

RAPPORT ANNUEL 2005-2006

VERS LA RECONNAISSANCE PLEINE ET ENTIÈRE DU CADRE



SANTÉ ET
SERVICES
SOCIAUX

HÉLÈNE TREMBLAY
PrésidenteMICHEL LEGROS
Directeur exécutif

SOLIDARITÉ, REPRÉSENTATION, CROISSANCE :

NOS LEVIERS VERS LA RECONNAISSANCE DU CADRE

Les cadres sont à l'avant-plan du maintien de l'offre de services de qualité. La reconnaissance concrète de leur contribution est pour nous le leitmotiv qui guide nos actions associatives au quotidien.

Nous jugeons essentiel que cette reconnaissance s'exprime par l'octroi de conditions adaptées et stimulantes aux étapes de vie et de carrière du personnel d'encadrement. Parce que nous observons encore trop souvent que l'inverse se produit, la mobilisation de l'APER et sa croissance n'en sont rendues que plus essentielles.

SOLIDARITÉ

L'APER lance son programme d'extension de la vie professionnelle à l'attention des retraités au réseau

Les statistiques démontrent que 54% des cadres auront quitté d'ici 2010. Ces départs qui s'accroissent vers une retraite bien méritée motivent nos dirigeants à instaurer des mesures qui, nous osons l'espérer, auront un effet durable et positif sur l'organisation du travail. Cette année, le MSSS a octroyé un budget de 2M\$ pour supporter des projets pilotes visant à retarder les départs à la retraite et permettre le transfert de l'expertise. Non seulement avons-nous participé activement à établir les bases de ce programme, mais notre programme *Prolongement de la vie professionnelle de gestionnaire* permet à nos retraités d'offrir leur expertise au rythme qui leur convient.

L'APER contribue au lancement du CPFC

Outre notre souhait d'établir des ponts entre les gestionnaires de divers secteurs d'activités, nous avons choisi d'offrir une alternative intra réseau au Centre de référence des directeurs généraux et des cadres (CRDGC) qui a mis fin à ses activités en cours d'année. Pour ce faire, nous avons contribué à la mise en place du Centre de placement et de formation des cadres (CPFC).

REPRÉSENTATION

Conditions d'exercice: l'APER s'implique

Attraction et rétention bien entendu, mais qu'arrive-t-il aux cadres qui se situent entre ces deux pôles ? Quelles sont les mesures concrètes qui sont mises en place pour améliorer les conditions de travail et d'exercice en général ? Quels que soient les programmes mis de l'avant, leur succès passe nécessairement par un environnement conducteur au développement et à la réalisation de soi.

Très préoccupés par le fait que de nombreux cadres vivent des situations difficiles, nous avons accepté de contribuer au contenu d'un reportage intitulé « Quand le cadre ne cadre plus ». Nous y avons vu là une opportunité de sensibilisation et, nous le souhaitons, de prévention. Une de nos priorités demeure la diminution de la charge de travail des cadres qui passe nécessairement par l'amélioration du ratio d'encadrement, l'utilisation parcimonieuse des cumuls de postes et plus globalement des conditions d'exercice qui facilitent le travail au quotidien.

L'APER DÉNONCE LES DÉFICIENCES DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DES CADRES

On se souviendra qu'avant même de débiter les négociations avec les syndicats, le gouvernement actuel avait déjà fixé les balises des hausses salariales. Or, connaissant l'offre gouvernementale, nous avons adressé en 2005 une demande d'appui au MSSS pour que soient appliquées aux cadres les hausses

salariales annoncées. Cette ouverture de notre part de procéder avant les syndicats étant hors culture, les cadres ont donc dû attendre les débrayages syndicaux ainsi que les sautes d'humeur des médecins avant que les hausses leur soient finalement versées en septembre 2006.

Durant l'été, dans une lettre que nous avons adressée au ministre Philippe Couillard pour décrier la lenteur du processus, nous lui avons rappelé que, globalement, la rémunération des cadres fait sérieusement défaut.

