



SANTÉ ET
SERVICES
SOCIAUX

www.aper.qc.ca



RAPPORT ANNUEL APERSSS 2007-2008

À titre de présidente sortante – je remercie Michel Legros pour ses nombreuses années d'implication au sein de l'Association – je me joins à notre directeur général, Denis Joly, pour faire rapport des activités de l'APER au cours de 2007-2008.



MARIE PLANTE
Présidente



DENIS JOLY
Directeur général

UNE RÉVISION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EXERCICE S'IMPOSE

L'Association demeure toujours **préoccupée par les conditions de travail et d'exercice** des cadres du réseau en cette période d'accélération des départs à la retraite, rendant la tâche encore plus lourde à ceux qui restent ainsi que pour la relève qui tarde à se manifester.

En continuité de nos travaux entrepris l'année dernière avec le MSSS et les associations de cadres et d'employeurs de notre réseau, nous avons entrepris cette année l'analyse factuelle de la situation des cadres. Rien n'est laissé au hasard et toutes les conditions – tant de travail que d'exercice – sont évaluées à leur juste valeur pour nous permettre d'établir **une nouvelle approche** en matière de relations de travail. La liste des changements que nous souhaitons apporter à nos règles de conditions de travail présentées aux partenaires l'année dernière n'a pas encore reçu d'écho et nous attendons pour l'automne la réponse des employeurs sur celle-ci, ainsi que la liste d'épicerie des employeurs sur le même sujet. Un comité de travail spécifique est en train d'être mis en place pour traiter toutes ces questions, qui sont pour nous fondamentales. Les travaux présentent un certain retard en raison de changements politiques mais heureusement, ils ne laissent entrevoir aucun changement de cap de la part du MSSS. **Nous avons poursuivi avec détermination et patience les travaux sur l'équité salariale et vous avez répondu avec vigilance à notre demande de compléter les formulaires d'évaluation nécessaires pour définir les tâches, fonctions et classification des postes.** Pour nous rappeler l'ampleur de cette persévérance, nous avons placé un compteur en page d'accueil de notre site Web afin d'illustrer, à la vue de tous, le nombre de jours d'attente depuis 2001 avant que les cadres se voient appliquer l'équité salariale. Pour démontrer l'importance des conditions de travail pour tous les cadres, nous avons retiré ce compteur pour nous permettre de bien présenter en première page de notre site l'état de la situation de cet autre dossier.

ARRIVÉE DU NOUVEAU MINISTRE

Le Dr Yves Bolduc, nouveau ministre de la santé et des services sociaux a remplacé le Dr Philippe Couillard, qui a quitté pour œuvrer dans le secteur privé. Le nouveau ministre semble, à ce jour, maintenir les orientations et mandats donnés à la Direction générale du personnel réseau et ministériel pour réaliser un virage significatif au niveau des ressources humaines. Pour ce faire, le Ministère met en place des budgets et des moyens supports sont à venir autour de projets novateurs dans quelques directions de ressources humaines des établissements. Notre association favorise ouvertement une telle démarche ainsi que l'usage de l'argent centralisé pour le développement des cadres. Ce qui est bonne nouvelle en soi, car en améliorant la situation de ces directions locales, les cadres de ces établissements pourront compter sur un meilleur support pour toutes les activités de ressources humaines dont ils sont directement responsables. Dans ce nouveau contexte, nous avons eu l'occasion de constater un climat d'ouverture dans nos discussions avec le Ministère.

LES MEMBRES SE DÉMARQUENT

Soucieux d'une part de souligner les bons coups des gestionnaires du réseau tout en restant axé sur l'innovation, le Conseil d'administration a autorisé la création d'un nouveau prix de l'association, soit le « **Prix de la relève cadre** ». Nous sommes heureux d'annoncer que le MSSS supporte, cette année encore, cette nouvelle stratégie de reconnaissance en matière de gestion. L'APER est très fière de cette initiative. Vous avez été nombreux à appuyer ces nouvelles recrues afin de leur démontrer qu'il est possible de se démarquer même en début de carrière lors des mises en candidatures.

