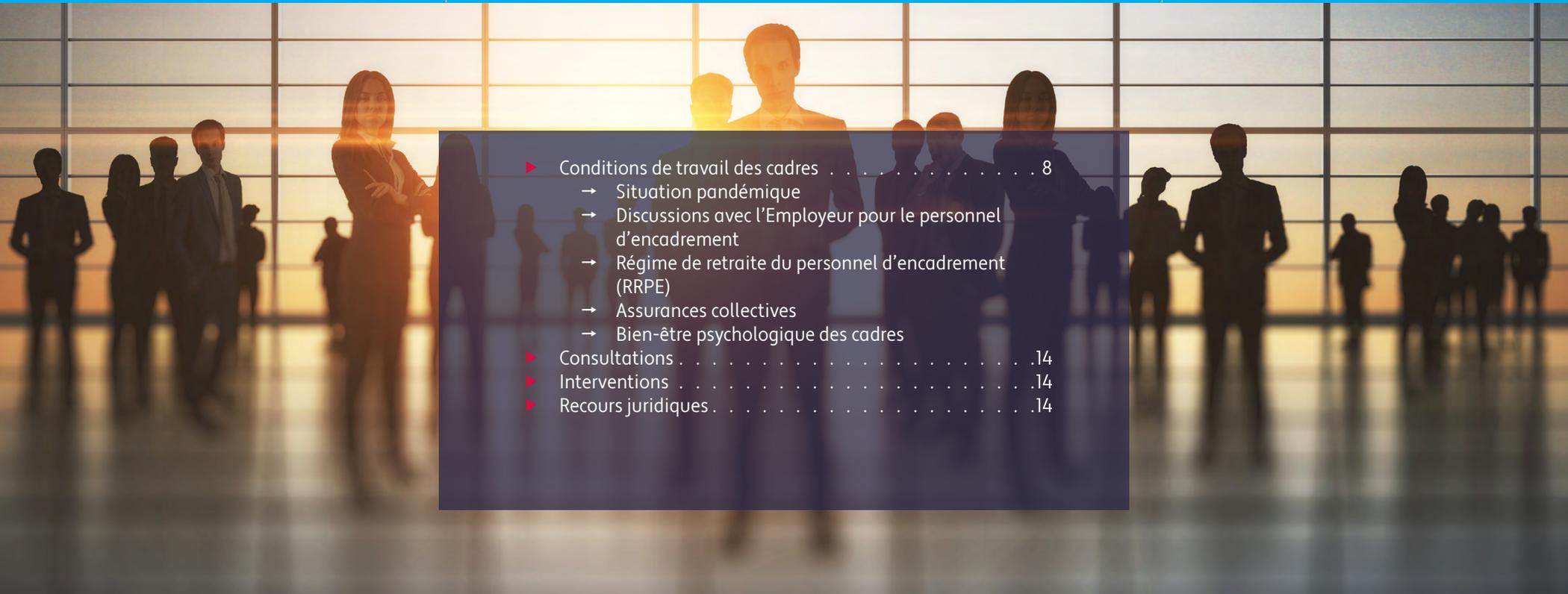
² RACAR : Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite

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

REPRÉSENTATION COLLECTIVE



▶ Conditions de travail des cadres	8
→ Situation pandémique	
→ Discussions avec l'Employeur pour le personnel d'encadrement	
→ Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE)	
→ Assurances collectives	
→ Bien-être psychologique des cadres	
▶ Consultations	14
▶ Interventions	14
▶ Recours juridiques	14

CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

SITUATION PANDÉMIQUE

En tant que représentante du personnel d'encadrement, l'Alliance s'est fait un devoir de continuer à 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 les années précédentes, que l'Alliance a participé à une rencontre virtuelle avec le Secrétariat du Conseil du trésor et les autres associations de cadres. Celle-ci portait sur la fin du télétravail obligatoire et le plan de retour graduel en milieu de travail pour la fonction publique.



DISCUSSIONS AVEC L'EMPLOYEUR POUR LE PERSONNEL D'ENCADREMENT

Renouvellement des conditions de travail
du personnel d'encadrement nommé en vertu
de la Loi sur la fonction publique

Mise en contexte

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 renouvellement 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 nous consulter 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.

CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

Entente à l'égard d'éléments de rémunération globale et autres éléments normatifs

29 avril 2022

Pour plus de détails, [consulter l'Info@courriel](mailto:Info@courriel) du 25 mai 2022.

Le 29 avril 2022, une première entente est intervenue sur les éléments suivants :

Enveloppe sectorielle de 2,5 % de la masse salariale

Une enveloppe sectorielle de 2,5 % de la masse salariale a été incluse à l'entente pour la mise en place de mesures monétaires afin de régler certaines des problématiques adressées.

Paramètres salariaux

La majoration des échelles de traitement est de 6 % sur 3 ans :

ANNÉE	MAJORATION
2020-2021	2 %
2021-2022	2 %
2022-2023	2 %

À ce 6 % s'ajoute une rémunération additionnelle forfaitaire de 1 % du traitement reçu pendant la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020 et un autre 1 % du traitement reçu pendant la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2021.

Malgré les représentations effectuées pour bonifier ces pourcentages, afin notamment de prendre en compte le taux d'inflation, l'Employeur a maintenu sa proposition initiale et est demeuré inflexible sur la hauteur de ces paramètres qui, par ailleurs, sont les mêmes que ceux octroyés aux différentes catégories d'emplois.