Malgré les révisions du système de classification, la rémunération des cadres est toujours déficiente. Nous sommes encore loin d'un modèle capable de représenter toute la complexité et la lourdeur des tâches des cadres du réseau. Ce système de classification est bien loin de refléter l'équité qui doit exister entre les différentes fonctions d'encadrement. L'application de l'article 24 du décret (écart salarial entre le cadre et sa profession) ne sert en fait qu'à maintenir les conditions de rémunération dans la zone du minimum.

L'équité salariale est aussi un sujet d'exaspération où les cadres ont l'impression que, encore une fois, il y aura plusieurs mois de décalage avant d'en voir les résultats concrets. À cet effet, les sentiments d'injustice et d'inégalité ne font que s'accroître.

L'APER FAIT VALOIR LE DROIT DES CADRES À NÉGOCIER LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL

Nous déplorons le fait qu'il existe peu d'espaces publics formels pour traiter de sujets préoccupant les cadres. Soulignons entre autres qu'aucune rencontre du comité des relations professionnelles, pourtant prévue à notre décret, n'a eu lieu depuis avril 2004. Puisque les cadres ne possèdent pas (encore) le droit à la négociation collective de leurs conditions de travail, nous suggérons la mise en place d'une table paritaire qui aurait pour mandat de convenir d'orientations réseau sur les dossiers de conditions de travail et de rémunération des cadres. Il est primordial de revoir les fondements même de notre système de rémunération. Il faut aussi se pencher à très court terme sur les ratios d'encadrement ainsi que sur les améliorations de conditions de travail et d'exercice souhaitées par les cadres. La relève et la rétention sont compromises par ce qui ressemble à de l'immobilisme et parfois, à de l'indifférence.

Il faut se le dire, ces lacunes identifiées ne font que renforcer notre détermination à supporter la Confédération nationale des cadres du Québec (CNCQ) à faire appliquer la décision rendue en novembre 2004 par l'Organisation internationale du travail (OIT). Nous vous rappelons que cette décision reconnaît aux cadres québécois le droit à négocier collectivement leurs conditions de travail.

CROISSANCE

Les cadres : des acteurs clés du réseau

Malgré le fait que la vitesse d'implantation des plans d'organisation a varié d'un CSSS à l'autre, tous sont soit complétés, soit en voie de l'être. Ces fusions, pour plusieurs, provoquées par la Loi 25, ont bousculé l'offre et l'organisation des services. Les équipes de travail ont été déstabilisées et malgré les difficultés et le climat d'insécurité qui en ont résulté, nous félicitons très sincèrement nos collègues cadres qui ont su assurer la continuité de l'offre des services à la population. Votre niveau de professionnalisme est tout à votre honneur.

LA FORCE DE L'APER : LA QUALITÉ ET L'IMPLICATION DE SES MEMBRES

Un peu grâce aux réorganisations qui ont

fait davantage connaître l'APER auprès des cadres non membres et beaucoup avec l'arrivée des cadres du CHUM dans nos rangs, l'Association a connu une croissance de son membership.

Nous allons poursuivre sur cet élan et faisons appel à chacun d'entre vous pour inciter de plus en plus de cadres du réseau à se joindre à l'APER. Pour ce faire, nous allons continuer à développer des outils qui seront mis à votre disposition. Vous l'aurez compris, l'implication et la collaboration des membres sont des ingrédients essentiels à l'avancement de la cause des cadres.