Souhaitant d'autre part reconnaître la contribution importante de nos cadres juridiques et ainsi leur donner une voix au chapitre, nous avons créé le **Comité des cadres juridiques de l'APERSSS**, un regroupement dédié à l'avancement des conditions de travail et utilisant ses propres outils de développement pour faire avancer cette cause. Ce comité relève directement du Conseil d'administration, qui suit ses différents travaux.

LES BESOINS DES MEMBRES SONT AU SOMMET DE NOS PRIORITÉS

Profitant de la rencontre du Comité national du mois d'avril dernier, les membres ont **partagé entre eux les informations sur les différents dossiers actuels et réaffirmé leur engagement auprès de l'association** et envers leurs collègues. Ce fut aussi l'occasion de faire le point sur le plan d'actions que nous avons établi à la suite des consultations réalisées auprès des membres en 2005. Nous nous sommes assurés du rapprochement des membres et de l'engagement des participants pour mener les actions futures. Cette activité, enrichie d'une activité de *team building*, sous la responsabilité de notre vice-présidente Marie Gibeault, a été riche en informations qui nous serviront dans nos représentations collectives et individuelles des membres. Il en va de même pour nos représentants locaux et régionaux.

L'APER, UNE PARTENAIRE INCONTOURNABLE

Conscients que **l'APER ne peut fonctionner en vase clos** et qu'il est souhaitable pour les besoins de la cause de s'associer au plus grand nombre de collègues cadres, nous avons maintenu notre affiliation au RACAR (Regroupement des associations de cadres en matière d'assurance et de retraite) ainsi qu'à la Confédération nationale des cadres du Québec (CNCQ). Par notre implication active au sein de ces groupes, nous avons contribué à la continuité de l'Interassociation des cadres du Québec qui regroupe des associations de cadres de l'ensemble des secteurs public, parapublic et péripublic. Au total, ce regroupement parle au nom de 30 000 cadres et s'est donné comme buts la reconnaissance des associations existantes, le droit à la négociation de leurs conditions de travail et l'obtention de mécanismes de résolution des différends. Nous continuons de croire qu'il est possible d'en arriver à une entente négociée avec le gouvernement.

En juin 2008, la CNCQ a de nouveau délégué des membres de son Bureau de direction, dont Michel Legros, pour participer à la conférence organisée par la Confédération européenne des cadres (CEC). Cette rencontre internationale se tenait à Toulouse et avait pour thème « **Le rôle de l'encadrement au sein des Comités d'Entreprise Européens et autres instances d'information et de consultation des salariés** ». Le sujet nous a permis de comparer la situation des cadres québécois avec ce qui existe dans d'autres pays et de contribuer au maintien de nos liens avec les collègues européens.

UNE ASSOCIATION PRÈS DE SES MEMBRES

Tenant compte du renouvellement du membership et de la mouvance au sein du réseau, l'APER a non seulement maintenu le niveau de services de qualité auquel les membres sont habitués, mais nous avons de plus ajusté l'offre à la demande sans cesse croissante. Comptant sur l'implication active des membres, il est logique de déduire que nous allons poursuivre cet élan de croissance qui dure depuis plusieurs années déjà, tout en voyant partir un nombre grandissant de nos membres vers une retraite bien méritée. Toute croissance nous permettra d'ajuster l'offre de service et d'ajouter les volets nécessaires au développement de services et d'outils adaptés aux besoins des membres : nous maintenons ainsi un retour perpétuel sur l'investissement.

Nous souhaitons remercier très sincèrement nos membres bénévoles qui s'investissent au sein du Conseil d'administration et des divers comités. C'est grâce à eux que l'Association peut efficacement atteindre ses objectifs. Merci également aux membres du personnel de l'APER, Marie Pinard, Jacques McNicoll et Anne-Marie Chiquette qui s'activent sans compter leur temps et leur énergie pour la représentation, la défense et l'amélioration des conditions des cadres. Sans oublier notre représentante au comité d'équité salariale, Marianne Chartrand. Tous demeurent très dévoués à la cause.

