



ASSOCIATION DES  
CADRES SUPÉRIEURS

de la santé et des services sociaux

# RAPPORT ANNUEL

## 2016-2017



## MOT DE LA PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Chers membres cadres supérieurs,

2016-2017 marque la fin de la deuxième année suivant la mise en place de la réforme imposée par la Loi 10 et ses sœurs législatives qui tissent notre réalité professionnelle quotidiennement.

Plusieurs questions émergent. Certaines ont trouvé leur réponse, d'autres pas encore et quelques unes sont en voie de. Comment composez-vous avec votre réalité professionnelle? Quels sont vos besoins d'accompagnement et de développement? Quel positionnement l'ACSSSS doit-elle choisir afin d'évoluer au même rythme et selon les besoins de ses membres tant au niveau de leurs conditions de travail que de leurs conditions d'exercice? Tout cela s'examinant à travers un terreau politique qui bien qu'il soit historique, n'aura jamais été aussi éminent. Tout ceci s'observant sur le terrain, là où tout se déroule.

Au cours de ce dernier exercice, l'ACSSSS a été active au sein de plusieurs tables de discussion et de négociation, vous retrouverez un résumé des différents travaux dans ce rapport annuel. Notamment, nous avons participé aux négociations avec le SCT portant sur les modifications du régime de retraite. Ces travaux ont rallié unanimement la position de toutes les associations de cadres de tous les secteurs de la fonction publique du Québec Éducation, Santé et Services sociaux, Fonction publique.

Plus d'une dizaine de rencontres de consultation ont eu lieu avec le MSSS concernant la nécessaire mise à jour du Règlement portant sur les conditions de travail des cadres et des hors-cadres.

Nous avons pu déposer une série de demandes écrites visant l'amélioration de vos conditions de travail et visant également à leur conférer ainsi qu'à votre statut une distinction notoire et justifiée par le niveau stratégique de vos fonctions de cadre supérieur et de hors-cadre. Ce dossier évolue bien et l'automne apportera des nouvelles.

Pour porter un regard sur vos conditions de travail et d'exercice, une tournée des régions m'aura permis de rencontrer plus d'une centaine de cadres supérieurs et hors cadre, en plus des multiples contacts téléphoniques. Toutes ces rencontres ont eu lieu dans un cadre informel et sous forme de discussion ouverte. Elles ont permis, dans un premier temps, de cibler les grands enjeux identifiés par les membres et dans un deuxième temps de dresser la liste des besoins et attentes. Les observations, commentaires et requêtes composeront les assises de la construction d'un sondage dont les résultats colligés et analysés deviendront un outil sans prix pour établir assurément le bien fondé de nos représentations auprès du MSSS lors de nos rencontres.

L'ACSSSS s'inscrit en tant que partenaire intègre et influent du réseau de la Santé et des Services sociaux envers toutes les parties prenantes. La crédibilité découlant de ses actions est inévitablement mise au service et au bénéfice de ses membres.

Bonne lecture!



Carole Trempe

Présidente Directrice générale

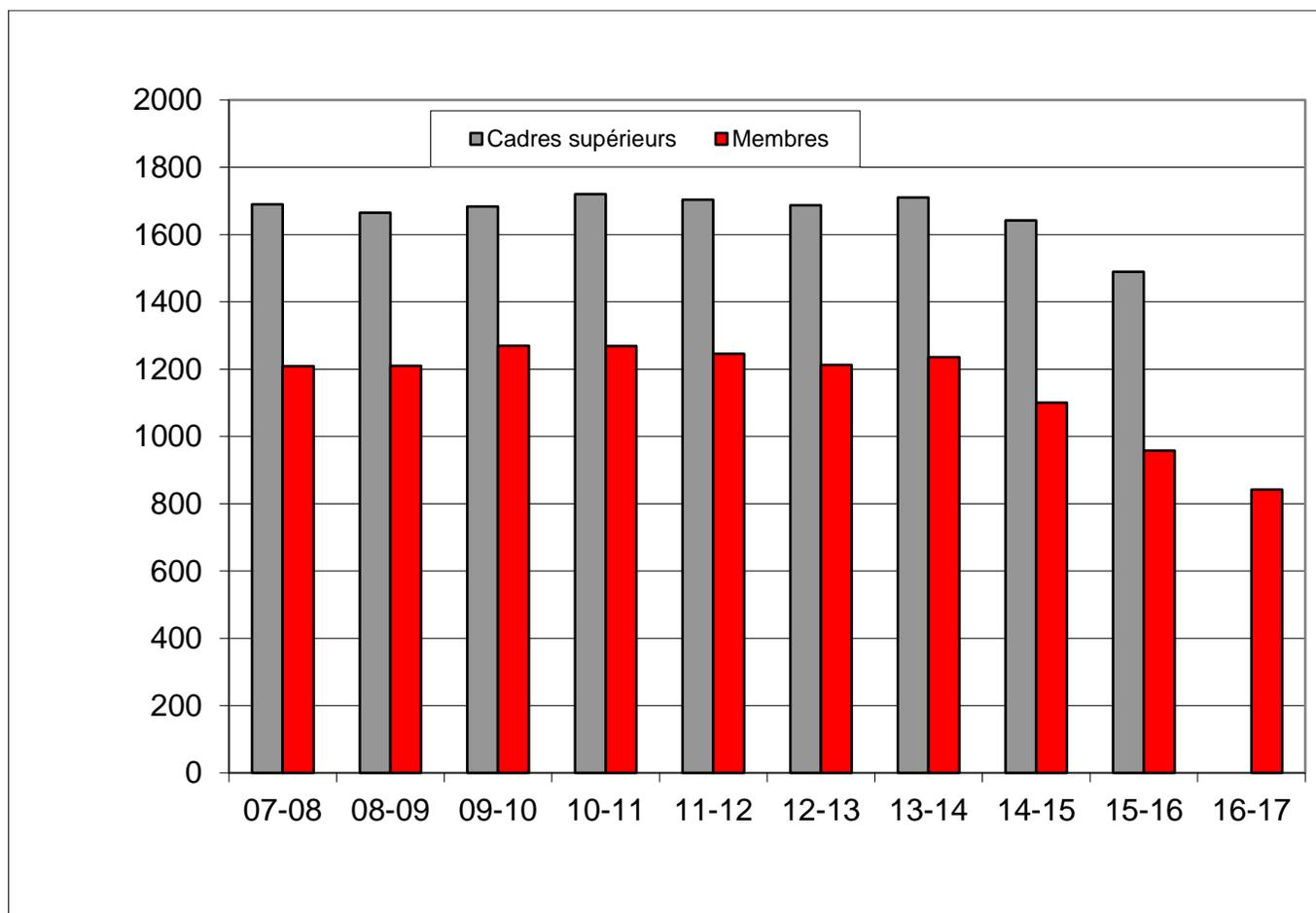
## LES FINANCES ET L'ADMINISTRATION

### Le membership

Au 30 juin 2017, l'Association compte 842 membres, comparativement à 958 en juin 2016. Les effets de la Loi 10 sont très présents.

Les statistiques du MSSS au 31 mars 2016 indiquent 1489 postes de cadres supérieurs (équivalent temps complet). Les données du MSSS quant au nombre de cadres supérieurs dans le réseau pour 2016-2017 ne sont pas encore disponibles.