Mesures

Différentes mesures ont été mises en place :

- ▶ Prime pour grande disponibilité (nouveau dans les conditions de travail)
- ▶ Congé pour très grande disponibilité (modification à une mesure existante)
- ▶ Absences rémunérées pour raisons sérieuses (modification à une mesure existante)
- ▶ Congé de 5 jours pour raisons personnelles (modification à une mesure existante)
- ▶ Remboursement de la cotisation payable à un ordre professionnel (lettre d'engagement)
- ▶ Structure de classification (révision)
- ▶ Gains pour les directeurs en établissement de détention :
 - Prime pour grande disponibilité
 - Congé pour très grande disponibilité
 - Congé de 5 jours pour raisons personnelles

CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

Entente à l'égard d'éléments de rémunération globale et autres éléments normatifs

13 octobre 2022

Pour plus de détails, consulter l'Info@courriel du 7 novembre 2022.

Le 13 octobre 2022, après plusieurs mois de discussions et de travaux intensifs concernant le renouvellement des conditions de travail des cadres (cadres administratifs et cadres œuvrant en établissement de détention à titre de directeurs des établissements de détention du secteur de la fonction publique), une entente est intervenue avec le Conseil du trésor à l'égard d'éléments de rémunération globale et autres éléments normatifs.

Enveloppe sectorielle bonifiée à 4 % de la masse salariale

L'enveloppe sectorielle initialement prévue de 2,5 % de la masse salariale, dédiée notamment à la mise en œuvre de mesures monétaires afin de régler certaines des problématiques adressées, a été bonifiée à 4 % de la masse salariale.

Mesures

La bonification de l'enveloppe sectorielle a permis de mettre en place les mesures suivantes.

- ▶ Introduction d'une nouvelle structure salariale au 1^{er} avril 2022

CLASSE	STRUCTURE PRÉCÉDENTE		NOUVELLE STRUCTURE		MAJORATION
	MINIMUM	MAXIMUM	MINIMUM	MAXIMUM	
1	130 362 \$	166 864 \$	131 575 \$	168 416 \$	0,93 %
2	116 499 \$	149 118 \$	118 538 \$	151 728 \$	1,75 %
3	104 109 \$	133 260 \$	106 785 \$	136 685 \$	2,57 %
4	93 036 \$	119 087 \$	96 209 \$	123 148 \$	3,41 %
5	83 143 \$	106 425 \$	86 670 \$	110 937 \$	4,24 %
6	75 254 \$	96 324 \$	78 083 \$	99 946 \$	3,76 %
7	68 112 \$	87 182 \$	70 434 \$	90 155 \$	3,41 %
8	61 647 \$	78 908 \$	63 589 \$	81 394 \$	3,15 %
9	55 797 \$	71 419 \$	57 286 \$	73 326 \$	2,67 %

L'écart entre le maximum de chaque classe a été harmonisé à 11 %

- ▶ Forfaitaire pour la période du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2022 pour les cadres en lien d'emploi à la date de signature de l'entente
- ▶ Forfaitaire pour service continu dans un même ministère ou organisme pour le cadre en lien d'emploi à la date de modification de la directive et selon certaines conditions applicables
- ▶ Maintien d'un écart salarial pour certains cadres supervisant du personnel ingénieur et ce, selon certaines conditions applicables
- ▶ Harmonisation de l'allocation de disponibilité pour les cadres œuvrant en établissement de détention à titre de directeurs des établissements de détention
- ▶ Modification à la rémunération additionnelle octroyée lors d'une désignation sur un emploi d'administrateur d'état, d'un dirigeant ou d'un vice-président d'organisme
- ▶ Classification
L'entente prévoit la poursuite des discussions concernant la classification, notamment :
 - l'abolition de la classe 9 et intégration des cadres de cette classe à la classe 8
 - la création d'une classe supérieure à la classe 1

CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

Entente à l'égard d'éléments de rémunération globale et autres éléments normatifs

Mesures (suite)

- ▶ Ajout d'une disposition concernant le retrait d'un relevé provisoire si non suivi d'une mesure disciplinaire
- ▶ Possibilité de fractionnement du congé de paternité
- ▶ Modification de la définition de conjoint et d'enfant à charge
- ▶ Révision des modalités de protection de traitement lors de réorientations professionnelles successives
- ▶ Précision concernant le congé de maternité pour la cadre invalide
- ▶ Introduction d'une protection de traitement lors de retour au travail d'un cadre retraité à titre de cadre occasionnel
- ▶ Mise à jour de certains termes utilisés dans la directive

L'ensemble des travaux, dont 35 séances de discussion avec l'Employeur, a permis d'apporter des bonifications aux conditions de travail des cadres dans les limites de l'enveloppe disponible. Certes, des correctifs sont encore souhaités pour certains éléments, mais des avancées – comme il y en a eu peu dans les dernières années – ont été réalisées.

Renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement de Revenu Québec

Les discussions avec Revenu Québec concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres vont s'amorcer au début de l'année 2023.



CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

RÉGIME DE RETRAITE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT (RRPE)

Rappelons que 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). Il n'y a pas eu d'avancée sur ce dossier et les travaux de ce comité vont se poursuivre en 2023.

Par ailleurs, les associations membres du Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite (RACAR), dont l'Alliance, ont demandé de faire partie de ces travaux considérant les enjeux rattachés à ce dossier. De plus, elles souhaitent discuter de toute autre 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. À l'automne, des discussions ont eu lieu avec l'Employeur et celles-ci vont se poursuivre en 2023.

