

RAPPORT ANNUEL

2025



ALLIANCE DES CADRES
DE L'ÉTAT

Gestionnaire de notre société

TABLE DES MATIÈRES

Notre bilan	3
Mot du président du Conseil d'administration et de la présidente-directrice générale	3
Notre organisation	4
Conseil d'administration	5
Direction générale	6
Notre planification stratégique 2024-2028	7
Notre présence auprès des membres	10
Représentation collective	11
Conditions de travail des cadres	11
Consultations	14
Interventions	14
Accompagnement personnalisé	15
Relations de travail et conditions de travail	15
Gestion de carrière	17
Développement professionnel	18
Communications	19
Événements	20
Assemblée générale annuelle et WebConférence	20
Événement Reconnaissance	21
Événement (Re)trouver le sens et le plaisir de gérer	24
Nos partenariats	25
Nos membres	27

NOTRE BILAN

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

Le président du conseil d'administration et la présidente-directrice générale de l'Alliance présentent une rétrospective de l'année 2025, soulignant les faits marquants.



Cher(ères) membres,

Chaque année, nous avons à cœur de vous soutenir dans votre posture de cadre. Notre mission, « Être au service des gestionnaires de l'État », guide chacune de nos actions et se traduit concrètement par les services et activités que nous déployons à votre intention.

En 2025, nous avons poursuivi la mise en œuvre de la Planification stratégique 2024-2028, reflet de notre volonté de rester alignés avec votre réalité en constante évolution. Dans cet esprit, nous avons mené un sondage qui nous a permis de dresser un portrait actuel de vos besoins et enjeux, servant ainsi de repère pour bonifier notre offre de services et créer davantage de valeur pour vous.

Au quotidien, et en cohérence avec notre mission, nous sommes à vos côtés pour vous accompagner dans les moments importants de votre carrière, faire reconnaître votre rôle et votre expertise, défendre vos droits et intérêts, et vous offrir un espace privilégié pour évoluer.

En représentation collective, nos efforts se sont concentrés sur le renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement de la fonction publique et de Revenu Québec, aboutissant à la conclusion d'ententes. Nous continuons à faire de la pleine reconnaissance de votre rôle une de nos priorités.

Notre service d'accompagnement personnalisé en relations de travail et en gestion de carrière, vous permettant de bénéficier de réponses et de solutions adaptées à votre besoin, a quant à lui continué d'être grandement sollicité : 934 nouvelles demandes ont été traitées et 1 725 interventions ont été réalisées par notre équipe.

Parallèlement, nos activités de développement professionnel ont permis à des centaines d'entre vous de renforcer leurs compétences et d'optimiser à la fois leur savoir-faire et leur savoir-être.

Côté communications, nous avons veillé à vous informer et à vous outiller, en diffusant des contenus pertinents sur vos enjeux ainsi que sur la gestion et la vie au travail. Par ailleurs, nos événements, véritables occasions d'échanges et de rencontres, ont permis de créer des moments privilégiés pour partager expériences et bonnes pratiques.

En terminant, nous tenons à remercier chaleureusement le Conseil d'administration et l'équipe de la Direction générale pour leur engagement, et surtout vous, cher(ères) membres, pour votre fidélité. Votre confiance demeure notre plus précieux atout, et c'est un privilège de vous représenter.

Bonne lecture.



Nicolas Thibault
Président du Conseil d'administration



Martine Doré
Présidente-directrice générale
(jusqu'au 5 décembre 2025)

NOTRE ORGANISATION

Mission

Être au service des gestionnaires de l'État :

- ✎ En accompagnant le gestionnaire dans les moments importants de sa carrière
- ✎ En s'investissant à faire reconnaître leur rôle et leur expertise
- ✎ En défendant leurs intérêts et leurs droits auprès de l'Employeur
- ✎ En offrant un espace privilégié pour faire évoluer les gestionnaires

Vision

Créer de la valeur pour les gestionnaires de l'État

Valeurs

Engagement

- ✎ Collaborer pour aller plus loin

Compétence

- ✎ Relever les défis d'aujourd'hui et de demain

Ouverture

- ✎ Bienveillance, considération, écoute

L'Alliance des cadres de l'État 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.

Elle est la représentante officielle des cadres de l'État en matière de conditions de travail. Précisons que celles-ci sont déterminées par l'employeur, après consultation de l'Alliance.

En adéquation avec sa mission, elle défend les intérêts et les droits de ses membres en tenant compte de leurs préoccupations, de leurs défis et des différents enjeux qui façonnent l'évolution de l'administration publique et auxquels ils sont quotidiennement confrontés. Elle porte la voix des gestionnaires, acteurs essentiels des services dispensés à la population.

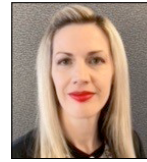
CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Participe à l'élaboration des plans stratégiques (enjeux, orientations et objectifs) et des plans d'action, et adopte ceux-ci.
- Adopte des politiques et des pratiques de gouvernance efficaces et efficientes.
- Veille à l'application de ses décisions.

Portrait du Conseil d'administration au 31 décembre 2025



Nicolas Thibault
Président du Conseil
d'administration



Katia Fortin
Vice-présidente



Dinah Morency
Secrétaire-trésorière



Martine Doré
Présidente-directrice
générale (jusqu'au 5
décembre 2025)



Amélie Marcheterre
Présidente-directrice
générale (à compter
du 8 décembre 2025)



Steve Audet
Administrateur



**Marie-Christine
B. Dupuis**
Administratrice



Jeannine Dubé
Administratrice



Laura Ispas
Administratrice



Anne Claire Pelletier
Administratrice

Séances 2025

Conseil d'administration

- Séances régulières : 7
 - Taux de participation
des administrateurs : 89 %
- Séance extraordinaire : 1

Autres

- Réunions des dirigeants (processus de
recrutement du nouveau PDG) : 7

Formation

- Formation sur les placements

Comités

- Séance du Comité de gouvernance : 1
- Séances du Comité d'audit : 4
- Séance du Comité d'évaluation du rendement
du PDG, de mise en candidature et d'évaluation
des administrateurs et du Conseil : 1
- Séance du Comité de mobilisation
(comité ad hoc) : 1

Note : Les administrateurs sont des gestionnaires œuvrant au sein de l'administration publique québécoise et sont élus par les membres de l'Alliance.

DIRECTION GÉNÉRALE

- Détermine les actions à réaliser en cohérence avec les orientations et les objectifs définis par le Conseil d'administration.
- Représente ses membres et défend leurs intérêts et leurs droits.
- Offre un soutien à ses membres en proposant des services d'accompagnement personnalisés en relations de travail et en gestion de carrière, ainsi qu'en développement professionnel.
- Informe et outille ses membres.
- Assume la gestion des affaires de l'Alliance.