### Évolution du membership 2016-2017



## LES ÉTATS FINANCIERS

### Des résultats à l'image de nos prévisions.

L'Association a terminé son exercice financier 2016-2017 avec un déficit de 47 765\$ alors que le Conseil d'administration avait autorisé un déficit de 43 291\$.

Au 30 juin de l'an dernier, l'Association comptait 958 cadres supérieurs membres. Au 30 juin de cette année, il y en a 842; les effets de la Loi 10 se font sentir. Outre la baisse de nos revenus de cotisation, nous n'avons pas tenu d'activités de formation et la journée nationale des cadres supérieurs a dû être annulée faute de participants.

### L'opinion avec réserve de notre auditeur

Comme la cotisation est obligatoire à moins que le cadre refuse par écrit de cotiser, on en conclut que tous les cadres supérieurs du réseau dont l'Association ne détient pas un avis de refus de cotiser est membre de l'Association. Il serait donc facile d'en déduire que le nombre de membres multiplié par le taux de cotisation représente nos revenus. Ce chiffre est cependant arbitraire selon notre auditeur puisqu'il nous est impossible de dire avec **certitude et exactitude** qu'elle est le nombre de cadre supérieur dans le réseau; surtout en ce moment avec le remue-ménage de l'application de la Loi 10.

Nous demandons à chaque année aux établissements du réseau, tel que prévoit le *Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux*, la liste des cadres supérieurs à leur emploi. Malheureusement certains établissements oublient de nous la transmettre malgré les rappels que nous effectuons. Certains établissements oublient aussi de nous aviser des mouvements de personnel d'encadrement au fur et à mesure durant l'année; ce qui explique la variabilité de notre nombre de cadres supérieurs. Nous estimons

notre absence de revenus concernant les cadres supérieurs manquants à notre liste de cadres supérieurs à 1 ou 2%.

L'ensemble des postes de charges sont gérés d'une façon très serrée. Nous continuons d'appliquer la politique d'austérité de notre gouvernement pour faire face au défi des fusions d'établissement qui ont un impact direct sur l'Association. Le poste des salaires est en baisse puisque les employés ont consenti à une diminution de leur charge de travail de 10%.

La dépense de créance douteuse a légèrement diminué. Nous continuons de mettre les efforts nécessaires à la perception des comptes à recevoir auprès des établissements du réseau. Cependant, certains établissements omettent encore de respecter les dispositions du *Règlement sur certaines conditions de travail applicables aux cadres des agences et des établissements de santé et de services sociaux* concernant la cotisation professionnelle.

Nous vous rappelons que la **cotisation est obligatoire et automatique** après 30 jours suivant l'entrée en fonction d'un cadre. Les établissements sont relevés de leur obligation de prélever la cotisation professionnelle seulement lorsque le cadre émet un **avis écrit** de refus de cotiser à l'Association.

En résumé, notons que le déficit de cette fin d'exercice financier n'influence aucunement le développement de nos activités futures et le maintien de nos services aux membres. Les surplus de nos années antérieures en sont garants. Aujourd'hui et plus que jamais, l'appartenance et l'adhésion des cadres supérieurs à l'Association sont tributaires de la quantité et de la diversification des services offerts à tous ses membres.

GP

Gilbert Pelletier CPA Inc.  
SOCIÉTÉ DE COMPTABLE PROFESSIONNEL AGRÉÉ

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX**

*ÉTATS FINANCIERS*

*30 JUIN 2017*

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX**

**ÉTATS FINANCIERS**

**30 JUIN 2017**

**SOMMAIRE**

	<b>Page</b>
Rapport de l'auditeur indépendant	
État des résultats.....	1
État de l'évolution de l'actif net.....	2
Bilan.....	3
État des flux de trésorerie.....	4
Notes complémentaires.....	5 - 9



Gilbert Pelletier CPA Inc.

SOCIÉTÉ DE COMPTABLE PROFESSIONNEL AGRÉÉ

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres de  
l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux, qui comprennent le bilan au 30 juin 2017, et les états des résultats, de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

### *Responsabilité de la direction pour les états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### *Responsabilité de l'auditeur*

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit avec réserve.

*Fondement de l'opinion avec réserve*

L'association tire des produits de cotisation dont il n'est pas possible d'en vérifier l'intégralité de façon satisfaisante. Par conséquent, mon travail d'audit sur ces produits s'est limité aux montants comptabilisés dans les comptes de l'association et je n'ai pu déterminer si des ajustements pourraient devoir être apportés aux montants des produits de cotisation, de l'excédent des produits sur les charges et des flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement pour les exercices clos le 30 juin 2017 et le 30 juin 2016, de l'actif à court terme au 30 juin 2017 et au 30 juin 2016, et des actifs nets au 1er juillet et au 30 juin 2016 et 2017. J'ai exprimé par conséquent une opinion d'audit modifiée sur les états financiers de l'exercice clos le 30 juin 2016.

*Opinion avec réserve*

À mon avis, à l'exception des incidences du problème décrit dans le paragraphe « Fondement de l'opinion avec réserve », les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux au 30 juin 2017, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Gilbert Pelletier, CPA Inc.<sup>1</sup>

Brossard, Québec  
Le 8 septembre 2017

---

<sup>1</sup>CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A115624

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
ÉTAT DES RÉSULTATS  
EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2017**

	Budget	2017	2016
<b>PRODUITS</b>			
Cotisations et droits d'adhésion	765 335 \$	765 000 \$	841 504 \$
Activités de formation et congrès	20 250	20 207	46 803
Revenus divers	25 000	24 131	27 715
Revenus nets de placements	15 000	11 882	13 995
	<b>825 585</b>	<b>821 220</b>	<b>930 017</b>
<b>CHARGES</b>			
Salaires et avantages sociaux	702 547	701 605	751 982
Congrès et activité de formation	6 865	6 865	35 169
Frais de déplacements	45 500	51 769	65 630
Frais de services	25 780	26 157	29 878
Dépenses de propriété	21 135	21 152	21 592
Fournitures et matériel de bureau	8 500	8 327	8 595
Communications	11 910	10 175	12 158
Affiliations	3 925	3 932	4 536
Projets spéciaux direction générale	4 750	4 750	1 270
Créances douteuses et irrécouvrables	3 024	1 453	3 275
Projets de l'équité salariale	-	-	4 781
Amortissement des immobilisations	27 000	24 874	27 430
Intérêts sur la dette à long terme	7 940	7 926	8 708
	<b>868 876</b>	<b>868 985</b>	<b>975 004</b>
<b>INSUFFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES</b>	<b>(43 291) \$</b>	<b>(47 765) \$</b>	<b>(44 987) \$</b>

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET  
EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2017**

	Investis en immo- bilisation	Non affectés	2017 Total	2016 Total
<b>SOLDE AU DÉBUT</b>	577 374 \$	519 878 \$	1 097 252 \$	1 142 239 \$
INSUFFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	(24 874)	(22 891)	(47 765)	(44 987)
<b>SOLDE À LA FIN</b>	552 500 \$	496 987 \$	1 049 487 \$	1 097 252 \$