ASSURANCES COLLECTIVES

Avenir du régime d'assurance des retraités

Malgré plusieurs discussions avec l'Employeur afin de faire progresser ce dossier, par l'intermédiaire du Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite (RACAR), celui-ci n'a toujours pas connu de dénouement. Les démarches se sont poursuivies 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, alors que les premiers sont contraints à verser des primes élevées en assurance. À suivre en 2023.

Appel d'offres du Secrétariat du Conseil du trésor (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.

Montants remboursables auprès des professionnels de la santé

L'Alliance a participé aux travaux menés par le Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite (RACAR) en vue d'identifier les demandes à présenter à l'Employeur pour obtenir une bonification des montants remboursables auprès des professionnels de la santé, puisque ceux-ci n'ont pas été ajustés depuis plusieurs années. Comme il s'agit d'un dossier qui touche la rémunération globale, l'enveloppe accordée dans le cadre du renouvellement des conditions de travail des cadres n'a pas permis de consacrer des sommes à ce sujet. Celui-ci continuera de faire l'objet de demandes lors des prochaines discussions sur le renouvellement des conditions de travail.



CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE DES CADRES

En 2022, différents gestes ont été posés en lien avec le bien-être psychologique des cadres, en suivi à une étude sur le sujet réalisée auprès des membres de l'Alliance en 2020 et qui a révélé un niveau de détresse psychologique élevé pour plusieurs.

- ▶ Ajout à la programmation de la formation « Humain avant tout : préserver votre santé psychologique et celle de vos employés ». Celle-ci avait pour objectif d'outiller les cadres de façon préventive en matière de santé mentale et de leur permettre de découvrir les gestes à poser pour eux d'abord, afin de pouvoir ensuite aider les autres.
- ▶ Publication LinkedIn dans le cadre de la Semaine de la santé mentale.
- ▶ Présentation de la conférence « Le bonheur, une responsabilité partagée », par Rose-Marie Charest, psychologue et conférencière de renom, dans le cadre d'événements en présentiel à Québec et à Montréal. Celle-ci avait pour objectif de démontrer aux cadres que de se donner le droit au bonheur a un impact positif non seulement sur eux, mais également leurs employés, leurs supérieurs et leurs collègues.
- ▶ Ajout à la programmation de WebCapsules sur la thématique « Prendre soin de sa santé en milieu de travail ». Celles-ci présentaient des références pertinentes et des outils d'aide à la tâche pour passer de la conscience à l'action.
- ▶ Diffusion auprès des membres de l'Alliance du testquifaitdubien.com, lequel permet de faire le point sur son moral, son énergie et son mieux-être, et de recevoir des conseils et des actions simples à intégrer dans le quotidien.
- ▶ Promotion auprès des membres de l'Alliance de l'événement « La santé globale : Tendre vers l'équilibre », du Regroupement des Réseaux en Santé des Personnes au Travail, visant la mobilisation de tous pour placer la santé des personnes au cœur des actions et des priorités.

Par ailleurs, la détresse psychologique chez les cadres est l'un des sujets présentés à l'Employeur dans le cadre des discussions portant sur le renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement, notamment par une demande visant l'introduction d'une disposition sur le droit à la déconnexion. Il n'a pas été possible de conclure en ce sens, mais l'Alliance poursuivra ses démarches pour continuer à sensibiliser l'Employeur à cette situation préoccupante.



CONSULTATIONS

Secrétariat du Conseil du trésor

- ▶ Directives de classification (dans le cadre de la refonte de la dotation)
- ▶ Directive sur la gestion et l'ameublement des espaces de l'administration gouvernementale
- ▶ Directive sur les frais remboursables lors des déplacements et autres frais inhérents
- ▶ Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres
- ▶ Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres œuvrant en établissement de détention à titre de directeurs des établissements de détention
- ▶ Directive sur le régime de rentes des survivants

Revenu Québec

- ▶ Directive sur la dotation des emplois
- ▶ Télétravail 4-1 (4 jours en télétravail et une journée au bureau)
- ▶ Organisation du travail à l'égard des travaux du tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

- ▶ Politique sur les violences conjugales
- ▶ Directive de remboursement des dépenses effectuées pour l'exercice des fonctions

INTERVENTIONS

Refonte de la dotation (processus de sélection)

Au début de l'année 2022, des modifications aux directives de classification ont été adoptées par le Conseil du trésor dans le cadre de la refonte de la dotation.

En sus d'avoir fait part de ses commentaires lors de la consultation à ces modifications, l'Alliance a continué de remettre en question le retrait de la possibilité de compenser la scolarité manquante par de l'expérience pertinente. Ce changement majeur constitue un obstacle important et soudain à la progression de carrière pour certains cadres.

C'est pourquoi nous avons demandé de revoir l'application de cette mesure et que certains assouplissements soient accordés afin de ne pas éliminer d'emblée d'excellents candidats qui n'auraient pas le diplôme demandé, particulièrement en cette époque de rareté de main-d'œuvre.

L'Employeur maintient sa position au motif que ce changement exprime la volonté gouvernementale de reconnaître l'importance de la scolarité exigée ainsi que la valeur des diplômes.