Portrait de la Direction générale au 31 décembre 2025



Martine Doré
Présidente-directrice générale (jusqu'au 5 décembre 2025)



Amélie Marcheterre
Présidente-directrice générale (à compter du 8 décembre 2025)



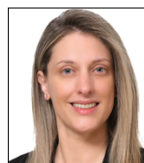
Geneviève Couture
Adjointe exécutive et responsable des mandats organisationnels



Caroline Provencher
Responsable de l'administration



Isabelle Fournier
Conseillère en relations de travail



Rébecca Parent
Conseillère en relations de travail



Gabrielle Croteau Faucher
Conseillère en relations de travail



Sophie Savage
Conseillère en gestion de carrière et développement professionnel, coach certifiée



Isabelle Bédard
Conseillère en communication



Jenny Boucault
Soutien administratif et technicienne aux communications



Caty Bergeron
Agente de secrétariat

Gestion intégrée des risques

La Politique de gouvernance – Gestion intégrée des risques, le plan d'identification des risques et la démarche de gestion intégrée des risques ont été présentés au personnel tout en les sensibilisant à l'importance d'être à l'affût des risques dans leur secteur respectif et leurs obligations à cet égard. De plus, les 21 risques identifiés ont fait l'objet d'un suivi régulier : ceux prioritaires et ceux à surveiller ont reçu une attention particulière. De même, nous nous sommes assurés d'être attentifs à des risques qui auraient pu émerger depuis l'adoption du nouveau plan. Une reddition de compte a été effectuée auprès du comité d'audit et de gestion des risques et au Conseil d'administration.

NOTRE PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2024-2028

L'Alliance renforce son engagement à long terme en identifiant des enjeux majeurs et en définissant des orientations stratégiques qui visent à répondre aux besoins en constante évolution de ses membres.

ENJEUX et ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La mise en œuvre de la Planification stratégique s'est poursuivie tout au cours de l'année 2025. Notre plan d'action annuel visait la réalisation d'actions prioritaires dans chacun des cinq chantiers de la Planification stratégique. La réalisation d'un sondage ainsi que la révision du Règlement général sont des dossiers particulièrement porteurs pour l'organisation.

ENJEUX	ORIENTATIONS
1 Évolution de la reconnaissance par l'employeur de notre rôle de représentation et de l'impact que l'on peut générer	Faire évoluer l'approche de représentation face à l'employeur en ajoutant à nos pratiques actuelles des actions qui permettent d'améliorer notre positionnement
2 Évolution de nos stratégies de positionnement à haut niveau auprès de nos parties prenantes stratégiques (membres, employeur, partenaires, etc.)	Accroître notre influence auprès des parties prenantes afin de générer des impacts sur les conditions de travail et la valorisation/reconnaissance du rôle de cadre
3 Évolution de la capacité et de la structure de notre organisation pour faire face aux risques et aux opportunités à venir	Faire évoluer le modèle organisationnel et nos moyens
4 Meilleure connaissance de notre membership par la segmentation de ses besoins	Parfaire notre connaissance des membres et accroître notre dialogue en continu en fonction des profils et des besoins spécifiques
5 Mobilisation des membres (levier nécessaire à notre réussite)	Renforcer le sentiment d'appartenance à l'Alliance et faire évoluer la reconnaissance de sa valeur chez les membres
6 Modernisation de nos communications et de nos outils technologiques	Faire évoluer le modèle organisationnel et nos moyens

Chantier 1

Évolution de l'organisation interne et des rôles

Ayant un objectif d'amélioration continue des processus et des rôles, nous veillons à maintenir en place les meilleures dispositions pour offrir une prestation de services de qualité en cohérence avec notre vision. En 2025, nous avons poursuivi la mise à jour des processus administratifs. L'intégration d'une éventuelle solution technologique dans le cadre de la réalisation du chantier 4 nous permettra de faire évoluer notre organisation sur ce volet.

Enjeu 3 – Évolution de la capacité et de la structure de notre organisation pour faire face aux risques et aux opportunités à venir

Chantier 4

Infrastructure des Technologies de l'information (T.I.) et de Business Intelligence (B.I.)

Les technologies évoluent rapidement et offrent des perspectives nouvelles, des outils et des solutions diversifiées. En 2025, dans un objectif de performance organisationnelle, nous avons poursuivi l'évaluation de nos besoins et effectué un démarchage nous permettant d'identifier un fournisseur pour nous accompagner dans ce projet.

Enjeu 6 – Modernisation de nos communications et de nos outils technologiques

Chantier 2

Mobilisation et proposition de valeur aux membres

Nous avons pour volonté de demeurer à l'affût des besoins et des préoccupations de nos membres. Pour ce faire, les membres de la fonction publique et de Revenu Québec ainsi que les non-membres ont été invités à répondre à un sondage. C'est 1961 cadres qui ont répondu au sondage, dont 1668 membres. Les résultats ont permis de dégager des tendances et des constats pour la mise en place de différentes actions afin de nous assurer de l'adéquation de notre offre de services avec les besoins exprimés. Plusieurs actions ont été identifiées, dont certaines seront déployées au cours de la prochaine année.

Enjeu 4 – Meilleure connaissance de notre membership par la segmentation de ses besoins

Chantier 5

Gouvernance

Nous veillons à ce que nos pratiques de gouvernance soient performantes et adéquates tant au bénéfice de nos membres, de la Direction générale que pour le Conseil d'administration. C'est dans cet objectif que nous avons procédé en 2025 à une révision en profondeur de notre Règlement général. Certaines des modifications apportées visent notamment à assurer la continuité, la stabilité institutionnelle et la bonne gouvernance de notre organisation. Les modifications ont été adoptées à la séance du Conseil d'administration de novembre 2025 et feront l'objet d'une consultation auprès des membres préalablement à la ratification de celles-ci par l'assemblée générale annuelle de mai 2026.

Enjeu 3 – Évolution de la capacité et de la structure de notre organisation pour faire face aux risques et aux opportunités à venir

Chantier 3

Posture d'influence stratégique

Ayant à cœur la valorisation du rôle de gestionnaire et l'amélioration de ses conditions de travail, nous avons la volonté d'accroître notre influence auprès des parties prenantes. Les résultats du sondage dégagent des sources d'information pertinente sur des sujets à approfondir avec la collaboration de chercheurs. Notre objectif étant que les recherches permettent de générer des faits scientifiques en lien avec les conditions d'emploi des membres.

Enjeu 1 – Évolution de la reconnaissance par l'employeur de notre rôle de représentation et de l'impact que l'on peut générer

Enjeu 2 – Évolution de nos stratégies de positionnement à haut niveau auprès de nos parties prenantes stratégiques (membres, employeur, partenaires, etc.)