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
BILAN  
30 JUIN 2017**

ACTIF	2017	2016
<b>COURT TERME</b>		
Encaisse	162 826 \$	226 642 \$
Débiteurs (note 4)	24 157	23 835
Frais payés d'avance	18 968	22 062
Placements réalisables au cours du prochain exercice (note 5)	426 795	561 567
	<b>632 746</b>	<b>834 106</b>
PLACEMENTS (note 5)	275 849	131 695
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (note 6)	552 500	577 374
	<b>1 461 095 \$</b>	<b>1 543 175 \$</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>COURT TERME</b>		
Créditeurs (note 7)	86 245 \$	76 676 \$
Produits perçus d'avance	93 735	114 276
Portion à court terme de la dette à long terme (note 8)	23 343	23 343
	<b>203 323</b>	<b>214 295</b>
DETTE À LONG TERME (note 8)	208 285	231 628
	<b>411 608</b>	<b>445 923</b>
<b>ACTIF NET</b>		
AFFECTÉS AUX IMMOBILISATIONS	552 500	577 374
NON AFFECTÉS	496 987	519 878
	<b>1 049 487</b>	<b>1 097 252</b>
	<b>1 461 095 \$</b>	<b>1 543 175 \$</b>

Pour le conseil d'administration,

\_\_\_\_\_ administrateur

\_\_\_\_\_ administrateur

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE  
EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2017**

	2017	2016
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>		
Insuffisance des produits sur les charges	(47 765) \$	(44 987) \$
Élément n'affectant pas la trésorerie :		
Amortissement des immobilisations corporelles	24 874	27 430
	(22 891)	(17 557)
Variation nette d'éléments hors trésorerie liés au fonctionnement :		
Débiteurs	(322)	16 611
Frais payés d'avance	3 094	(610)
Créditeurs	9 569	(9 974)
Produits perçus d'avance	(20 541)	17 640
	(31 091)	6 110
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisition de placements	(570 949)	(425 119)
Encaissement de placements	561 567	415 360
Acquisition d'immobilisations corporelles	-	(2 907)
	(9 382)	(12 666)
<b>ACTIVITÉ DE FINANCEMENT</b>		
Remboursement de la dette à long terme	(23 343)	(23 343)
<b>DIMINUTION DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(63 816)</b>	<b>(29 899)</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU DÉBUT</b>	<b>226 642</b>	<b>256 541</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (INSUFFISANCE) À LA FIN</b>	<b>162 826 \$</b>	<b>226 642 \$</b>

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués de l'encaisse.

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
NOTES COMPLÉMENTAIRES  
30 JUIN 2017**

**1. STATUTS CONSTITUTIFS ET OBJECTIF DE L'ASSOCIATION**

L'association, constituée en vertu de la Loi sur les syndicats professionnels du Québec, a pour but principal le maintien et le développement des conditions de travail des cadres supérieurs travaillant dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec. L'association est une association ouvrière au sens de la Loi de l'impôt sur le revenu et n'est donc pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

**2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES**

L'association applique les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif de la Partie III du Manuel de CPA Canada – Comptabilité.

**Utilisation d'estimations**

La préparation des états financiers exige que la direction procède à des estimations et pose des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés au titre des actifs et des passifs et sur les montants comptabilisés au titre des produits et des charges pour les exercices visés. Les principales estimations portent sur la dépréciation des actifs financiers et la durée de vie utile des immobilisations corporelles amortissables.

**Constatation des produits**

L'association applique la méthode du report pour comptabiliser les apports. Les apports affectés sont constatés à titre de produits de l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées. Les apports non affectés sont constatés à titre de produits lorsqu'ils sont reçus ou à recevoir si le montant à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que son encaissement est raisonnablement assuré.

Les revenus de cotisations annuelles sont comptabilisés sur une base mensuelle.

Les revenus d'activités de formation sont comptabilisés lorsque celles-ci ont été offertes.

Les revenus d'intérêts sont comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice en fonction du temps écoulé.

**Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. Elles sont amorties en fonction de leur durée de vie utile selon les méthodes et les taux indiqués ci-dessous :

	<b>Taux</b>
Bâtiment	4 %
Mobilier et équipement	10 %
Matériel informatique	25 %

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
NOTES COMPLÉMENTAIRES  
30 JUIN 2017**

**2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (suite)**

**Instruments financiers**

L'association a fait le choix de classer ses actifs et passifs financiers de la façon suivante :

*Évaluation des instruments financiers*

L'association évalue initialement ses actifs financiers et ses passifs financiers à la juste valeur, sauf dans le cas de certaines opérations entre apparentés qui sont évaluées à la valeur comptable ou à la valeur d'échange selon le cas.

Elle évalue ultérieurement tous ses actifs financiers et ses passifs financiers au coût ou au coût après amortissement.

Les actifs financiers évalués au coût après amortissement se composent de l'encaisse, des débiteurs et effets à recevoir, ainsi que des certificats de placement garanti.

Les passifs financiers évalués au coût après amortissement se composent des comptes fournisseurs, des cotisations perçues d'avance et de la dette à long terme.

**3. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS**

L'association adhère à un régime de retraite à cotisations déterminées. Les cotisations de l'employeur correspondent aux cotisations du régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) dans le réseau de la santé et des services sociaux.

La charge encourue est comptabilisée à l'état des résultats sous la rubrique "Salaires et avantages sociaux" et se détaille comme suit :

	2017	2016
Régime de retraite	59 532 \$	63 024 \$

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
NOTES COMPLÉMENTAIRES  
30 JUIN 2017**

**4. DÉBITEURS**

	2017	2016
Cotisations à recevoir	20 553 \$	23 256 \$
Provision pour créances douteuses	(1 216)	(2 166)
	19 337	21 090
Intérêts courus à recevoir	4 820	2 745
	<b>24 157 \$</b>	<b>23 835 \$</b>

**5. PLACEMENTS**

	2017	2016
Certificats de placement garanti, 1.33 % à 2.20 %, échéant de août 2017 à mai 2018	422 602 \$	128 979 \$
Certificats de placement garanti, 0.925 % à 1.70 %, échéant de août à octobre 2018	275 849	557 637
Intérêts courus à recevoir à l'échéance de certains certificats de placement garanti	4 193	6 646
	702 644	693 262
Placements réalisables au cours du prochain exercice	426 795	561 567
	<b>275 849 \$</b>	<b>131 695 \$</b>

**6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

	2017		2016	
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette	Valeur nette
Terrain	82 100 \$	-	82 100 \$	82 100 \$
Bâtiment	507 248	75 826	431 422	449 397
Mobilier et équipement	53 666	17 917	35 749	39 721
Matériel informatique	18 351	15 122	3 229	6 156
	<b>661 365 \$</b>	<b>108 865 \$</b>	<b>552 500 \$</b>	<b>577 374 \$</b>

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
NOTES COMPLÉMENTAIRES  
30 JUIN 2017**

**7. CRÉDITEURS**

	2017	2016
Frais courus	5 151 \$	5 911 \$
Salaires à payer	81 094	70 309
Taxes nettes à remettre	-	456
	<b>86 245 \$</b>	<b>76 676 \$</b>

**8. DETTE À LONG TERME**

	2017	2016
Emprunt hypothécaire, remboursable par mensualités de 1,945 \$ plus les intérêts calculés semestriellement au taux de 3.25 % renouvelable en juillet 2018, échéant selon le plan d'amortissement en juin 2027, garanti par le terrain et le bâtiment d'une valeur nette de 513,522 \$	231 628 \$	254 971 \$
Portion à court terme de la dette à long terme	23 343	23 343
	<b>208 285 \$</b>	<b>231 628 \$</b>

Les versements en capital à effectuer au cours des cinq prochains exercices sont les suivants :

2018	23 343 \$
2019	23 343 \$
2020	23 343 \$
2021	23 343 \$
2022	23 343 \$

**9. INSTRUMENTS FINANCIERS*****Risques et concentrations***

L'association, par le biais de ses instruments financiers, est exposée à divers risques, sans pour autant être exposée à des concentrations de risque. L'analyse suivante indique l'exposition de la société aux risques au 30 juin 2017.