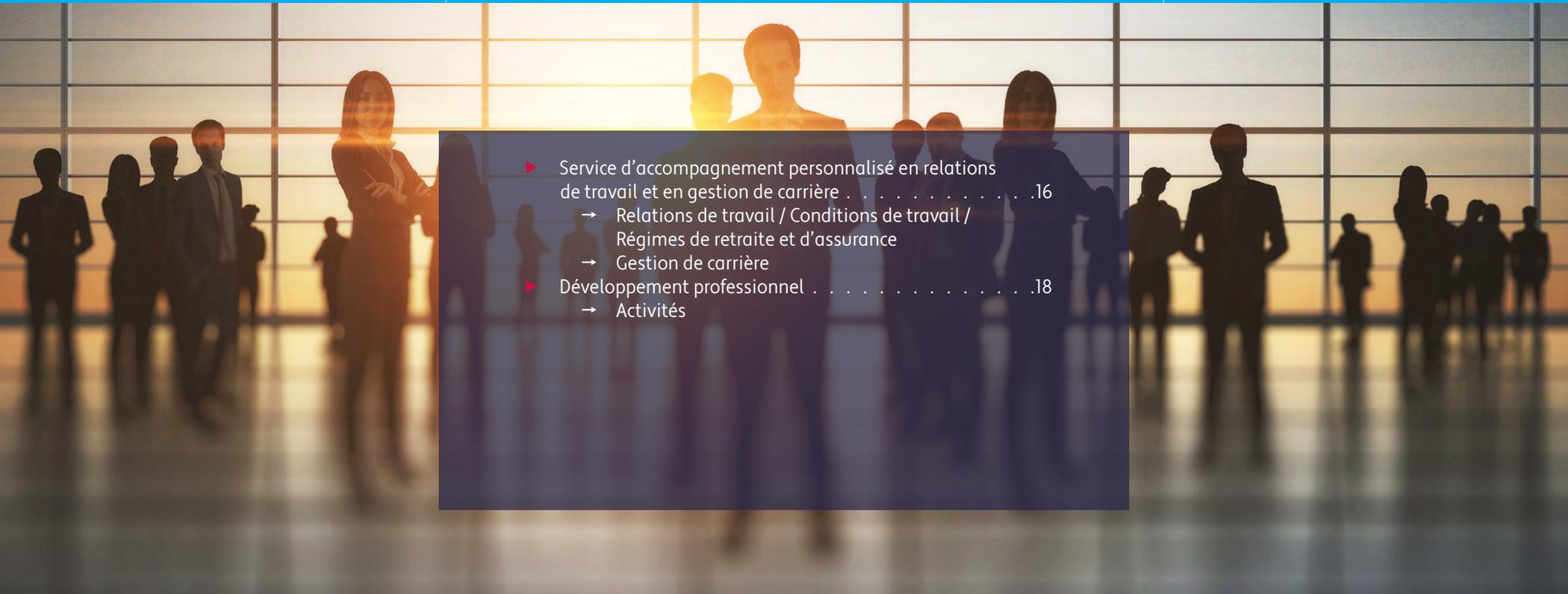
RECOURS JURIDIQUES

Protecteur du citoyen

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.

Ce recours a fait l'objet d'une entente hors cour en décembre 2022.

REPRÉSENTATION INDIVIDUELLE

- 
- ▶ Service d'accompagnement personnalisé en relations de travail et en gestion de carrière 16
 - Relations de travail / Conditions de travail / Régimes de retraite et d'assurance
 - Gestion de carrière
 - ▶ Développement professionnel 18
 - Activités

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

Le service d'accompagnement personnalisé en relations de travail se décline en trois catégories : Information – Conseil – Assistance.

En 2022, en plus de poursuivre les dossiers en cours, l'Alliance a reçu 713 nouvelles demandes. Chacune de ces demandes requiert des interventions de différente nature et d'envergure variée.

Au cours de la dernière année, ce sont 1 073 interventions qui ont été réalisées pour ces nouvelles demandes (ex. : entrevue pour une prise de besoin, analyse du dossier, rédaction de plainte ou recours, rencontre, préparation d'un témoignage dans le cadre d'une enquête, d'une médiation ou d'une audience, négociation avec l'employeur, etc.).

Information

La première catégorie consiste à répondre aux demandes d'information des membres sur une foule de sujets portant sur leur emploi et leurs conditions de travail : rémunération, évaluation du rendement, classement et classification, cheminement de carrière, retraite, régime d'invalidité, types de congés, éthique, etc.

En 2022, l'Alliance a reçu 586 nouvelles demandes d'information.

Conseil

La deuxième catégorie consiste à conseiller les membres dans leurs démarches en emploi, généralement dans des situations délicates, difficiles ou encore jamais vécues (ex. : climat de travail difficile, conflits, dossiers d'invalidité et de retour au travail, évaluation du rendement négative et plan de redressement, relevé provisoire de fonctions, réorganisation administrative impliquant un changement d'affectation, etc.).

En 2022, l'Alliance a reçu 51 nouvelles demandes de conseil.

Assistance

La troisième catégorie consiste à offrir aux membres une assistance lors d'une situation complexe (ex. : enquête préalable à des mesures administratives et disciplinaires, cas présumé de 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.

En 2022, l'Alliance a reçu 76 nouvelles demandes d'assistance.

NOUVELLES DEMANDES

520

2021

713

2022

INTERVENTIONS

1 138

2021

1 073

2022

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

Coaching d'intégration dans un nouveau poste

Ce service 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.

En 2022, 29 membres ont sollicité l'Alliance pour ce 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.

En 2022, 65 membres ont sollicité l'Alliance pour ce service.