Que ce soit au sein du Conseil d'adminis-

tration ou des divers comités, c'est grâce à ses bénévoles impliqués que l'Association peut efficacement travailler à l'atteinte de ses objectifs. Merci également au personnel de l'APER qui investit temps et énergie pour la représentation, la défense et l'accompagnement des cadres. Tous sont dévoués à la cause des cadres et l'avancement du réseau. ♦

PLEIN FEUX SUR LES ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2005-2006



GHISLAIN CLICHE

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

ÉQUITÉ SALARIALE

Les travaux sur l'épineux dossier de l'**équité salariale** interrompus depuis la décision de la Cour en 2003, ayant invalidé la section IX de la Loi sur l'équité salariale, ont repris timidement en 2006. Un amendement récent à la Loi autorise la création de deux entreprises gouvernementales, publique et parapublique, et reconnaît enfin aux associations de cadres leur capacité de représentation collective. Ces modifications ont favorisé une reprise des travaux depuis juin 2006. L'engagement énoncé par les parties à procéder avec diligence nous permet d'espérer une conclusion en début 2007. Quant au versement des sommes découlant des correctifs, il faudra encore attendre... concède le secrétaire du comité des conditions de travail, Ghislain Cliche.

HAUSSES SALARIALES

En ce qui concerne les **hausse salariales octroyées aux cadres**, il aura fallu plusieurs mois, soit la fin août 2006, pour que le décret gouvernemental soit signé par notre ministre. Les salariés avaient déjà obtenu les augmentations en avril dernier et les cadres des autres réseaux en mai. Ce délai jugé inexcusable a motivé la présidente à adresser une lettre au ministre Philippe Couillard pour dénoncer cette situation interprétée comme un manque de considération pour les cadres de notre réseau. La bonne nouvelle est à l'effet que la hausse de 2% consentie rétroactivement au 1^{er} avril 2006 sera appliquée annuellement jusqu'au 1^{er} avril 2009 inclusivement.

COMITÉ SYSTÉMIQUE

Les travaux du **comité systémique sur les fonctions types** ont fait de grands pas en 2005-2006 pour en arriver en juillet dernier 2006 à la mise en œuvre de 18 modifications à autant de fonctions types, principalement dans les centres hospitaliers et les centres de santé et de services sociaux.

Le comité systémique a également terminé la phase principale de conception du **Guide sur les profils de responsabilités de gestion** du personnel d'encadrement. Cette révision est devenue nécessaire afin de remplacer les désuètes descriptions de fonctions générales et spécifiques par des profils simplifiés de gestion, soit administratifs, soit spécifiques.

CLASSIFICATION DES FONCTIONS TYPES

Les travaux sur la classification des fonctions types confirment en partie la complexité grandissante des tâches des cadres suite aux multiples réformes du réseau. Avec l'arrivée des CH universitaires et la création plus récente des CSSS, notre système de classification a beaucoup de difficultés à s'adapter. Or, puisque les classes salariales pour les cadres supérieurs et les hors cadres sont fixées par le MSSS, et que les salaires des syndiqués sont établis dans les conventions collectives, ceci a pour effet de comprimer le niveau des classes des cadres intermédiaires. Un autre irritant est l'absence d'un recours valable en cas de désaccord, lequel nous croyons serait favorable aux cadres.

Nous saluons au passage l'étude déposée au MSSS par l'Association des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux. Celle-ci fait ressortir, de façon éloquente, certaines des difficultés énoncées précédemment.

CONFÉDÉRATION NATIONALE DES CADRES DU QUÉBEC

Suite à la décision rendue en 2004 par le Bureau International du travail (BIT) en

vertu de la **plainte déposée par la Confédération nationale des cadres du Québec (CNCQ)**, à laquelle l'APER est affiliée, la Confédération a poursuivi ses échanges avec le Gouvernement. Dans ce sens, une rencontre a eu lieu au printemps 2006 en présence de représentants des ministères du Travail et des Relations internationales. Lors de cette rencontre, nos représentants ont déposé un mémoire étayant en cinq points, la position entérinée par les associations de cadres consultées lors du symposium de la CNCQ tenu en 2005. Afin de poursuivre la réflexion et d'obtenir un engagement formel de ces associations, un autre symposium s'est tenu au cours d'octobre 2006.