**Risque de liquidité**

Le risque de liquidité est le risque que l'association éprouve des difficultés à honorer des engagements liés à ses passifs financiers. L'association est exposée à ce risque principalement à l'égard de sa dette à long terme et de ses créditeurs.

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
NOTES COMPLÉMENTAIRES  
30 JUIN 2017**

---

**9. INSTRUMENTS FINANCIERS (suite)**

**Risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations de taux d'intérêt du marché.

L'association est exposée au risque de taux d'intérêt en ce qui concerne ses certificats de placement garanti et sa dette à long terme à taux d'intérêt fixes. Les instruments à taux d'intérêt fixes assujettissent l'association à un risque de juste valeur puisque celle-ci varie de façon inverse aux variations des taux d'intérêt du marché.

**10. BUDGET**

Les chiffres présentés dans la colonne "Budget" de l'état des résultats sont fournis à titre d'information seulement. Ce budget a été approuvé par le conseil d'administration le 10 mars 2017.

## LES SERVICES JURIDIQUES

Le service de consultation individuelle disponible à l'Association est toujours une priorité pour le Conseil d'administration et tout le personnel de l'Association. Les conseillers se consacrent activement à la résolution des conflits de travail que vivent les cadres supérieurs et les hors-cadres et mettent à leur disposition leurs connaissances, leur expertise et leur expérience.

Le tableau ci-après illustre la répartition des dossiers traités en 2016 et 2017

### RÉPARTITION DES DOSSIERS TRAITÉS : COMPARAISON ENTRE 2015-2016 ET 2016-2017

Types de dossiers	1 <sup>er</sup> juillet 2015 au 30 juin 2016			1 <sup>er</sup> juillet 2016 au 30 juin 2017		
	Dossiers ouverts avant le 01-07-15 et qui se sont poursuivis en 2015-2016	Nouveaux dossiers ouverts en 2015-2016	TOTAL des dossiers traités en 2015-2016	Dossiers ouverts avant le 01-07-16 et qui se sont poursuivis en 2016-2017	Nouveaux dossiers ouverts en 2016-2017	TOTAL des dossiers traités en 2016-2017
Rupture du lien d'emploi	1	4	5	2	1	3
Mesures de stabilité d'emploi	1	14	15	13	4	17
Retraite et assurance	0	0	0	0	0	0
Rémunération – Classification	1	0	1	0	0	0
Conditions de travail	0	1	1	1	4	5
Invalidité	0	0	0	0	0	0
Mesures disciplinaires et administratives	6	4	10	4	1	5
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>36</b>

De plus, pour votre information : Les appels téléphoniques reçus exigent différents types d'intervention : réponses brèves, recherches plus approfondies, recours à l'arbitrage. Chaque demande est traitée avec confidentialité, rigueur et professionnalisme. La somme d'appels téléphoniques est estimée à 1,500.

Nous avons toujours 72 dossiers actifs pour un total de 254 mandats concernant la plainte logée à la Commission d'équité salariale.

Nous avons également publié sur notre site Internet afin d'informer les cadres sur les dispositions du décret applicables ainsi que les directives ministérielles.

### **COMITÉ CONSULTATIF DE RELATIONS PROFESSIONNELS-CADRES**

Nous vous rappelons que le 16 juin 2015, le Ministère de la santé et des services sociaux nous conviait à une première rencontre sur les éléments de contextes et enjeux réglementaires pour la refonte des règlements portant sur certaines conditions de travail applicables aux cadres et aux hors-cadres du réseau de la Santé et des services sociaux.

C'est donc à l'occasion de cette démarche consultative et collaborative avec les associations représentatives que ces rencontres se sont poursuivies. Au total, depuis le 16 juin 2015, nous avons participé à treize (13) rencontres.

Les principaux sujets abordés lors de ces rencontres ont trait essentiellement à l'encadrement législatif, le contexte ministériel, le contexte socio-économique et le contexte de réorganisation de la gouvernance.

Trois objectifs sont visés :

- l'adaptation et la cohérence inter réglementaire;
- l'uniformisation et la simplification des modalités d'application des conditions de travail;
- la valorisation et la responsabilisation (attraction/rétention main d'œuvre/pratique gestion).

### **Enveloppe budgétaire de 3,5%**

À l'occasion des rencontres du Comité consultatif, nous avons déposé nos demandes visant à donner effet au volet de l'entente intersectorielle signée en décembre 2016 avec le SCT qui prévoyait une enveloppe budgétaire de 3.5% de la masse salariale octroyée à chacun des secteurs (fonction publique, éducation, santé).

Rappelons que pour l'exercice 2017-2018, 1.5% de cette masse salariale est disponible. À cet égard, quelques correctifs salariaux ont déjà été mis en place (redressements salariaux et allocation d'attraction) et ceux-ci devraient être payés par les établissements d'ici le mois de juillet 2017. Des demandes additionnelles seront formulées sous peu par les associations de cadres et le MSSS déposera ces demandes au SCT durant la période estivale.

Quant au 2% restant, celui-ci sera utilisé lors de l'exercice financier 2018-2019 (objectif de mise en œuvre au 1er avril 2019). L'échéance pour formuler nos demandes a été fixée au mois d'avril 2018.

Nous poursuivrons ces rencontres en septembre 2017 et nous vous tiendrons informés de la suite de ce dossier.

## **MAINTIEN - ÉQUITÉ SALARIALE - PLAINTES À LA COMMISSION D'ÉQUITÉ**

Comme vous le savez, une plainte relative à certaines catégories d'emploi a été logée à la Commission d'équité salariale le 18 mai 2012. Nous avons accepté une offre de conciliation le 14 juin 2012.

Comme nous vous en avons informés l'an dernier, encore une fois les porteurs de dossier ont changé. L'année passée il s'agissait du porteur de dossier du Secrétariat du conseil du trésor (SCT) en plus du changement de conciliateur. Cette année, il s'agit du porteur de dossier du MSSS.

Évidemment ce dossier n'est pas finalisé.

De plus, le 7 avril 2017, nous avons reçu une correspondance du Secrétariat du Conseil du trésor nous informant que pour la deuxième évaluation du maintien de l'équité salariale pour le programme général de la santé et des services sociaux qui devait être réalisée le 20 décembre 2016 a été reportée au plus tard en septembre 2017. Les raisons invoquées pour ce report sont les nombreuses plaintes actives en lien avec l'exercice d'équité salariale de 2010 (donc plaintes ci-haut mentionnées) ainsi que l'importante restructuration dans le réseau de la santé.

Comptez sur nous pour vous tenir informer de la suite des choses.

## **PARTENARIATS ET COMITÉS LA COALITION EN MATIÈRE DE RETRAITE ET D'ASSURANCE (CERA)**

Pour l'année 2016, la CERA a représenté 6560 cadres membres de dix associations et une fédération. C'est une baisse de près de 400 membres due essentiellement à l'abolition

d'un nombre substantiel de postes de cadres dans le réseau de la Santé et des Services sociaux.