Coaching de gestion - Nouveauté

Un tout nouveau service s'est ajouté à l'offre de coaching : le coaching de gestion. Celui-ci vise à développer le plein potentiel de gestion des cadres dans l'action et dans l'authenticité afin d'obtenir des résultats optimaux, soit une meilleure performance, une confiance accrue en ses compétences à travers une meilleure connaissance de soi et de ses forces et une augmentation de son efficacité.

En 2022, 11 demandes d'information, provenant tant des membres que des directions des ressources humaines, ont été faites pour ce nouveau service qui a été lancé à l'automne.

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.

En 2022, 60 membres ont sollicité l'Alliance pour ce service.

L'équipe en gestion de carrière a également répondu à 17 demandes d'information de nature variée.



► Partenaire dans le développement des cadres :
Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

ACTIVITÉS

Formations

En 2022, 26 activités différentes ont été présentées par l'Alliance et ses partenaires en matière de développement professionnel et de sécurité financière, dont certaines à plus d'une reprise. Parmi les activités présentées, 22 étaient des nouveautés.

Les chiffres témoignent que la programmation 2022 a répondu à un besoin réel puisque 817 membres de l'Alliance ont participé à l'une ou l'autre de ces activités.

Par ailleurs, l'Alliance a présenté 13 formations personnalisées en organisation.

- ▶ 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 : Beneva

Conférence « Oser entrer dans sa zone d'accomplissement »

Dans le cadre d'un 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 « Oser entrer dans sa zone d'accomplissement », cette conférence a été bâtie sur mesure pour les membres de manière à leur donner le goût d'oser et à leur proposer une démarche et des outils pour entrer dans leur zone d'accomplissement. Près de 200 membres y ont participé.

Programme Alliés – Le leadership par les forces

En 2022, l'Alliance a lancé la version révisée du Programme Alliés – Le leadership par les forces. Celui-ci propose aux cadres de déployer leur plein potentiel de gestion en s'appuyant sur leurs forces et en développant une meilleure connaissance de soi. Il s'agit, aux dires des participants, d'un véritable parcours transformationnel.

Toutes les places disponibles, tant pour la cohorte de l'hiver-printemps que celle de l'automne, ont été comblées.

Espace-cadres – Nouveauté

En 2022, l'Alliance a mis sur pied un tout nouveau lieu d'échanges pour ses membres : Espace-cadres. Celui-ci vise à leur permettre de participer à des rencontres concernant les bonnes pratiques en matière de gestion à partir de thèmes spécifiques et ainsi bénéficier de la richesse des partages des pairs issus de différentes organisations. Bref, il s'agit d'un lieu d'échange privilégié où l'intelligence collective est mise à profit.

Thèmes abordés :

- ▶ « Quelles sont vos meilleures pratiques pour fidéliser vos employés? »
- ▶ « Quelle importance prend la civilité dans votre approche de gestion? Comment en êtes-vous l'ambassadeur dans votre milieu? »

COMMUNICATIONS

▶ Info@courriel	20
▶ Site Web	20
▶ LinkedIn	20

INFO@COURRIEL

En 2022, 56 Info@courriel ont été transmis. Il s'agit du moyen de communication favorisé par l'Alliance pour informer ses membres.

Catégories :

- ▶ Conditions de travail des cadres et enjeux collectifs
- ▶ Gestion de carrière et développement professionnel
- ▶ Reconnaissance
- ▶ Activités et événements
- ▶ Alliance

SITE WEB

En 2022, il y a eu 33 786 visites dans le site Web, comparativement à 29 316 l'année précédente. Il s'agit à la fois d'un espace regroupant des contenus d'intérêt pour les membres, d'une vitrine sur l'éventail de services offerts par l'Alliance et de la porte d'entrée à l'inscription des activités et des événements. La section la plus visitée est encore celle portant sur les conditions de travail.

LINKEDIN

En 2022, 45 publications ont été faites dans la page LinkedIn de l'Alliance.

Catégories :

- ▶ Conseils, trucs et astuces pour les gestionnaires
- ▶ Gestion de carrière et développement professionnel
- ▶ Reconnaissance
- ▶ Activités et événements
- ▶ Alliance

La présence de l'Alliance sur LinkedIn est une façon 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.

Au 31 décembre 2022, la page compte près de 1 425 abonnés, soit environ 1 000 de plus qu'en 2021.



ÉVÉNEMENTS



▶ Événement annuel : AGA et WebConférence	22
▶ Événement Reconnaissance	22
▶ Événement à Montréal	24

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE ET WEBCONFÉRENCE

- ▶ Vendredi 6 mai 2022
- ▶ Virtuel
- ▶ 437 participants
- ▶ Taux de satisfaction générale : 99 %

Encore cette année, l'Alliance a opté pour le virtuel pour la présentation de son événement annuel au cours duquel se sont tenues l'Assemblée générale annuelle et la WebConférence « Complexité ou gestion de la réalité ? ». Cet événement visait à informer les membres sur des enjeux les concernant à titre de cadres de l'État et à aborder un sujet en lien direct avec leur rôle de gestionnaire.

Assemblée générale annuelle

La présentation du président du Conseil d'administration et de la présidente-directrice générale a été consacrée au renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique, un dossier prioritaire en 2022.