NOTRE PRÉSENCE AUPRÈS DES MEMBRES

L'Alliance se distingue par une présence continue auprès de ses membres. Son équipe connaît et comprend la réalité des gestionnaires de l'administration publique québécoise, leurs défis quotidiens et les enjeux cruciaux de leur profession.

REPRÉSENTATION COLLECTIVE

L'Alliance représente collectivement ses membres en veillant à l'amélioration de leurs conditions de travail, en surveillant les situations qui pourraient contrevenir à leurs droits et en participant à des consultations sur des enjeux qui les concernent.

CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES

Renouvellement des conditions de travail

Personnel d'encadrement nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique

Le 31 mars 2025, après plusieurs mois de discussion et des séances de travail intensives, une entente est intervenue entre l'Alliance et les représentants de l'employeur concernant le renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique.

Les discussions se sont déroulées dans un contexte particulièrement exigeant. Aucune enveloppe monétaire n'avait été prévue pour répondre aux enjeux sectoriels que nous avons identifiés, ce qui a eu pour effet d'écarter plusieurs demandes présentées ayant une incidence financière directe. Par ailleurs, l'employeur exigeait certaines contreparties sur des dispositions existantes et la situation financière de l'État constituait un paramètre incontournable dans l'analyse des possibilités.

Malgré ces contraintes, notre équipe a travaillé de manière rigoureuse et stratégique afin de maximiser les gains pour ses membres. Cette démarche a permis d'obtenir des majorations historiques des échelles de traitement, plus particulièrement les 6 % accordés au 1^{er} avril 2023, ainsi qu'une clause de protection du pouvoir d'achat pour les trois dernières années de l'entente, un résultat significatif compte tenu du cadre restrictif dans lequel les discussions se sont tenues. Ces avancées témoignent de la qualité du travail accompli et de notre détermination à faire progresser la reconnaissance du rôle des gestionnaires.

Nous poursuivrons nos efforts afin que la pleine valeur du rôle des gestionnaires soit reconnue dans les travaux à venir.

Personnel d'encadrement de Revenu Québec

Le 24 octobre 2025, après des séances de travail intensives, une entente est intervenue entre l'Alliance, les représentants de Revenu Québec et le Bureau de la négociation gouvernementale du Secrétariat du Conseil du trésor concernant le renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement de Revenu Québec.

À l'instar des discussions pour le personnel d'encadrement nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique, ce processus du renouvellement des conditions de travail s'est déroulé dans un contexte particulièrement restreint. Malgré ces contraintes, notre démarche rigoureuse a permis d'obtenir des gains, dont des majorations salariales importantes et le maintien de l'écart salarial avec le personnel supervisé dans le secteur de la conformité fiscale.

Nous avons également demandé une clause d'ajustement salarial pouvant aller jusqu'à 1 % pour chacune des trois dernières années de l'entente afin de garantir une protection du pouvoir d'achat. Cette demande a été refusée. Il s'agissait d'une position ferme et d'une orientation du ministre des Finances pour toutes les catégories d'emplois à Revenu Québec.

Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE)

Les travaux sur l'avenir du régime de retraite se sont poursuivis au sein du Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite (RACAR), en collaboration avec ses actuaire, en vue de solutionner les deux volets de la problématique. Parallèlement aux discussions avec l'employeur sur le renouvellement des conditions de travail, une solution porteuse a été soumise par l'intermédiaire du RACAR, mais elle a été rejetée par les représentants du Bureau de la négociation gouvernementale. Ces derniers ont également présenté une proposition qui, après analyse, s'est révélée inacceptable. En conséquence, aucune solution n'a pu être convenue entre les parties. Nous poursuivons néanmoins nos démarches afin de maintenir un dialogue actif sur ce dossier.

Assurances collectives

Nous avons participé aux travaux menés par le Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite (RACAR) en vue d'identifier les bonifications souhaitées aux montants remboursables auprès des professionnels de la santé, puisque ceux-ci n'ont pas été ajustés depuis plusieurs années. Une proposition a été présentée aux représentants du Bureau de la négociation gouvernementale et celle-ci n'a pu faire l'objet d'un accord entre les parties, puisque la position du gouvernement est à l'effet que les modifications souhaitées doivent être sans incidence financière.

Bref, le gouvernement a rappelé que des modifications à apporter au RRPE et aux assurances ne peuvent être dissociées de celles visant les autres conditions de travail, puisque cela fait partie de la rémunération globale du personnel d'encadrement. Bien que la proposition du gouvernement sur ces matières devait être considérée comme un tout indissociable des autres éléments de l'entente de rémunération globale, nos efforts ont permis d'obtenir, notamment, les paramètres généraux d'augmentation salariale de 17,4 %. Cependant, rappelons qu'aucune enveloppe monétaire additionnelle n'était accordée.

Projets de loi ayant une incidence sur les cadres

En 2025, nous avons continué à assurer une vigie sur les projets de loi pouvant avoir une incidence sur nos membres. Plus particulièrement, nous avons porté une attention au projet de loi n° 7 – Loi visant à réduire la bureaucratie, à accroître l'efficacité de l'État et à renforcer l'imputabilité des hauts fonctionnaires.

Il est à noter que nous représentons également nos membres auprès de différentes instances :

- ✦ Table de consultation (SCT¹ – RACAR² – CERA³) en matière d'assurance et de retraite;
- ✦ Bureau de direction du RACAR² (la présidente-directrice générale agit à titre de vice-présidente retraite « Dispositions »);
- ✦ Comité de retraite du RRPE⁴ et son sous-comité conjoint RREGOP/RRPE sur la gouvernance (la présidente-directrice générale agit à titre de représentante des participants du secteur de la fonction publique);
- ✦ CPI⁵ en matière d'assurance (l'Alliance représente le secteur de la fonction publique).

¹SCT : Secrétariat du Conseil du trésor

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

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

⁴RRPE : Régime de retraite du personnel d'encadrement

⁵CPI : Comité paritaire intersectoriel

Bien-être psychologique des cadres

Le bien-être psychologique de nos membres constitue une priorité constante pour notre organisation. En 2025, nous avons mis en place et soutenu diverses initiatives qui illustrent concrètement notre engagement à le favoriser, le préserver et le renforcer.