Lors de l'Assemblée générale du 30 mars 2017, les partenaires ont accepté de reconduire le mandat de la Vice-présidente assurance, madame Carole Doré (ACSSSS), et du Trésorier, monsieur Torben Borgers (FQDE). Dans les deux cas, le mandat est d'une durée de deux ans.

### **Retraite**

L'important dossier du régime de retraite et les discussions entourant la prolongation de l'entente pour l'année 2017, de même que les incertitudes liées au dépôt maintes fois reporté d'une proposition gouvernementale ont occupé largement les échanges avec le SCT et le RACAR et ce avec une approche d'ouverture et de recherche de solutions.

### **Discussions sur le Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE)**

Les cadres ont dû attendre au mois de juin 2016 pour connaître en partie les orientations du SCT en ce qui a trait au renouvellement de l'entente sur le Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE). Lors d'une réunion de la Table de consultation, le SCT a proposé de maintenir, pour l'année 2017, le statu quo et conséquemment de reconduire l'entente convenue en 2011 tant au niveau des dispositions que de la formule de calcul du taux de cotisation. En contrepartie, le SCT a demandé aux associations de considérer des modifications à apporter au RRPE qui soient dans l'ordre de celles qui ont été négociées au RREGOP et de prendre en compte la compensation gouvernementale de près de 100M\$ annuellement qui est versée pour combler le déficit du régime.

Ce n'est qu'au début de novembre 2016 que le SCT a fait connaître son offre de rémunération globale qui comprenait un volet rémunération et un volet retraite. Il a été convenu que la priorité des travaux allait être consacrée au régime de retraite.

L'échéancier très serré dans lequel s'est inscrit l'ensemble de la démarche a été déploré par les regroupements et les associations des secteurs de la fonction publique, l'éducation et la santé et services sociaux, mais a tout de même été respecté. C'est finalement le 9 décembre que les associations de cadres et les regroupements d'associations ont accepté l'offre globale qui avait toutefois été substantiellement améliorée par rapport à la proposition initiale.

L'entente convenue modifie les dispositions du RRPE à compter du 1er juillet 2019 et les cadres reçoivent les augmentations salariales consenties aux syndiqués pour la période du 1er avril 2015 au 31 mars 2020.

Comme convenu, un projet de loi a été déposé à l'Assemblée nationale à la reprise des travaux parlementaires le 8 février 2017 et la CERA a été invitée à participer à la consultation particulière pour émettre sa position à l'égard de l'entente et répondre aux questions des députés. Le projet de loi a été sanctionné le 11 mai 2017 pour respecter tous les éléments de l'entente financière que comprend l'entente de décembre 2016.

Il est bon de préciser que tout au cours de la période de discussions, de nombreux échanges ont eu lieu entre les présidents de la CERA et du RACAR pour tenter de s'entendre sur des orientations conjointes et tenter de faire consensus devant le SCT.

### **Évaluation actuarielle au 31 décembre 2014**

Le 24 octobre 2016, les actuaires de Retraite Québec ont présenté aux membres du Comité de retraite du RRPE les résultats de l'évaluation actuarielle du RRPE au 31 décembre 2014. Les résultats tenaient compte notamment d'hypothèses salariales similaires à celles obtenues par les syndiqués à défaut de connaître celles qui seraient applicables aux cadres au terme d'éventuelles discussions.

Essentiellement, le déficit du régime est sensiblement le même qu'à la dernière évaluation, à savoir 1,832M\$ et ce, malgré les bons rendements obtenus au cours des trois dernières années. Le taux de service courant a légèrement augmenté à 13,53%, signe de la hausse de la maturité du régime et de la moyenne salariale du groupe.

D'autres facteurs entrent également en jeu et expliquent le maintien du taux cotisable en excédent de 35% du MGA à 19,97%. La reconduction de l'entente avec le SCT pour l'année 2017 amène les participants à payer un taux de cotisation de 15,03% (13,53% + 1,5%).

### **Participation de la CERA à d'autres dossiers reliés à la retraite**

Les postes occupés par les représentantes de la CERA sont demeurés les mêmes, soient celui des cadres supérieurs de la Santé et des Services sociaux (Carole Doré, ACSSSS), un des deux postes représentant les cadres intermédiaires (Anne-Marie Chiquette, APER) et celui représentant le poste Éducation-Commissions scolaires (Josée Lamontagne, CERA).

Cette année encore, plusieurs dossiers ont été étudiés par la CERA à travers les sous-comités du Comité de retraite du RRPE. Ces comités,

toujours conjoints avec le SCT et parfois avec le RREGOP, émanent de problématiques identifiées par l'une ou l'autre des parties ou sont mis en place à la demande du Comité de retraite. Le Comité de réexamen qui est un sous-comité statutaire du Comité de retraite voit à l'analyse des demandes formulées par les participants ou bénéficiaires du RRPE insatisfaits d'une décision de Retraite Québec.

Un nouveau sous-comité conjoint avec le SCT et le RREGOP a vu le jour à la demande du Comité de retraite pour étudier les problématiques liées aux ententes visant le maintien du lien d'emploi. Ce dossier concerne particulièrement les syndiqués, mais connaît également son pendant chez les cadres dans le cas de certaines ententes de départ qui prévoient un maintien du lien d'emploi sans prestation de travail (congé sans solde) pour permettre à un participant d'atteindre un premier critère de retraite sans réduction actuarielle. C'est un comité qui se poursuivra en 2017.

D'autres comités ont poursuivi leurs travaux, à savoir le sous-comité sur les Services à la clientèle où il a été question entre autres du rachat pour courtes périodes, et le sous-comité sur la SOGIQUE (Société de gestion informatique) qui a étudié la situation des prêts de service des employés de cet organisme qui a été intégré au Ministère de la Santé et des Services sociaux. Finalement, quelques rencontres du sous-comité Définition Employeur-Employé et du sous-comité Vérification Retraite Québec se sont également tenues.

### **Financement et placement**

#### *Rendement du fonds RRPE en 2016*

Le 24 février 2017, la Caisse de dépôt et placement du Québec a fait connaître le rendement annuel du RRPE pour 2016. Ce rendement annualisé a été de 7,1% au 31 décembre, soit 1,9% au-dessus de l'indice de référence, portant ainsi la valeur du fonds à 11,0 G\$.

Sur une période de cinq ans, le rendement du RRPE est de 10,0% avec une valeur ajoutée de 1,2%. Ce résultat est supérieur aux objectifs de rendement sur quatre ans inscrits dans la politique de placement du RRPE.

### **Politique de placement et Politique de financement**

En 2016, la CDPQ a modifié son offre de portefeuilles en fusionnant les marchés boursiers dans un seul portefeuille, mais en le subdivisant en sept mandats : Qualité mondiale, Canada, Marchés en croissance, Pondérations alternatives (USA et EAEO), Valeur mondiale, Relationnel et Stratégique. De plus, la Caisse a également séparé son Portefeuille spécialisé Obligations en PS Crédit et PS Taux. Cette modification entraîne un peu plus de risque dans la catégorie Revenu fixe, mais crée plus de valeur ce qui n'est pas à rejeter dans une période où les taux obligataires sont au plus bas.

Cette dernière modification et certains éléments contenus dans l'entente entre les cadres et le SCT vont entraîner une nécessaire révision de la Politique de financement du RRPE, de même que de la Politique de placement. Dans les deux cas, elles devront être revues à la lumière de la diminution de la maturité du régime qui découlera de l'application de l'entente, et des modifications apportées aux différents portefeuilles de la CDPQ. Les travaux devraient être réalisés au cours de l'année 2017.