WebConférence « Complexité ou gestion de la réalité ? »

C'est la question à laquelle s'est attardé Jean-François Lavallée, coach, auteur, conférencier TEDx et facilitateur chevronné dans le domaine de la complexité. Ce dernier a proposé aux participants une approche innovante et audacieuse alors que l'adaptabilité, l'ouverture et la flexibilité sont des compétences de plus en plus sollicitées dans un contexte de changement important et de complexité grandissante.

PARTENAIRES		
		
		

ÉVÉNEMENT RECONNAISSANCE

- ▶ Vendredi 27 mai 2022
- ▶ Centre des congrès de Québec
- ▶ 362 participants
- ▶ Taux de satisfaction générale : 100 %

L'événement Reconnaissance a été la première activité d'envergure en présentiel de l'Alliance depuis le début de la pandémie. Celle-ci avait pour objectif ultime d'offrir un temps d'arrêt aux cadres, avec leurs pairs, dans un quotidien qui va souvent un peu trop vite. À l'horaire : réseautage, remise des Prix Reconnaissance 2022 et conférence « Le bonheur, une responsabilité partagée ». La ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, M^{me} Sonia LeBel, a également profité de cette occasion pour s'adresser aux cadres par vidéo.

Réseautage

L'événement a été pensé de manière à consacrer plusieurs moments au réseautage et au plaisir de se retrouver en personne.

Remise des Prix Reconnaissance 2022

Les lauréats de l'édition 2022, des cadres qui se distinguent par leur savoir-faire et leur savoir-être, ont été dévoilés en présence de dirigeants, gestionnaires et employés de l'Administration publique québécoise.

[Découvrir les lauréats et les finalistes à la page suivante.](#)

Conférence « Le bonheur, une responsabilité partagée »

Les participants étaient suspendus aux lèvres de Rose-Marie Charest, psychologue, auteure et conférencière. Celle-ci a fait valoir que de se donner le droit au bien-être et au bonheur comme gestionnaire a un impact positif non seulement sur soi, mais également sur ses employés, ses supérieurs et ses collègues.

PRIX RECONNAISSANCE 2022

ICÔNE DE L'EXCELLENCE

Partenaire exclusif

COUP DE COEUR LA CAPITALE

Ce Prix est remis par le partenaire exclusif des Prix Reconnaissance à un gestionnaire ayant retenu l'attention des jurys de façon particulière parmi toutes les candidatures reçues, toutes catégories confondues.



Caroline Robert
Environnement et Lutte contre les changements climatiques

RELÈVE DE GESTION

Ce Prix est attribué à un cadre, en exercice depuis moins de 5 ans, qui se démarque par sa contribution au développement de son organisation



Fadi Germani
Société d'habitation du Québec



Stéphane Buist
Régie des alcools, des courses et des jeux



Juan Manuel Diz Grana
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

GESTIONNAIRE-LEADER

Ce Prix est remis à un cadre, en exercice depuis 5 ans et plus, qui se démarque par ses actions et sa manière de gérer, en fonction de l'intérêt public, du bien commun.



Marc Aubin
Revenu Québec



Caroline Foldes-Busque
Société de l'assurance automobile du Québec



Nancy Paquet
Cybersécurité et Numérique

GRAND PRIX DE L'ALLIANCE

Ce Prix est décerné à un cadre pour l'ensemble de sa carrière. Celui-ci doit détenir 10 ans et plus d'expérience en gestion et avoir su se démarquer par sa pratique, ses accomplissements, son engagement et sa contribution.



Christiane Langlois
Cybersécurité et Numérique



Paul Charbonneau
Justice



Nathalie Dion
Transports

ÉVÉNEMENT À MONTRÉAL

- ▶ Mercredi 23 novembre 2022
- ▶ Centre Mont-Royal (Montréal)
- ▶ 126 participants
- ▶ Taux de satisfaction générale : 97 %

Cet événement a été l'occasion de rendre visite aux membres de la grande région de Montréal. Il était important pour l'Alliance de leur offrir à eux aussi un temps d'arrêt en compagnie de leurs collègues issus d'autres ministères et organismes. À l'horaire : réseautage et conférence « Le bonheur, une responsabilité partagée ».

Réseautage

L'événement a été pensé de manière à consacrer plusieurs moments au réseautage et au plaisir de se retrouver en personne.

Conférence « Le bonheur, une responsabilité partagée »

Devant le succès de la conférence « Le bonheur, une responsabilité partagée » présentée à Québec quelques mois auparavant, l'Alliance a de nouveau fait appel à Rose-Marie Charest, psychologue, auteure et conférencière, pour aborder la question du bonheur. Encore une fois, les propos de la conférencière ont trouvé écho auprès des participants.



PARTENARIATS ET COLLABORATIONS



PARTENARIATS ET COLLABORATIONS

En 2022, l'Alliance a poursuivi ses partenariats et collaborations avec différents acteurs évoluant dans le giron de l'Administration publique québécoise.

Beneva

En plus d'être partenaire exclusif des Prix Reconnaissance 2022, Beneva était partenaire de l'Événement annuel (Assemblée générale annuelle et WebConférence) ainsi que de l'Événement Reconnaissance. Notre partenariat avec Beneva incluait également la présentation de webinaires gratuits, adressés aux membres, portant sur la sécurité financière.

Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics

Une entente a été conclue avec la Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics à titre de « Partenaire dans le développement des cadres » et de « Partenaire de l'Événement annuel (Assemblée générale annuelle et WebConférence) ». La Caisse était également présente, par l'entremise d'un kiosque d'information, lors de l'événement présenté à Montréal à l'automne.