- Promotion auprès des membres, lors d'un accompagnement individuel, de la diversité des services disponibles dans le cadre du programme d'aide aux employés offerts par la Direction des services d'aide aux employés au Secrétariat du Conseil du trésor.
- Présentation de formations ayant des visées de transformation personnelle.
- Présentation de la conférence « Être en relation : un indispensable à la santé psychologique des gestionnaires » lors de l'événement Assemblée générale annuelle et WebConférence.
- Présentation de la conférence « Le pouvoir du sens du travail » lors de l'Événement Reconnaissance.
- Présentation de la conférence « Le pouvoir du sens du travail » et de la conférence « Être gestionnaire aujourd'hui : comment retrouver le plaisir de faire du vélo » lors de l'événement (Re)trouver le sens et le plaisir de gérer.
- Publications d'Espace-Cadres traitant de l'aspect humain et invitant à l'introspection.
- Édition spéciale d'Espace-Cadres à l'occasion de la Semaine de la santé mentale menant vers un outil d'autogestion de la santé psychologique de l'Espace T (laboratoire sur la santé psychologique au travail, UQÀM).
- Publication LinkedIn présentant l'offre faite aux membres par Illuxi d'accéder gratuitement à la formation « Prendre soin de sa santé mentale en milieu de travail » à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale.



CONSULTATIONS

En 2025, les principales consultations auprès de l'Alliance ont porté sur le renouvellement des conditions de travail des cadres.

Secrétariat du Conseil du trésor

- ✎ Consultation sur les modifications apportées à la Directive concernant les conditions de travail des cadres, à la Directive concernant les conditions de travail des directeurs des établissements de détention et à la Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres, lors du renouvellement 2023-2028
- ✎ Consultation sur les modifications à la Politique-cadre en matière de télétravail dans la fonction publique

Revenu Québec

- ✎ Consultation sur les modifications apportées à la Directive concernant les conditions de travail et la classification des cadres (CRH-2205) lors du renouvellement 2023-2028
- ✎ Consultation sur les modifications envisagées au Cadre de référence en télétravail

Télé-Québec

- ✎ Consultation sur le renouvellement du manuel des conditions de travail des cadres

INTERVENTIONS

Dans le cadre de l'application des modalités concernant le gel d'embauche et des coupures des effectifs, nous nous sommes assurés que nos membres affectés par ces mesures bénéficient des protections auxquelles ils ont droit dans le respect de leurs conditions de travail. Un accompagnement personnalisé a également été offert à nos membres.



ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

L'Alliance accompagne individuellement ses membres en relations de travail et en gestion de carrière, en leur offrant des services en toute confidentialité, une analyse objective de la situation, une compréhension des besoins, et des solutions adaptées à la situation.

RELATIONS DE TRAVAIL ET CONDITIONS DE TRAVAIL

En 2025, nous avons pris en charge 835 nouvelles demandes, tout en assurant le suivi des dossiers en cours, et réalisé 1389 interventions.

Demandes : 835

Information : 694

Nous répondons aux questionnements ou besoins de précisions de notre membre concernant son emploi ou encore l'interprétation et l'application de ses conditions de travail ainsi que des différentes directives.

Exemples :

Rémunération, types de congés, évaluation du rendement, classement et classification, stage probatoire, réorientation de carrière, régime d'invalidité, assurances, retraite, etc.

Conseil : 95

Nous identifions et proposons des solutions adaptées à la situation particulière de notre membre pour laquelle il souhaite poursuivre seul ses échanges et ses interventions au sein de son organisation.

Exemples :

Climat de travail difficile, conflit avec son supérieur, confusion lors d'une situation d'invalidité ou de retour au travail, évaluation de rendement négative et plan de redressement, relevé provisoire de fonctions, réorganisation administrative impliquant un changement d'affectation, éthique et conflits d'intérêts, etc.

Assistance : 46

Nous offrons à notre membre un soutien tout au long du processus lorsqu'il vit une situation problématique plus complexe. Ce volet peut comporter aussi les représentations auprès de l'employeur ou devant les tribunaux, le cas échéant.

Exemples :

Enquête préalable à des mesures administratives et disciplinaires, plainte de harcèlement psychologique (plaignant ou mis en cause), décision de l'employeur qui ne semble pas conforme ou justifiée, négociation d'un règlement lors d'un litige, contestation d'une décision de l'employeur devant les tribunaux (ex. : imposition d'une mesure disciplinaire), différend avec l'assureur ou avec Retraite Québec, dossier d'invalidité complexe, réorientation de carrière, etc.

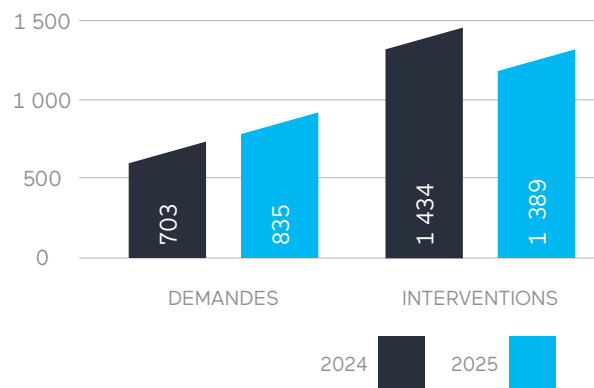
Interventions : 1 389

Nos interventions, variées tant par leur nature que leur envergure, couvrent un large éventail d'actions, allant de l'analyse à la représentation. Chacune vise à répondre avec précision au besoin spécifique de notre membre.

Exemples :

Entrevue pour une juste compréhension du 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.

Comparaison 2024-2025



GESTION DE CARRIÈRE

En 2025, nous avons pris en charge 99 nouvelles demandes, tout en assurant le suivi des dossiers en cours, et réalisé 336 interventions.

Demandes : 99

Coaching : 34

Notre membre a accès à une coach professionnelle certifiée pour bénéficier d'un accompagnement, selon ses besoins, en coaching d'intégration dans un nouveau poste, en coaching de carrière, en coaching de gestion ou en coaching express. Le coaching est un moyen de développement de son leadership permettant de définir et d'atteindre ses buts professionnels plus rapidement en se concentrant sur l'action et les changements.

Objectifs selon les types de coaching :

- ✎ Intégration : Assurer une prise de poste avec confiance selon les meilleures pratiques.
- ✎ Carrière : Obtenir de la clarté et faire du sens au regard de ses aspirations professionnelles.
- ✎ Gestion : Travailler un objectif de développement spécifique et obtenir de meilleurs résultats ainsi qu'une performance optimale.
- ✎ Express : Répondre à un besoin à court terme.

Soutien à la mobilité : 58

Nous répondons au besoin spécifique de notre membre en lien avec son désir de mobilité. Tout en lui permettant d'acquérir des habiletés pour une gestion de carrière durable, notre service de soutien à la mobilité lui permet de tirer profit d'un regard externe sur ses stratégies et ses outils, et de bénéficier d'un accompagnement dans sa réflexion.

Exemples :

Révision des outils de présentation (curriculum vitae, lettre d'intention, courriel de suivi, etc.), préparation à l'entrevue et au processus de sélection, bilan de compétences, plan d'action, etc.