RACAR

Rappelons que **la poursuite intentée par le RACAR** (Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite) en ce qui concerne l'inscription du gouvernement face à son engagement et sa contribution au régime du RRPE, a été perdue en première instance. Une demande a été déposée devant la Cour d'appel. En cours d'année, suite à une audience préliminaire devant la Cour d'appel, la cause a été suspendue dans l'attente d'un jugement de la Cour supérieure du Québec dans une cause de même nature intentée par cinq centrales syndicales ainsi que par un autre regroupement de cadres.

ASSURANCE COLLECTIVE

Cette année encore, nous pouvons confirmer le maintien du **contrat d'assurance collective** avec la SSQ. La bonne performance des régimes et le succès des négociations sur les conditions de renouvellement nous ont permis de réaliser des économies globales importantes. De plus, les taux d'assurance vie et salaire pour les actifs et d'assurance vie pour les retraités sont garantis pour trois ans. Les taux d'assurance accident maladie seront négociés à chaque année et des surplus en seront ainsi dégagés.

De plus, nos négociateurs ont obtenu de la SSQ une augmentation de 0,5% du taux d'intérêt appliqué sur nos sommes monétaires en dépôt. Ces montants visent à couvrir les frais éventuels attribuables aux sinistres passés. Voilà une autre bonne nouvelle pour tous.

Notre régime a accumulé des surplus s'élevant à 12 815 000\$ qui pourront servir à d'éventuelles ristournes. Une partie de ce montant, encore non déterminée, sera utilisée pour réduire les coûts individuels des assurés. De son côté, le gouvernement encaisse une somme de 8 598 000\$ en versement trop payé pour l'année 2005. Cette économie gouvernementale réduit d'autant ses argents versés en vertu de notre rémunération globale.



SUZIE ROY

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

À l'automne 2005, l'Association tenait à Montréal son colloque annuel intitulé « **LA MOBILISATION PAR LE LEADERSHIP PARTAGÉ ... UNE CLÉ DURABLE** »

À titre de modérateur, nous avons fait appel à un collègue de l'Association des cadres des collèges du Québec et trésorier au bureau de direction de la Confédération nationale des cadres. Le concept et la réalisation des affiches et de la signalisation sont les oeuvres de Suzie Roy, cadre au CSSS de la Haute-Yamaska et secrétaire du comité du développement de la gestion.

Même si nos thématiques sont d'actualité et les conférenciers contemporains, la participation des membres est stagnante. Cet état de situation a forcé le comité responsable à

réévaluer la formule et à introduire une alternance biennale. Les membres du comité reconnaissent que les cadres sont très sollicités et qu'il faudra innover dans la formule. Quant au degré de satisfaction des participants, il demeure très élevé.

L'obstacle premier à la participation est bien entendu le manque de temps que vivent les cadres. La déchirure entre le choix du ressourcement et du réseautage et celui du travail qui s'accumule pendant l'absence semble incontournable. C'est ce qui explique, entre autres, le choix de la formule de cette année.

Le colloque demeure l'occasion de choix pour la remise du « **Prix reconnaissance de l'Innovation** ». En 2005, deux projets ont été retenus par le jury. Le premier provenait du **CSSS de Bécancour-Nicolet-Yamaska** pour sa campagne de recrutement de personnel infirmier par le biais d'une campagne publicitaire à l'échelle du Québec. Le deuxième de l'**Hôpital Maisonneuve-Rosemont** portait sur la mise en place d'un réseau intégré de soins et de services pédopsychiatriques pour l'Est de Montréal.



PRIX INNOVATION



Ces projets ayant été jugés méritoires, les équipes responsables ont été invitées à présenter leur innovation en kiosque le jour du colloque. Le projet sélectionné par les participants, soit celui de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont, s'est vu décerné une bourse de 500\$ ainsi qu'une plaque souvenir. Une plaque fut aussi remise à l'autre équipe méritoire. La direction du personnel d'encadrement du MSSS a contribué au financement de l'étape préalable du repérage des pratiques innovatrices et notre partenaire d'affaires, les assurances **La Capitale**, a de nouveau financé la bourse et le coût des plaques.