École nationale d'administration publique

L'École nationale d'administration publique était partenaire de l'Événement annuel (Assemblée générale annuelle et WebConférence).

Collège des administrateurs de sociétés

Le Collège des administrateurs de sociétés était partenaire de l'Événement annuel (Assemblée générale annuelle et WebConférence).

Service du développement professionnel de l'Université Laval

Le Service du développement professionnel de l'Université Laval était partenaire de l'Événement annuel (Assemblée générale annuelle et WebConférence).

Institut d'administration publique du Québec

L'Alliance a renouvelé son statut de partenaire associé de l'Institut d'administration publique du Québec pour la présentation des activités des saisons 2021-2022 et 2022-2023 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 « Progresser dans la fonction publique : un monde d'opportunités » présenté dans le cadre du colloque annuel du Forum au printemps. Elle a également présenté l'activité « Devenir cadre », une rencontre d'échanges entre cadres et jeunes sur le développement de carrière, qui s'est tenue à l'automne.

Secrétariat du Conseil du trésor

En janvier, l'Alliance a participé à la journée d'accueil pour les nouveaux gestionnaires de la fonction publique québécoise organisée par le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration avec l'ENAP. Elle a expliqué son rôle et a présenté son offre de services en matière de relations de travail et de gestion de carrière.

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

Encore cette année, l'Alliance a poursuivi son entente avec l'Association québécoise des retraité(e)s des secteurs public et parapublic (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.

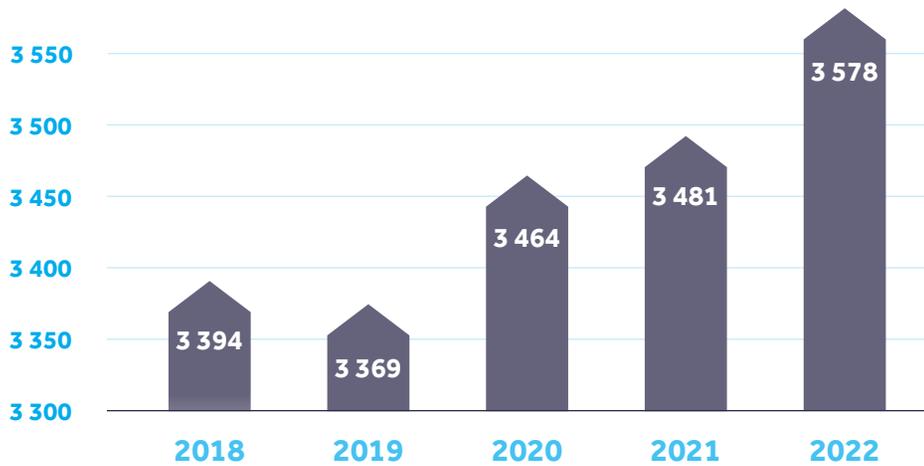
MEMBERSHIP



▶ Évolution du membership	28
▶ Profil des membres	28
▶ Liste des ministères et organismes dont les cadres sont membres de l'Alliance, au 31 décembre 2022	30

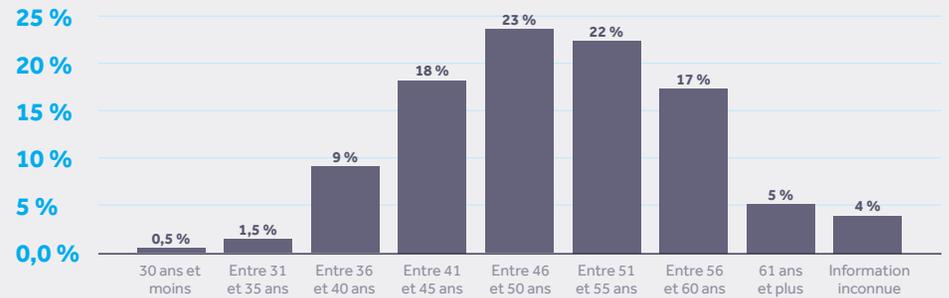
ÉVOLUTION DU MEMBERSHIP

Au 31 décembre 2022, l'Alliance compte 3 578 membres.



PROFIL DES MEMBRES

RÉPARTITION SELON LES GROUPES D'ÂGE :