Autres : 7

Notre équipe répond également à des demandes de nature variée en lien avec la gestion de carrière.

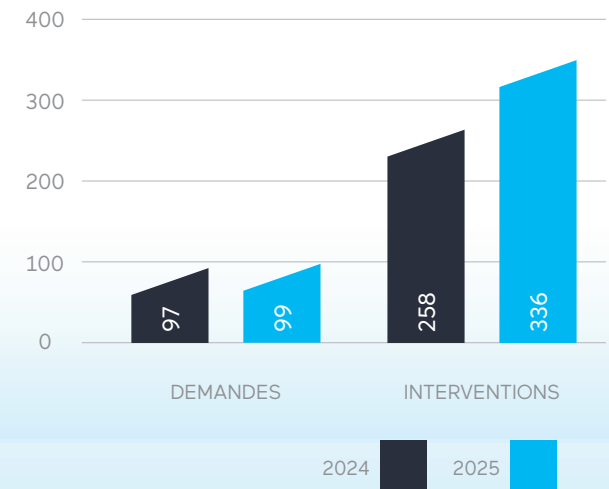
Interventions : 336

Nos interventions, variées tant par leur nature que leur envergure, couvrent un large éventail d'actions, allant de la prise de besoin à la séance de coaching. Chacune vise à répondre avec précision au besoin spécifique de notre membre.

Exemples :

Analyse du besoin, séance de coaching, séance de soutien à la mobilité, rétroaction, suivis, etc.

Comparaison 2024-2025



DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

L'Alliance propose à ses membres des activités de développement professionnel ayant pour objectif de les soutenir dans leur rôle de gestionnaire, en fonction de leurs besoins et de leurs aspirations.

En 2025, nous avons présenté 15 formations et 2 programmes différents.

Formations : 15

Nos formations mettent de l'avant les meilleures pratiques de gestion afin de soutenir notre membre dans son rôle de gestionnaire au quotidien. Certaines sont disponibles en formule privée afin que les cadres d'un même ministère ou organisme puissent en bénéficier ensemble.

Exemples de formations :

- ✎ S'outiller pour faire face aux relations difficiles au travail
- ✎ Développer son sens politique pour influencer stratégiquement
- ✎ Agir en leader-coach
- ✎ La collaboration avec un grand C : une stratégie de gestion efficace et puissante
- ✎ Apprivoiser le syndrome de l'imposteur et gérer avec confiance

En 2025 :

- ✎ Nouveautés : 10
- ✎ Nombre de nos membres ayant participé à une formation : 352
- ✎ Nombre de groupes : 21
- ✎ Nombre de groupes de formations en formule personnalisée en organisation : 2

Programmes : 2

Nos programmes de développement du leadership visent à offrir à notre membre des parcours de développement riches en apprentissages et permettant l'application concrète de concepts-clés en gestion.

Liste des programmes :

- ✎ Certification en leadership et habiletés de direction (Institut de leadership)
- ✎ Re-traiter sa vie – Pour préparer votre transition de cadre à retraité / Réinventer la retraite pour une vie riche de sens

En 2025 :

- ✎ Nombre de cohortes : 5
- ✎ Nombre de nos membres ayant participé à un programme : 26

- ✎ Partenaires dans le 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

COMMUNICATIONS

L'Alliance met en place différents moyens de communication afin d'informer ses membres à propos de leurs conditions de travail et des enjeux collectifs qui les concernent, ainsi que pour leur proposer du contenu en lien avec la posture de gestionnaire et la vie au travail.

En 2025, nous avons publié 37 Info@courriel, diffusé 8 éditions d'Espace-Cadres, fait 37 publications sur LinkedIn, et notre site web a enregistré 144 000 vues dans les 3 premiers trimestres de l'année.

Info@Courriel : 37 publications*

Notre Info@courriel est le principal canal de communication avec nos membres. Il a pour objectif :

- ✎ de leur fournir des informations d'actualité et du contenu de qualité en lien avec leur rôle de gestionnaire;
- ✎ de leur présenter nos activités et événements.

*Excluant les infolettres Espace-Cadres.

LinkedIn : 37 publications*

Notre page LinkedIn compte 4 044 abonnés (augmentation de 679). Notre présence sur ce réseau a pour but :

- ✎ d'être en contact autrement avec nos membres et les organisations au sein desquelles ils évoluent, de même qu'avec nos partenaires et nos collaborateurs;
- ✎ de contribuer à la communauté de l'administration publique québécoise par le partage de contenus d'intérêt.

*Excluant les publications Espace-Cadres.

Espace-Cadres : 8 éditions

Espace-Cadres est à la fois une infolettre et une publication LinkedIn qui :

- ✎ aborde des thématiques de gestion;
- ✎ présente des sujets d'intérêt, pertinents et utiles pour nos membres, s'appuyant sur notre expertise interne et celle de spécialistes;
- ✎ propose des outils pour soutenir nos membres dans leur fonction.

Site Web : 144 000 vues* dans les 3 premiers trimestres de l'année

Notre site Web se veut :

- ✎ un espace regroupant des contenus d'intérêt pour nos membres ;
- ✎ une vitrine sur l'éventail de services que nous leur offrons ;
- ✎ une porte d'entrée à l'inscription de nos activités et de nos événements.

*Cette métrique indique le nombre de fois qu'une page est chargée ou actualisée. Elle inclut toutes les pages vues, qu'il s'agisse de nouvelles visites ou de visites répétées dans le site.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE ET WEBCONFÉRENCE



9 mai 2025



En ligne



Participants : 435



Satisfaction : 100 %

ÉVÉNEMENTS

L'Alliance organise chaque année des événements qui se veulent des occasions privilégiées d'aller à la rencontre des membres et de renforcer les liens avec ceux-ci. En présentiel ou en virtuel, ils visent à informer nos membres, les outiller, les réunir ou les célébrer.

Assemblée générale annuelle

L'Assemblée générale annuelle est une occasion pour nos membres de s'informer sur les enjeux qui les concernent et sur les réalisations de l'Alliance pour mieux comprendre ce qu'elle fait pour eux au quotidien.

Présentations en 2025 :

- États financiers
- Renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement
- Planification stratégique 2024-2028
- Service d'accompagnement personnalisé en relations de travail et en gestion de carrière

WebConférence

La WebConférence est une opportunité pour nos membres de se développer en réfléchissant à leurs pratiques de gestion.

- « Être en relation : un indispensable à la santé psychologique des gestionnaires » par P^{re} France St-Hilaire, Ph. D., professeure titulaire au département des sciences de la santé communautaire à la Faculté de médecine et des sciences de la santé de l'Université de Sherbrooke et associée à l'École de gestion de cette même université.