Le financement du MSSS pour le perfectionnement des cadres est administré en partie par les comités régionaux (CRDPE). Certains sont dynamiques, d'autres moins. C'est ce que nous sommes en mesure d'apprécier par l'entremise de nos représentants qui siègent à ces comités. Le printemps dernier, la rencontre du comité national qui a porté, entre autres, sur le rôle attendu de ces membres, a permis de faire le point sur le sujet. Un merci tout spécial à nos collègues qui s'investissent dans chacune des régions et qui s'assurent d'une utilisation maximale et bénéfique des budgets alloués. Le dossier de la planification de la main d'œuvre cadres (PMO) deviendra un enjeu important au cours de la prochaine année.



JOHANNE BÉLAND

COMITÉ DES COMMUNICATIONS

Sous la responsabilité de la secrétaire Johanne Béland, le comité des communications a procédé à une révision complète des outils de communication utilisés à l'Association. Pour ce faire, nous avons fait appel à une firme spécialisée dans le domaine. À ce jour, le contenu de la pochette d'accueil a été revu, l'apparence de l'**Info-cadres** se modernise et un outil d'animation a été créé pour dynamiser nos rencontres de groupes.

En ce qui concerne le site **Web de l'Association**, sa mise à jour est, pour le comité et pour les membres de

la permanence, une préoccupation constante, pour ne pas dire quotidienne. Cet outil de communication est jugé essentiel dans une stratégie de communication moderne avec les membres. Il en va de même pour les communiqués électroniques.

Avec la pénurie de cadres qui s'accroît, les employeurs ont de plus en plus recours à l'Association pour diffuser des **offres d'emploi**. Dans le contexte, nous avons jugé utile de maintenir ce service sans frais.



PAUL COSTOPOULOS

REGROUPEMENT DES CADRES RETRAITÉS

En 2005-2006, sous le leadership de Paul Costopoulos, le comité de coordination du regroupement des retraités de l'APER a continué ses efforts de représentation des cadres retraités dans notre milieu. Les membres ont été actifs au comité consultatif des assurances et à l'Alliance des Associations de retraités du Québec. Pierre Gadoury a même accédé à la vice-présidence du comité des assurances.

Dans un souci de partager leur expérience et leur sagesse avec les collègues, le programme de prolongement de la vie professionnelle des gestionnaires à la retraite se poursuit. Ce programme, bien qu'intéressant, ne génère pas - autant chez les retraités que chez les employeurs - la réponse attendue. Le comité, en lien avec la permanence de l'APER, intensifiera son suivi de la situation. Avec les nombreux départs à la retraite, les prochaines années seront décisives.

Au 31 mars 2006, le membership du regroupement s'élevait à 99 membres. Un record absolu de tous les temps. Malheureusement, 11 membres ont été radiés pour non-paiement de la cotisation de 25\$. Malgré les relances de la permanence, il n'a pas été possible d'éviter le pire.

Suite à une réflexion qui s'est poursuivie tout au long de l'année, le comité du regroupement a acheminé au conseil d'administration (CA) un projet d'amendement au règlement général de l'APER visant à y assurer une représentation des retraités. Selon nos sages, si le gouvernement veut introduire un représentant des retraités dans le nouveau modèle de gouvernance des régimes de retraites, pourquoi seraient-ils absents du CA de leur association.



SUZANNA DI RIENZO

LES AFFAIRES FINANCIÈRES

De nouveau, l'Association termine son année financière avec un surplus budgétaire. Malgré une mauvaise créance qui vient d'être enrayée après un délai fixé de trois ans, l'Association continue à démontrer une excellente santé financière.

L'augmentation des revenus, associée à la hausse du membership et à la saine gestion des affaires financières de l'Association, rend possible le main-

tien du haut niveau de qualité des services auquel les membres sont habitués.

Nous remercions la secrétaire aux affaires financières, Susanna Di Rienzo, ainsi que les membres de son comité pour leur suivi méthodique des avoirs de l'Association. Pour en attester, nous vous invitons à consulter le rapport du vérificateur externe.