ÂGE MOYEN :
50 ANS



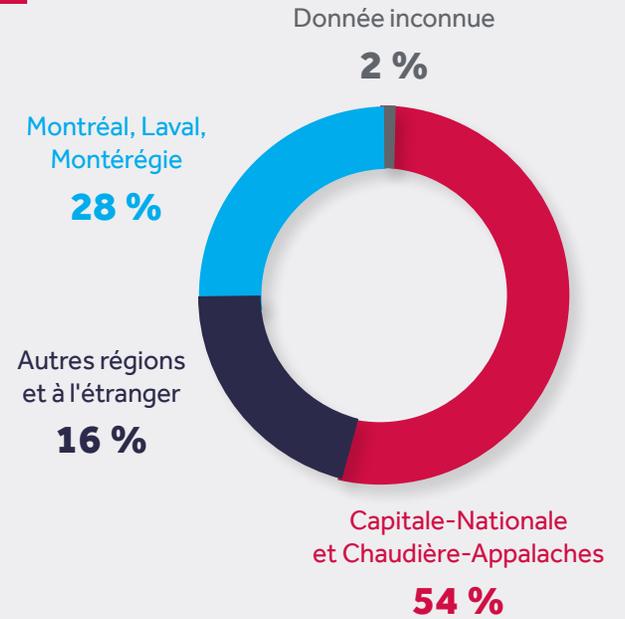
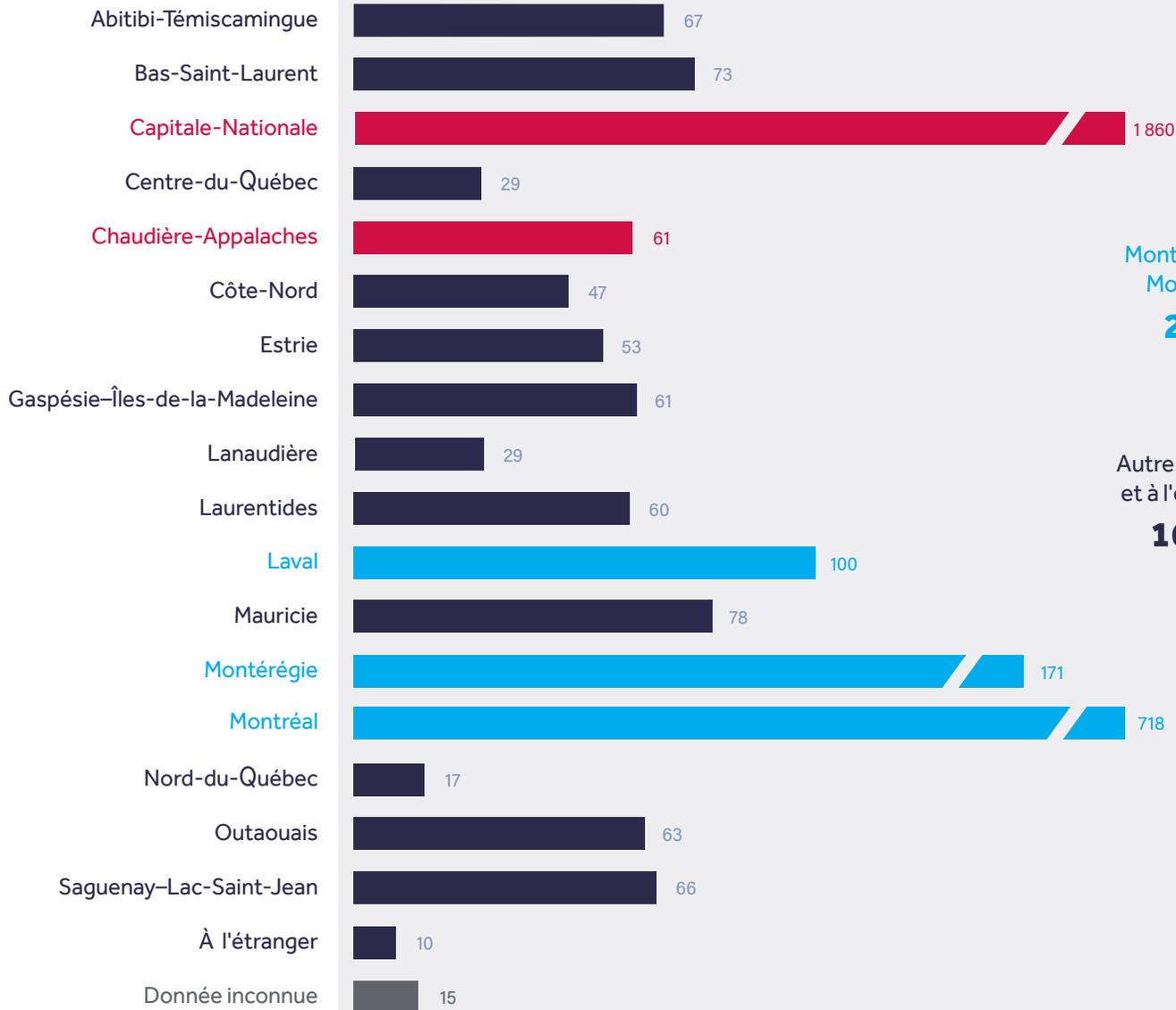
49%

HOMME

51%

FEMME

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



LISTE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES DONT LES CADRES SONT MEMBRES DE L'ALLIANCE, AU 31 DÉCEMBRE 2022

MINISTÈRES

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

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
- 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
- Fondation de la Faune
- Fonds des approvisionnements et des services
- Fonds de la cybersécurité et du numérique
- 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
- Fonds du Bureau d'aide aux victimes d'actes criminels
- Fonds du financement regroupé
- Infrastructures technologiques Québec
- Institut de la statistique du Québec
- Institut de technologie agroalimentaire du Québec
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
- Investissement Québec
- La Financière agricole du Québec
- Lobbyisme 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
- Services Québec
- 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
- Vérificateur général

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
- A-B** Défendre la pertinence du développement des compétences des cadres
- C** « Militer » en faveur d'une plus grande autonomie des cadres
- B-C** Intensifier les collaborations avec l'employeur
- B** Promouvoir les réalisations des cadres
- A-B** Agir avec des partenaires afin d'accroître l'impact de l'Alliance
- D** Multiplier les opportunités de rencontres, de partage et de réseautage
- D** Faciliter la participation des membres aux activités de l'Alliance
- D** Innover dans l'offre de services en lien avec l'évolution des besoins
- 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



ALLIANCE DES CADRES
DE L'ÉTAT

Gestionnaire de notre société

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