## Prospectives

Pour la prochaine année, les travaux de la CERA en matière de retraite et de placement seront principalement consacrés à la finalisation sur le plan législatif de l'entente de rémunération globale convenue entre les cadres et le SCT, particulièrement pour le volet Retraite. La révision de la Politique de financement et de la Politique de placement générera assurément plusieurs rencontres pour en venir à un résultat satisfaisant. La composition du Comité de retraite sera également un sujet hautement sensible à discuter.

## Assurances

### *Négociation des taux de primes pour l'année 2017*

Globalement, l'expérience de la fin de l'année 2015 et le premier semestre de 2016 ont été plutôt négatifs pour le renouvellement 2017. Ainsi, un déficit important dans le régime d'assurance accident maladie a entraîné une augmentation de 3,4% du taux de primes pour l'année 2017, due essentiellement à la progression du coût des médicaments qui vaut pour plus de 70% de la valeur des réclamations.

Pour leur part, les primes du régime d'assurance vie de base ont été augmentées de 4,0% pour 2017, mais un congé de primes de 50% a pu être alloué considérant les surplus accumulés dans ce régime obligatoire. Toutefois, si le régime ne renoue pas bientôt avec des excédents, les surplus accumulés ne pourront plus suffire à maintenir un congé de primes qui permet de diminuer les coûts de cette protection pour les assurés.

Finalement, en assurance vie additionnelle, la tarification a été augmentée de 8,2% à la suite d'une autre expérience négative de ce régime

en 2015-2016. Tout comme en assurance vie obligatoire, un congé de primes a été alloué de l'ordre de 50%. Pour ce régime également, si l'expérience ne s'améliore pas, des hausses de tarification sont à prévoir en 2018 et les montants accumulés ne suffiront pas à en diminuer le coût. La fin des congés de primes approche rapidement.

## Étude sur le contrôle du coût des médicaments

La réflexion entourant l'augmentation systématique du coût des médicaments et les moyens possibles pour la contrôler s'est poursuivie tout au cours de l'année. À la suite de l'étude réalisée par la firme Aon-Hewitt en 2015, les actifs comme les retraités ont pris en considération les propositions soumises et ont procédé à des sondages auprès de leurs clientèles. Les résultats du sondage réalisé auprès des membres des associations de la CERA ont conduit à une orientation favorable au remboursement des médicaments au coût du générique (s'il y a lieu), mais à une certaine réserve face à une augmentation des frais admissibles. Vers la fin de l'année, après plusieurs échanges avec les représentants du RACAR, une position conjointe a été présentée au CPI au début de 2017 à l'effet de demander que des modifications soient apportées au contrat d'assurance pour l'année 2018 afin que le remboursement des médicaments se fasse dorénavant au coût du générique et que les frais admissibles soient augmentés à 3 000\$ pour un débours annuel de 750\$ au lieu de 500\$.

## Appel d'offres

Les travaux entourant l'appel d'offres ont très peu avancé en 2016, le mandat des représentants du SCT n'ayant été obtenu qu'à l'automne 2016. Ainsi, il est prévu que le SCT

engage une firme externe pour l'aider à rédiger le cahier de charges en vue de l'appel d'offres et procéder à la sélection d'un assureur. La CERA sera associée à toutes les étapes du processus, mais il demeure que c'est le SCT qui est preneur du contrat. Entre-temps, la révision du contrat a débuté, mais l'opération accuse du retard. Il faudra s'assurer que la révision soit complétée pour l'été 2017.

L'échéancier des travaux qui a été déposé par le SCT est très serré et laisse bien peu de place à d'éventuels imprévus. Si tout va comme prévu, les cadres actifs disposeront d'un nouveau contrat au 1er janvier 2019 avec ou non le même assureur.

### **Régime d'assurance collective des cadres retraités**

La pérennité du régime d'assurance collective des cadres retraités a été longuement et activement discutée tout au cours de l'année 2016. Les membres du Comité consultatif des retraités ont demandé à obtenir un avis juridique sur la composition du groupe des retraités assurés et sur les possibilités de se soustraire à l'obligation d'adhérer au volet médicaments de leur régime d'assurance. Le contenu de l'avis conclut que le groupe des assurés retraités ne serait pas un groupe déterminé et conséquemment ne serait pas soumis à l'obligation d'adhérer au volet médicaments de leur régime. Le SCT ne semble pas d'accord avec cette vision et est en discussion avec la Régie de l'assurance maladie du Québec pour étudier la question. Avec le processus d'appel d'offres en cours, il faudra assurément que le SCT prenne position rapidement pour que le CCR sache si le régime des retraités sera maintenu et à quelles conditions. Si le SCT devait mettre fin au régime, il faudra que les mesures soient mises

en place pour faciliter le passage des assurés vers une solution alternative. C'est un dossier qui devra voir sa conclusion durant l'année 2017.

### **LA COMMISSION DES RELATIONS DE TRAVAIL**

La CRT est instituée en vertu du Règlement général de l'Association. Elle est l'instance chargée de donner les grandes orientations et voir à coordonner l'ensemble des activités de l'Association en matière de relations de travail.

Aucune rencontre n'a été tenue cette année. Toutefois, les modifications aux conditions de travail annoncées pour la révision des décrets seront sûrement au cœur des discussions de ce comité de travail au courant de la prochaine année.

## LES COMMUNICATIONS

A tous les deux ans, l'Association remet le prix excellence Hector-L. Bertrand à un de ses membres s'étant démarqué de façon exceptionnelle.

Au printemps 2016, une grande Dame du réseau de la Santé et des Services sociaux nous a quittés. Il s'agit de Madame Marielle Lavallée, cadre supérieur et membre de l'Association depuis plus de 40 ans. Suite à son décès, les membres du Conseil d'administration ont décidé de donner le nom de Marielle Lavallée à ce prix. Tout au long de sa carrière, Mme Lavallée s'est démarquée par son talent, ses compétences et son humanisme.

Avec l'autorisation de ses enfants, *Marie-Claude et Denis*, nous désirons l'honorer et vous partager son histoire professionnelle. Les quelques lignes qui suivent ont été rédigées par sa fille et partagées lors de la remise du prix.

### Qui est donc Marielle Lavallée?

Infirmière diplômée de 1959 de l'Université Laval - Hôpital l'Enfant-Jésus, détentrice d'une maîtrise en administration publique de l'ÉNAP ainsi que d'un certificat en gérontologie, Madame Lavallée a poursuivi sa formation tout au long de sa carrière.

Son parcours professionnel se résume comme suit :

(1959-1968) 9 ans :	Infirmière soignante
(1968-1988) 20 ans :	Alternativement elle a été responsable de la qualité des soins, DSI et DGA à l'Hôpital l'Enfant-Jésus, Au Centre hospitalier Chauveau, au Foyer de Loretteville et à l'Hôpital général de Québec
(1995-1997) 2 ans :	Directrice des services à la clientèle au CLSC Orléans
(1988-1998) 10 ans :	Directrice de la santé physique à la Régie régionale SSS de Québec
(2000-2006) 6 ans :	Formatrice, animatrice et évaluatrice en appréciation par simulation à l'ÉNAP
(2002-2006) 2 ans :	Coordonnatrice au Community Health and Social Services Network
Depuis 2006 :	Commissaire aux plaintes à l'IRDPO, CRDPQ, CSSS de Charlevoix
À compter de 2009 :	Commissaire aux plaintes à la Maison Michel Sarrazin

Elle a également toujours été très impliquée professionnellement dans le réseau. À ce titre, elle était membre doyenne de l'Association. On peut compter plus de 40 ans de participation comme membre active!