RAPPORT DE MISSION D'EXAMEN

AUX MEMBRES DE L'APER SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

J'ai procédé à l'examen du bilan de APER SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX au 31 mars 2006 ainsi que des états des résultats et de l'évolution des actifs nets de l'exercice terminé à cette date. Mon examen a été effectué conformément aux normes généralement reconnues du Canada et a donc consisté essentiellement en prises de renseignements, procédés analytiques et discussions portant sur les renseignements qui m'ont été fournis par la direction.

Un examen ne constitue pas une vérification et, par conséquent, je n'exprime pas une opinion de vérificateur sur ces états financiers.

Au cours de mon examen, je n'ai rien relevé qui me porte à croire que ces états financiers ne sont pas conformes à tous égards importants, aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

Gilles Bergeron, c.a. inc.

Comptable agréé

Montréal, le 15 septembre 2006

RÉSULTATS

EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	2006	2005
PRODUITS		
Cotisations des membres	398 090 \$	371 271 \$
Autres	16 938	17 685
	<u>415 028</u>	<u>388 956</u>
CHARGES		
Charges d'opérations	74 068	61 363
Charges administratives	354 914	341 663
	<u>428 982</u>	<u>403 026</u>
Moins: Remboursement de salaire	17 244	16 916
	<u>411 738</u>	<u>386 110</u>
Excédent des produits ou (charges) avant intérêts	3 290	2 846
Revenus d'intérêts & placements	8 751	2 864
EXCÉDENT DES PRODUITS	<u>12 041 \$</u>	<u>5 710 \$</u>

ÉVOLUTION DES ACTIFS NETS

EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

NON AFFECTÉS	2006	2005
SOLDE AU DÉBUT	178 051 \$	172 341 \$
EXCÉDENT DES PRODUITS	12 041	5 710
SOLDE À LA FIN	<u>190 092 \$</u>	<u>178 051 \$</u>