PARTENAIRES

beneva

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

ÉNAP ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

 **COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS**

 **UNIVERSITÉ
LAVAL** | Formation continue

ÉVÉNEMENT RECONNAISSANCE



30 mai 2025



Centre des congrès
de Québec



Participants : 548



Satisfaction : 99 %

Réseautage

Cet événement offre à nos membres une occasion de rencontrer leurs pairs et d'échanger avec eux dans un contexte hors de leur quotidien.

- Partenaires présents par l'entremise d'un kiosque d'information : Beneva, Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics, École nationale d'administration publique, Collège des administrateurs de sociétés, Université Laval,

Conférence

La conférence constitue un moment privilégié pour nos membres, leur permettant de prendre un temps d'arrêt inspirant en lien avec leur rôle de gestionnaire.

- Conférence « Le pouvoir du sens du travail », par Alexandre Rousseau, avocat, consultant d'affaires chez MOAI Conseils Inc., chargé de cours à HEC Montréal en management, éthique et stratégie.

Remise des Prix Reconnaissance

La remise des Prix Reconnaissance met en valeur la contribution remarquable de nos membres, en présence de divers acteurs de l'administration publique québécoise.

→ Découvrir les lauréats et les finalistes 2025 dans les pages suivantes.



@Louise Leblanc



@Louise Leblanc



@Louise Leblanc

Prix Reconnaissance 2025 - Lauréats



@Louise Leblanc

De gauche à droite :

- ✦ **Lara Nourcy**, vice-présidente exécutive et leader, Assurance individuelle et services financiers, Beneva – partenaire exclusive des Prix Reconnaissance 2025
- ✦ **Patrick Morency**, lauréat Prix Coup de cœur Beneva, Conseil exécutif
- ✦ **Paul Levesque**, lauréat Prix Relève de gestion, Santé et Services sociaux
- ✦ **Anne Denoncourt**, lauréate Prix Gestionnaire-leader, Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- ✦ **Robert Villeneuve**, lauréat Prix Gestionnaire émérite, Secrétariat du Conseil du trésor
- ✦ **Nicolas Thibault**, président du Conseil d'administration, Alliance des cadres de l'État



**LAURÉAT
RELÈVE DE GESTION**

Paul Levesque
Santé et Services sociaux



**LAURÉATE
GESTIONNAIRE-LEADER**

Anne Denoncourt
*Agriculture, Pêcheries
et Alimentation*



**LAURÉAT
GESTIONNAIRE ÉMÉRITE**

Robert Villeneuve
*Secrétariat du Conseil
du trésor*



**LAURÉAT
COUP DE COEUR BENEVA**

Patrick Morency
Conseil exécutif

**PARTENAIRE EXCLUSIVE DES
PRIX RECONNAISSANCE 2025**

beneva

Prix Reconnaissance 2025 - Finalistes

RELÈVE DE GESTION



@Louise Leblanc

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.

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.

GESTIONNAIRE ÉMÉRITE : 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.

COUP DE COEUR BENEVA : Ce Prix est remis par la partenaire exclusive des Prix Reconnaissance à un gestionnaire ayant retenu l'attention des jurys de façon particulière parmi toutes les candidatures reçues, toutes catégories confondues.

GESTIONNAIRE-LEADER



@Louise Leblanc

COUP DE COEUR BENEVA



@Louise Leblanc

GESTIONNAIRE ÉMÉRITE



@Louise Leblanc

PARTENAIRE EXCLUSIVE DES
PRIX RECONNAISSANCE 2025

beneva

ÉVÉNEMENT (RE)TROUVER LE SENS ET LE PLAISIR DE GÉRER



12 novembre 2025



Centre Mont-Royal
(Montréal)



Participants : 162



Satisfaction : 100 %

Réseautage

Cet événement offre à nos membres de la grande région de Montréal une occasion de rencontrer leurs pairs et d'échanger avec eux dans un contexte hors de leur quotidien.

- Partenaires présents par l'entremise d'un kiosque d'information : Beneva, Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics, École nationale d'administration publique, Université Laval, Revue Gestion.



@Prisca Lemyre

Conférences

Les conférences constituent un moment privilégié pour nos membres, leur permettant de prendre un temps d'arrêt inspirant en lien avec leur rôle de gestionnaire.

- Conférence « Le pouvoir du sens du travail », par Alexandre Rousseau, avocat, consultant d'affaires chez MOAI Conseils Inc., chargé de cours à HEC Montréal en management, éthique et stratégie.
- Conférence « Être gestionnaire aujourd'hui : comment retrouver le plaisir de faire du vélo », par Louise Clément, directrice – développement des équipes et des leaders chez Humance.



@Prisca Lemyre



@Prisca Lemyre

NOS PARTENARIATS

L'Alliance se positionne comme un intervenant clé dans l'environnement de l'administration publique québécoise en collaborant activement avec différents acteurs.

Beneva

- ✎ Partenaire exclusive des Prix Reconnaissance 2025.
- ✎ Partenaire de l'événement Assemblée générale annuelle et WebConférence 2025.
- ✎ Kiosque d'information à l'Événement Reconnaissance et à l'Événement (Re)trouver le sens et le plaisir de gérer.
- ✎ Présentation de webinaires gratuits portant sur la sécurité financière.

Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics

- ✎ Partenaire dans le développement des cadres.
- ✎ Partenaire de l'événement Assemblée générale annuelle et WebConférence 2025.
- ✎ Kiosque d'information à l'Événement Reconnaissance et à l'Événement (Re)trouver le sens et le plaisir de gérer.
- ✎ Présentation d'une conférence-cadeau exclusive « Diriger autrement : se révéler comme leader », par Lisa Leblanc, présidente du Groupe Stratège, abordant la posture du leader dans un monde du travail en profonde mutation. 395 personnes y ont participé.

École nationale d'administration publique

- ✎ Partenaire de l'événement Assemblée générale annuelle et WebConférence 2025.
- ✎ Kiosque d'information à l'Événement Reconnaissance et à l'Événement (Re)trouver le sens et le plaisir de gérer.

Collège des administrateurs de sociétés

- ✎ Partenaire de l'événement Assemblée générale annuelle et WebConférence 2025.
- ✎ Kiosque d'information à l'Événement Reconnaissance.

Université Laval

- ✎ Partenaire de l'événement Assemblée générale annuelle et WebConférence 2025.
- ✎ Kiosque d'information à l'Événement Reconnaissance et à l'Événement (Re)trouver le sens et le plaisir de gérer.

Revue Gestion

- ✎ Kiosque d'information à l'Événement Reconnaissance et à l'Événement (Re)trouver le sens et le plaisir de gérer.