Son passage à l'Association a notamment été marqué par un rôle actif dans la gouvernance :

- Présidente du C.A. pendant deux mandats.
- Présidente sortante (4 ans) et Vice-présidente (5 ans) de l'Association pendant un peu moins de 10 ans, et ce sans compter son implication dans l'organisation de colloques et de congrès.

De plus, en septembre 1994, l'Association des cadres supérieurs lui a décerné le prix « réussite ». Ce prix était alors attribué aux gestionnaires dont les efforts conduisaient à des réalisations individuelles notables au sein du réseau.

Nous ne pouvons passer sous silence son implication à titre de présidente du comité organisateur de la venue du pape Jean-Paul II à Québec en 1984 sous le thème : Le vent dans les voiles.

Marielle avait aussi du vent dans les voiles... Non seulement initiait-elle un projet et puis un autre, mais on lui en proposait aussi. Vous pouviez alors être assuré qu'elle les considérait, les mijotait, les planifiait, les organisait et les menait à terme avec brio!

Elle savait s'entourer de personnes de grande valeur. Elle initiait les activités de groupe, les rassemblements et recherchait le travail d'équipe. Elle créait un climat d'entraide et reconnaissait publiquement la contribution de tous ses partenaires.

Son engagement était envers la clientèle. Sa priorité était de trouver des solutions, en ayant pris un très grand soin d'écouter et de comprendre les besoins. Elle savait calmer les ardeurs face aux insatisfactions. Mais elle pouvait également s'offusquer de la lenteur et de la rigidité du système, de même que de la bêtise humaine...

Grande voyageuse, Madame Lavallée était chaleureuse, généreuse, curieuse et entreprenante... Elle croyait en la bienveillance des êtres humains. Elle faisait confiance de façon inconditionnelle... Elle rayonnait et surprenait toujours avec ses nombreux projets. Elle ne voulait rien manquer. Elle adorait la vie.

Un jour elle a donc appris l'espagnol qui l'a menée à faire un stage de quelques mois à Cochabamba en Bolivie dans le cadre d'un programme contre la violence faite aux femmes. Elle a fait du bénévolat dans un foyer pour personnes âgées, pendant 3 ans, à Resistencia en Argentine. On lui a d'ailleurs rendu un témoignage très émouvant lors d'une émission radiophonique à Resistencia, *Sol de America*.

Pèlerinage de Saint-Jean-Pied de port à Saint-Jacques de Compostelle (2005).

La lecture, la culture, la politique, les voyages la passionnaient... l'Europe, l'Afrique, l'Asie, l'Amérique Centrale, du Sud et du Nord. Elle avait d'ailleurs planifié partir pour quelques mois en Écosse l'automne dernier.

Je terminerai en vous parlant d'elle d'une façon un peu plus intime, c'est-à-dire comme un être de lumière... un être fondamentalement libre....

Son énergie, sa volonté et son courage lui ont permis d'avancer, d'affronter et de se dépasser...

## RAPPORT ANNUEL 2016-2017

---

Son intégrité, ses valeurs et sa loyauté sans compromis lui ont permis de demeurer fidèle à ses convictions...

Sa force et sa détermination n'ont caché en aucun temps sa douceur, sa sensibilité, son écoute et son authenticité...

Sa grandeur d'âme et sa spiritualité ont permis aux personnes qui la côtoyaient de retrouver leur énergie...

Bien qu'elle ait de nombreux amis pour qui elle était d'une fidélité sans faille, le silence et la solitude ne la rebutaient pas. Au contraire elle s'y ressourçait....

Sa bienveillance et confiance nous rendaient confiants...et de ce fait nous rendait encore plus grands... Elle savait voir en chacun ses forces et les faisait rayonner....

Je crois que les personnes qui l'ont connue seront d'accord avec moi pour dire que Marielle Lavallée était une grande Dame. Ceux et celles qui l'ont croisée ne peuvent qu'avoir été marquées par elle...

De savoir que le prix Marielle-Lavallée 2016 souligne à la fois l'excellence, l'intégrité, le leadership, l'innovation, l'ingéniosité, la persévérance et l'ardeur au travail d'une cadre supérieur œuvrant dans notre réseau depuis presque 40 ans est sans contredit un honneur qui rejaillit sur Denis, mon frère et moi, de même que sur tous ceux et celles qui la connaissent de près ou de loin.

Nous sommes fiers que ce prix porte le nom de notre maman...

Longue vie à l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux!

Longue vie au prix Marielle-Lavallée qui est un passeport pour l'amélioration continue et de l'excellence!

*Marie-Claude Pinard*

## Prix Marielle-Lavallée 2016

### L'Association décerne le prix Marielle-Lavallée 2016 à Madame Lyne Marquis. Directrice des services multidisciplinaires, CISSS de la Montérégie-Centre.



Cette année, le prix souligne à la fois l'excellence, l'intégrité, le leadership, l'innovation, l'ingéniosité, la persévérance et l'ardeur au travail d'une cadre supérieur oeuvrant dans notre réseau depuis presque 30 ans.

Détentrice d'un diplôme de 2e cycle d'études supérieures en Gestion Développement Organisation, d'une Maîtrise en Sciences de l'administration obtenue à l'Université Laval ainsi que d'un *Fellowship* FORCES de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, Mme Lyne Marquis a débuté sa carrière comme coordonnatrice technique, professeure, chef du Service d'électrophysiologie médicale et coordonnatrice administrative des Services d'inhalothérapie et électrophysiologie médicale. Elle a par la suite occupé le poste de cogestionnaire clinico-administrative du regroupement cardiovasculaire du CHUM, puis de directrice des programmes de santé physique au CSSSS Champlain--Charles-LeMoynes. Elle est maintenant directrice des services multidisciplinaires du CISSS de la Montérégie-Centre.

L'expérience clinico-administrative de madame Marquis est un atout important dans le milieu de la santé. Son expertise, ainsi que sa capacité à concevoir et d'arrimer des plans de transformation et de gestion du changement interdisciplinaires, lui permettent d'innover et de réaliser des projets d'envergure dont la liste est fort éloquent. Elle a été au cœur de plusieurs transformations du réseau qu'elle a dirigées de main de maître, avec clarté et droiture. Elle a piloté autant des chantiers qui constituaient des efforts imposés par le ministère que des chantiers qu'elle a mis sur pied, produit de sa vision de gestionnaire clinique avisée.

Femme d'action et toujours à l'avant-plan des dossiers prioritaires de l'organisation, elle est reconnue pour ses habiletés stratégiques. Elle s'intéresse tout particulièrement à l'amélioration de la performance par l'application des meilleures pratiques et à l'utilisation des données probantes, et ce, dans le but d'assurer des soins et des services de qualité et sécuritaires.

Visionnaire et engagée avec un leadership peu commun, notre récipiendaire a su développer et diffuser sa vision d'une nouvelle direction des services multidisciplinaires et en faire le déploiement de façon remarquable dans un contexte particulièrement difficile. Peu de décideurs ont l'audace d'innover comme elle le fait, nous rapportent ses collègues. Grâce à ses talents de communicatrice, elle a partagé des idées gagnantes et a obtenu l'adhésion de toute son équipe.