BILAN AU 31 MARS

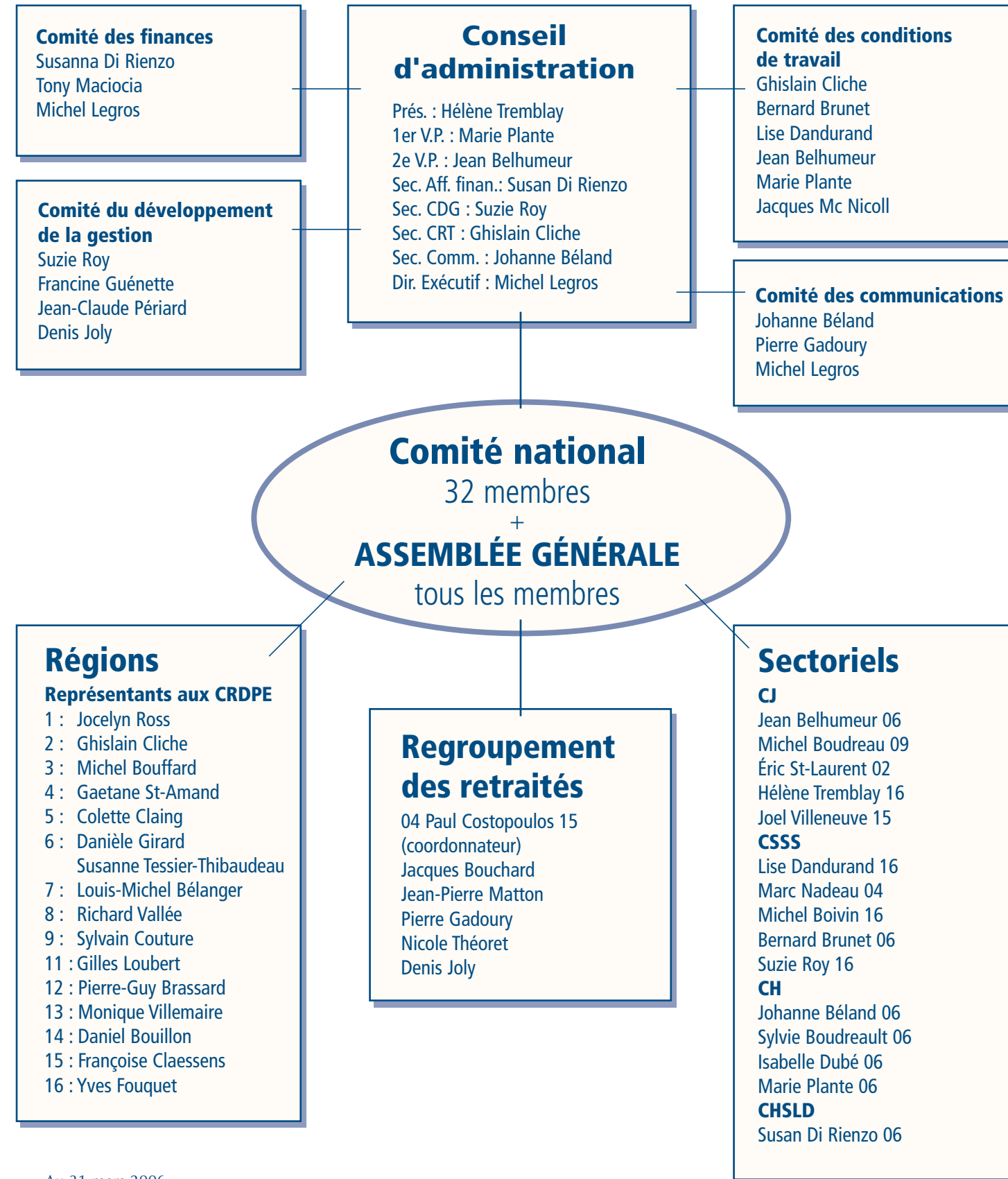
	2006	2005
ACTIF		
ACTIF À COURT TERME		
Encaisse	64 970 \$	31 448 \$
Placements, au coût	120 809	111 224
Débiteurs	19 777	39 490
Frais reportés au prochain exercice	388	877
Avance Carrefour de l'innovation	---	12 400
	<u>205 944 \$</u>	<u>195 439 \$</u>
PASSIF		
PASSIF À COURT TERME		
Créditeurs et frais courus	15 852 \$	17 388 \$
	<u>190 092</u>	<u>178 051</u>
ACTIFS NETS (NON AFFECTÉS)	<u>205 944 \$</u>	<u>195 439 \$</u>

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	2006	2005
CHARGES D'OPÉRATIONS		
Conseil provincial	4 747 \$	9 117 \$
Comité administratif National	21 033	5 877
Bulletin Info-Cadres	2 696	3 560
Autres comités	5 191	6 316
Repérage des pratiques innovatrices et Carrefour	14 375	16 000
Structures régionales	9 336	10 482
Défense des membres (frais légaux)	---	136
Assemblée générale	552	1 076
Colloque	4 400	---
Contribution RACAR	4 000	---
Contribution CNCQ	3 684	3 644
Représentation	4 054	5 155
	<u>74 068 \$</u>	<u>61 363 \$</u>
CHARGES ADMINISTRATIVES		
Rémunérations & charges sociales	303 754 \$	291 786 \$
Loyers et taxes	19 753	19 279
Papeterie, impression, timbres	6 649	8 392
Communications & internet	5 253	5 718
Frais de bureau & entretien	1 641	649
Publicité & recrutement	11 777	8 517
Cotisations perfectionnement	2 557	2 325
Honoraires professionnels	1 595	1 380
Assurances	656	624
Frais de banque	162	163
Immobilisations acquises à même les produits	1 117	2 830
	<u>354 914 \$</u>	<u>341 663 \$</u>

* ORGANIGRAMME et TITULAIRES *





APER SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX
3745, St-Jacques, bureau 216
MONTRÉAL (QUÉBEC) H4C 1H3

TÉL.: (514) 933-4118
www.aper.qc.ca