Institut d'administration publique du Québec

- ✎ Renouvellement de notre statut de partenaire associé pour la présentation des activités des saisons 2024-2025 et 2025-2026 de l'Institut d'administration publique du Québec qui portent sur des sujets d'intérêt concernant la gestion publique.

Forum des jeunes de la fonction publique québécoise

- ✎ Présentation du panel « Explorer l'innovation | Agilité, créativité collective et nouvelles tendances » dans le cadre du colloque annuel du Forum.
- ✎ Présentation aux membres du Forum de l'activité « Devenir cadre : un parcours unique à chacun », une rencontre d'échanges entre cadres et jeunes sur le développement de carrière.

Secrétariat du Conseil du trésor

- ✎ Participation à la journée d'accueil pour les nouveaux gestionnaires de la fonction publique québécoise organisée par le Secrétariat du Conseil du trésor où nous avons présenté l'Alliance et nos services en matière de relations de travail et de gestion de carrière.

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

- ✎ Poursuite de l'entente afin que nos 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.

Jeux de la fonction publique

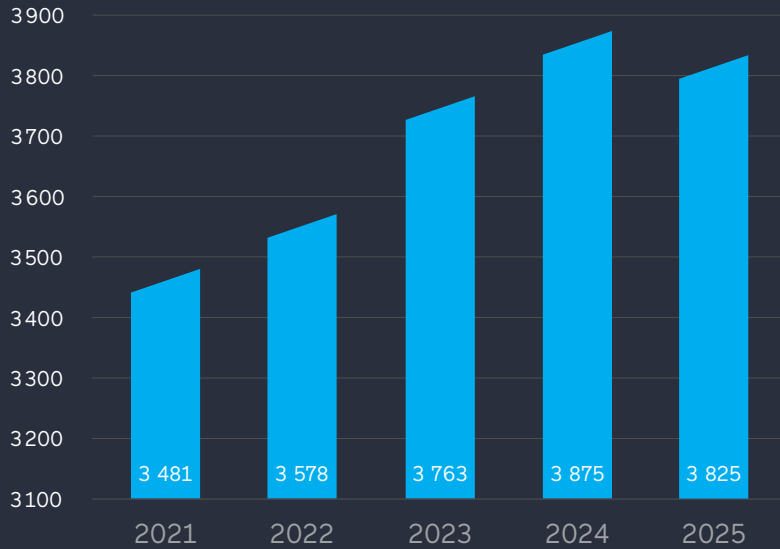
- ✎ Partenaire des Jeux de la fonction publique 2025 qui visent notamment à renforcer le sentiment d'appartenance envers la fonction publique, à faire rayonner l'expertise du personnel des ministères et organismes ainsi qu'à mettre en avant des organisations qui génèrent des équipes de travail mobilisées.

NOS MEMBRES

L'Alliance regroupe 3 825 membres, des gestionnaires œuvrant dans la fonction publique québécoise et dans divers organismes d'État, unis par la volonté commune de servir la société.

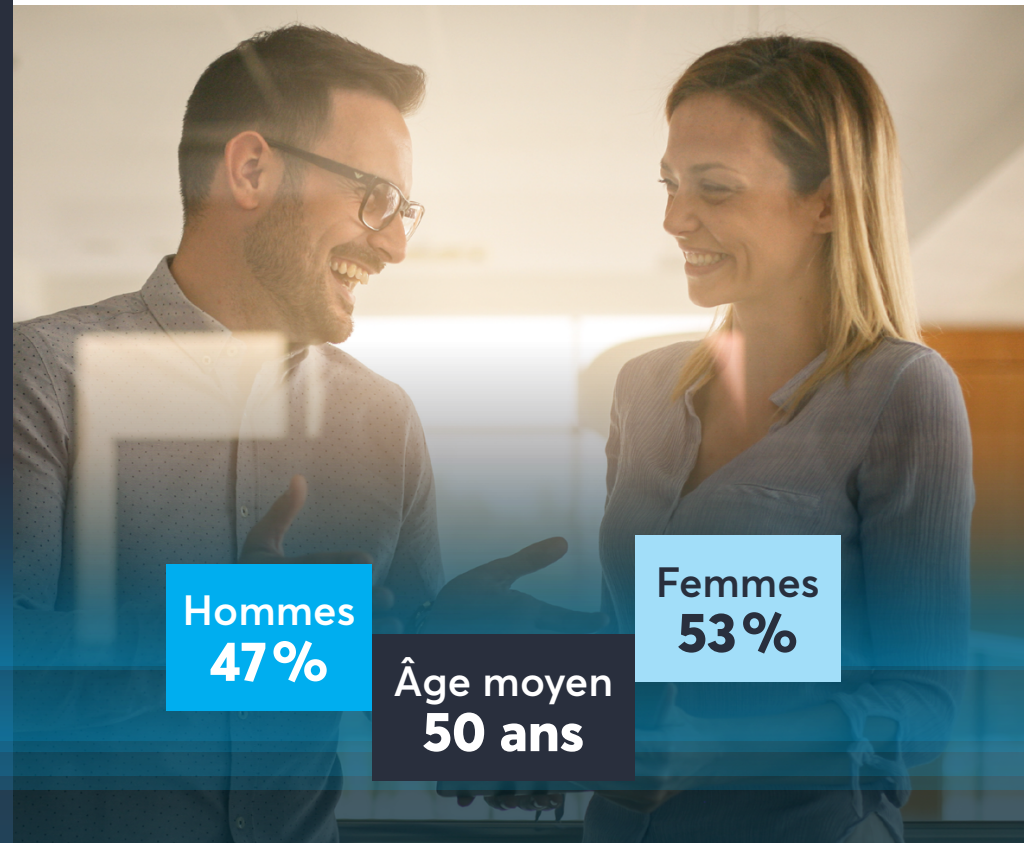
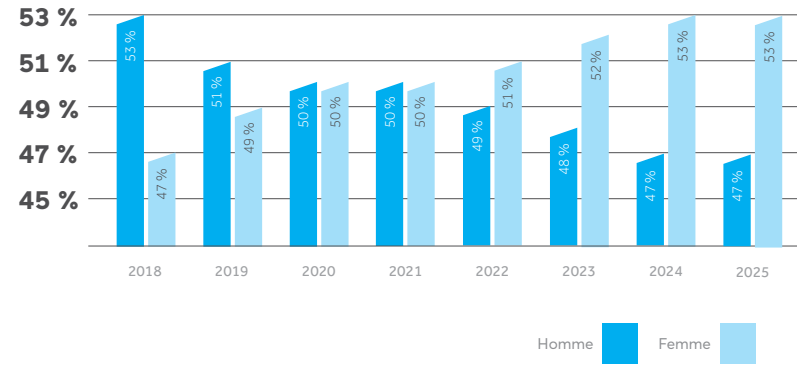
Évolution du membership

Au 31 décembre 2025, nous comptons **3 825 membres**.