Enfin, tous les acteurs du réseau qui ont eu la chance de côtoyer cette grande dame s'entendent pour dire qu'elle sait cultiver le plaisir de travailler et qu'elle a le don de mobiliser les gens autour d'un même but : améliorer les soins et services pour les usagers.

On ne la connaît pas tous mais tous auraient intérêt à connaître cette femme de raison, de passion et de relation ! Félicitations Lyne, nous vous souhaitons encore mille succès au cours des prochaines années !

**Prix Raymond-Carignan 2016**

**L'Association décerne le prix Raymond-Carignan 2016 à Monsieur Guy Gignac.**

**Directeur général adjoint à la logistique hospitalière, CHU de Québec – Université Laval**

Le prix Raymond-Carignan a été créé pour souligner la qualité exceptionnelle de l'ensemble de la carrière et des réalisations significatives d'un gestionnaire de haut niveau au sein du réseau de la santé et des services sociaux du Québec.

À la lecture du curriculum vitae de M. Guy Gignac, on constate rapidement qu'il a occupé des responsabilités majeures et très importantes au cours de sa carrière et qu'il a une liste de réalisations significatives au niveau local, régional et provincial. Son parcours compte 33 années d'expérience dans le réseau de la santé et des services sociaux, dont 16 ans comme cadre supérieur et 15 ans comme hors cadre, à titre de directeur général adjoint. Il détient une formation administrative, mais il se démarque par une compréhension exceptionnelle des enjeux cliniques, ce qui fait de lui un collaborateur de haut niveau. Ses nombreuses réalisations nous démontrent à la fois son sens d'une gestion proactive et son souci constant et imperturbable à l'égard de la clientèle.

Habile stratège, il a développé un bon sens politique qui lui a permis de concilier les différents enjeux au profit de la clientèle en plus de développer des réseaux et de construire des alliances. Il n'hésite pas à prendre des mandats qui le sortent de sa zone de confort. Tout au long de sa carrière, il a été un contributeur important dans tous les domaines notamment, la planification stratégique, les dossiers d'Agrément Canada, le soutien à l'actualisation des missions ou des grands enjeux organisationnels.

Impliqué et dédié, ses idées sont porteuses de réussite. Sa pensée à la fois stratégique et opérationnelle lui permet de susciter l'adhésion de ses collègues cadres et du personnel dans la gestion du changement. Son leadership rassembleur en fait un atout pour une organisation et sa personnalité fait de lui une personne appréciée de tous.

S'il y a des hommes qui marquent leur époque, sans doute que M. Gignac, par son dynamisme, sa créativité et sa soif d'acquisitions de nouvelles connaissances et d'expériences, en font un homme d'exception.

Bravo à un ambassadeur hors-pair qui repousse les frontières de l'excellence. De tout cœur, nous félicitons M. Guy Gignac, ce grand exemple dépassement et le remercions pour son importante contribution.

L'Association remercie La Capitale pour sa contribution

## **COMMUNICATIONS NUMÉRIQUES**

### **Site Internet**

Au cours des dernières années, l'ACSSSS a mis beaucoup d'énergie pour optimiser son site Internet et faire passer celui-ci d'une interface statique à une plate-forme interactive. Le dépôt du projet de Loi 10 à l'automne 2014 et son adoption à l'hiver 2015 ont considérablement augmenté le volume d'activités de l'ACSSSS, que ce soit au sein de la direction générale, des communications ou des services juridiques. Ce contexte fut une occasion de mettre à profit le virage entrepris dans les dernières années et les statistiques sont très éloquentes. Les membres ont maintenant développé le réflexe de s'y référer régulièrement.

### **Communications aux membres**

Notre site Internet, l'infolettre ainsi que notre page Facebook ont été des véhicules privilégiés pour assurer une diffusion immédiate et continue de toutes nouvelles, déclarations et prises de position publiques de la direction générale.

De même, le logiciel de sondages en ligne SurveyMonkey s'est, encore cette année, avéré un outil peu coûteux et très utile à l'ACSSSS pour dresser des portraits statistiques et obtenir l'opinion de ses membres.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION 2016-2017

**Exécutif****Madame Carole Trempe****Présidente Directrice générale**

Association des cadres supérieurs  
de la santé et des services sociaux

**Madame Félicia Guarna****Déléguée de Montréal (06)**

*Vice-présidente*

Directrice de la réadaptation  
CIUSSS-Centre-Ouest-de l'île-de-Montréal

**Madame Alexandrine Côté****Déléguée de la Montérégie (16)**

*2<sup>e</sup> conseillère*

Commissaire aux plaintes et à la qualité des  
services  
CISSS Montérégie Ouest

**Monsieur Louis Rocheleau****Délégué de Montréal (06)**

*1<sup>ère</sup> conseillère*

Directeur adjoint- volet pratiques  
professionnelles  
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'île-de-Montréal

**Madame Marlene Gallagher****Déléguée de la Côte-Nord (09)**

*Secrétaire*

Directrice de la qualité des services  
CISSS de la Côte-Nord

**Monsieur Robert Fortier**

*Trésorier*

*Président du Représentant du regroupement des  
retraités*

**Madame Lise Giroux**

*Présidente sortante*

## CONSEIL D'ADMINISTRATION 2016-2017

**Administrateurs****Madame Louise Dufour****Déléguee du Bas-St-Laurent (01)**

Directrice adjointe des services  
multidisciplinaires  
CISSS du Bas St-Laurent

**Madame Lucie Grenier****Déléguee de Québec (03)**

Directrice générale adjointe clinique, accès et  
pratiques innovantes  
CHU de Québec - Université Laval

**Madame Julie Fortin****Déléguee de Saguenay-Lac-St-Jean/Nord-du-Québec (02-10)**

Commissaire adjointe  
CIUSSS du Saguenay/Lac-St-Jean

**Madame Linda Gagnon****Déléguee de l'Estrie (05)**

Directrice des services professionnels Adj.  
CIUSSS de l'Estrie

**Madame Hélène Fortin****Déléguee de l'Outaouais (07)**

Directrice régionale  
Groupe Champlain

**Madame Liliane Groleau****Déléguee de l'Abitibi-Témiscamingue/  
Kativik/Baie-James (08-17-18)**

Directrice des ressources humaines  
Conseil cri de la santé et des services sociaux de  
la Baie-James

**Monsieur Michel Bond****Déléguee de Gaspésie/Les Îles (11)**

Directeur des ressources humaines  
CISSS de la Gaspésie

**Madame Jasmine Martineau****Déléguee de Chaudière-Appalaches (12)**

Directrice des services multidisciplinaires  
CHU de Québec

**Madame Sylvie Bourassa****Déléguee de Laval (13)**

Directrice générale adjointe  
CISSS de Laval

**Madame Martine Courtois****Déléguee de Lanaudière (14)**

Directrice des programmes et services SMA  
CISSS du Sud de Lanaudière

**Monsieur Jacques Fortin****Déléguee de la Montérégie (16)**

Directeur de la qualité, évaluation,  
performance, éthique et Lean.  
CISSS Montérégie-Centre.

Membres de la permanence siégeant au CA :

Mmes Chantal Beaulieu, Carole Doré, France  
Vivier