Profil de nos membres

Genre

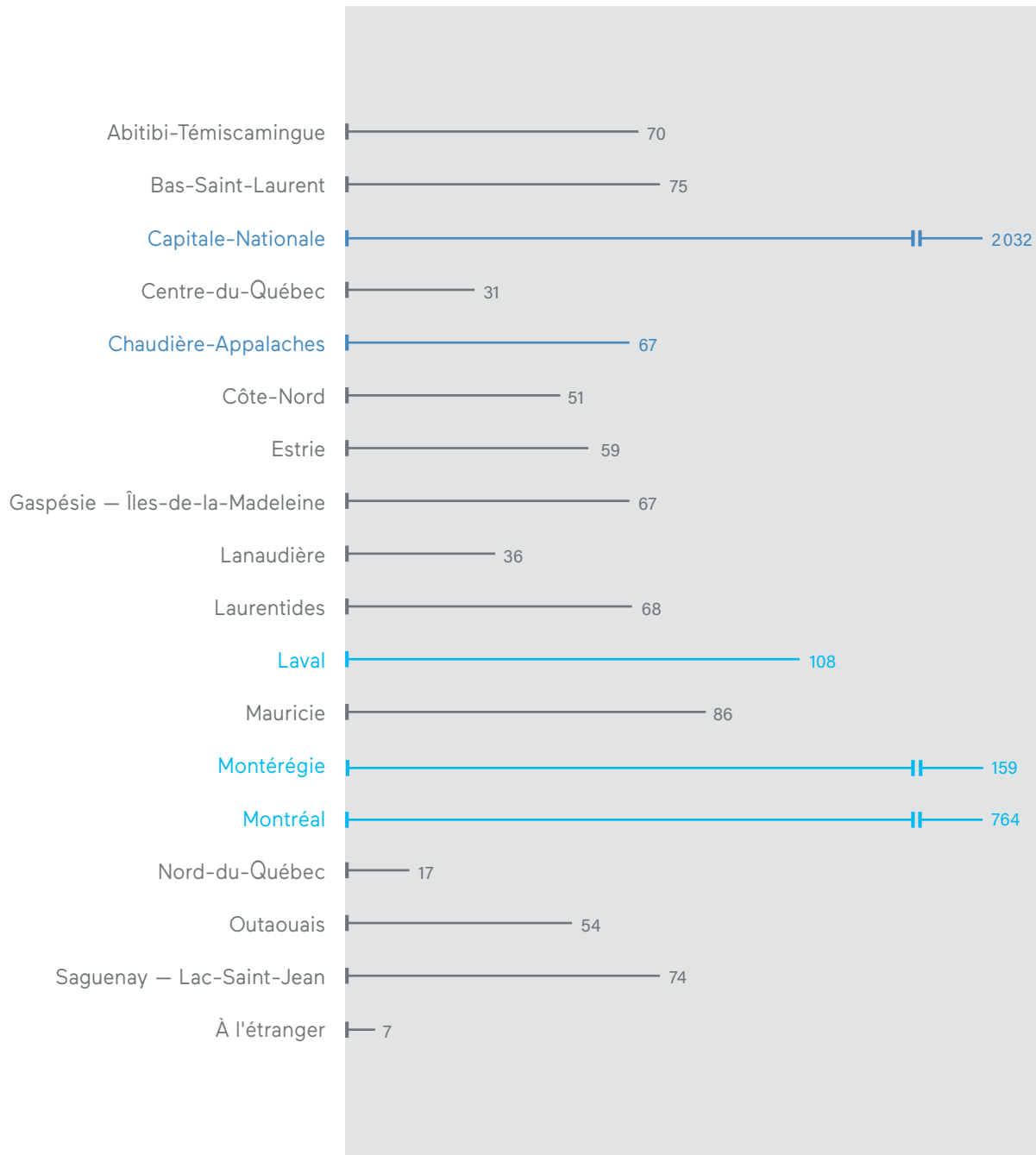


Hommes
47%

Femmes
53%

Âge moyen
50 ans

Répartition géographique



LISTE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES OÙ TRAVAILLENT LES MEMBRES DE L'ALLIANCE

AU 31 DÉCEMBRE 2025

- ✎ Affaires municipales et Habitation
- ✎ Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- ✎ Assemblée nationale du Québec
- ✎ 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
- ✎ Commission de protection du territoire agricole du Québec
- ✎ Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
- ✎ Commission des transports du Québec
- ✎ Commission municipale du Québec
- ✎ Conseil de gestion de l'assurance parentale
- ✎ Conseil du statut de la femme
- ✎ Conseil exécutif
- ✎ Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec
- ✎ Culture et Communications
- ✎ Curateur public du Québec
- ✎ Cybersécurité et Numérique
- ✎ Directeur des poursuites criminelles et pénales
- ✎ École nationale de police du Québec
- ✎ Économie, Innovation et Énergie
- ✎ Éducation
- ✎ Élections Québec
- ✎ Emploi et Solidarité sociale
- ✎ Enseignement supérieur
- ✎ Environnement, Lutte contre les changements climatiques, Faune et Parcs
- ✎ Famille
- ✎ Finances
- ✎ Fonds de gestion de l'équipement roulant
- ✎ Fonds de la cybersécurité et du numérique
- ✎ Fonds de service de police
- ✎ Fonds des registres
- ✎ Fonds des réseaux de transport terrestre
- ✎ Fonds des ressources informationnelles (secteur SSS)
- ✎ Fonds des ressources naturelles
- ✎ Fonds d'information sur le territoire
- ✎ Immigration, Francisation et Intégration
- ✎ Institut de la statistique du Québec
- ✎ Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- ✎ Investissement Québec
- ✎ Justice
- ✎ La Financière agricole du Québec
- ✎ Langue française
- ✎ 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
- ✎ Parc olympique
- ✎ 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
- ✎ Relations internationales et Francophonie
- ✎ Ressources naturelles et Forêts
- ✎ Retraite Québec
- ✎ Revenu Québec
- ✎ Santé et Services sociaux
- ✎ Secrétariat du Conseil du trésor
- ✎ Sécurité publique
- ✎ Service aérien gouvernemental
- ✎ Société de l'assurance automobile du Québec
- ✎ Société de télédiffusion du Québec (Télé-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
- ✎ Tourisme
- ✎ Transports et Mobilité durable
- ✎ Travail
- ✎ Tribunal administratif des marchés financiers
- ✎ Tribunal administratif du logement
- ✎ Tribunal administratif du Québec
- ✎ Tribunal administratif du travail



ALLIANCE DES CADRES
DE L'ÉTAT

Gestionnaire de notre société

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