Marie Plante
Présidente

Denis Joly
Directeur général

PLEINS FEUX SUR LES ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2007-2008



SUZIE ROY,
secrétaire du comité
des conditions de travail

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Cette année, les secrétaires aux conditions de travail et au développement de la gestion ont, ensemble, changé de charges de travail. C'est donc Ghislain Cliche qui s'est occupé du développement de la gestion et Suzie Roy du comité des conditions de travail.

Soucieuse du renouvellement du personnel d'encadrement au sein du réseau, l'APER a continué de contribuer activement aux travaux menés conjointement avec les partenaires associatifs et le MSSS aux fins de convenir d'actions concrètes. Parmi celles-ci, il est d'abord apparu que non seulement il est essentiel de revoir les conditions de travail et de rémunération des cadres, mais qu'il est aussi primordial de réviser les conditions dans lesquelles les cadres exercent leur profession (multi sites, multi professions, technologie inappropriée aux besoins et support administratif défaillant). Des travaux suivront leur cours en 2008 sur ces sujets.

De plus, nous sommes d'avis que des gestes tangibles de valorisation, d'appréciation et de reconnaissance doivent être lancés à travers le réseau. Nous tentons d'obtenir un signal du gouvernement de l'importance qu'il accorde aux cadres de notre réseau en ajustant de façon significative et à la hausse nos échelles de salaire dès le 1^{er} avril 2009. Les travaux avancent lentement vers une présentation au Conseil du trésor.

L'équité salariale est un autre triste exemple. Alors que les correctifs et les rétroactifs ont été versés aux syndiqués peu de temps avant les élections provinciales de 2007, les cadres doivent encore subir un délai inacceptable. On nous a d'abord dit qu'il fallait attendre les modifications apportées à la Loi sur l'équité salariale. Ensuite, les travaux qui ont repris péniblement en 2006 ont entraîné en longueur tout au long de la première moitié de 2007. Les comités d'analyse – auxquels participe maintenant notre collègue Marianne Chartrand en remplacement de Marcelle Hardy qui a quitté ses fonctions – se poursuivent toujours. Nous remercions Marcelle Hardy pour la vigueur avec laquelle elle a su défendre notre dossier. Actuellement, le meilleur scénario pour que les cadres obtiennent leurs ajustements pointe vers le printemps 2010.

L'INTERASSOCIATION DES CADRES DU QUÉBEC

En ce qui concerne les suites quant à la décision rendue en 2004 par le Bureau International du travail (BIT) reconnaissant aux cadres du Québec le droit à la négociation collective, **la Confédération nationale des cadres du Québec (CNCQ)**, dont l'APER est membre, a tenu une journée d'étude le 28 mars 2008 d'où a résulté une conférence de presse le 14 avril dernier. Malheureusement, peu d'échos médiatiques en ont résulté.

Le comité de stratégies sur lequel siège Michel Legros mène toujours ses travaux afin de discuter de la question avec le gouvernement du Québec. Nous en sommes au stade de la recherche d'un terrain d'entente entre nos demandes traditionnelles et la proposition gouvernementale pour l'amélioration du projet de Guide sur la bonne gouvernance, déposé en début d'année par le gouvernement. Nous vous rappelons que nos demandes collectives sont :

- La reconnaissance des associations existantes ;
- L'obtention du droit à la négociation des conditions de travail ;
- La création de mécanismes de règlement des différends.

LE RÉGIME DE RETRAITE

En ce qui concerne le régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE), rappelons que la poursuite – intentée par le RACAR et ses associations membres relativement à 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 qui, lors de l'audience du 11 janvier 2006, a suspendu ses travaux en attendant d'une décision dans une seconde cause, instituée par cinq centrales syndicales et l'autre regroupement de cadres. Malgré une contestation de la part du gouvernement, le 22 mars 2007, l'Honorable juge Suzanne Hardy-Lemieux de la Cour Supérieure a autorisé l'autre regroupement de cadres à se porter intervenant dans cette nouvelle instance de même nature que la nôtre. Les parties sont actuellement en attente de procéder sur le fond dans ce dossier et les syndicats tentent de négocier un règlement sur la partie qui les concerne. Durant ce temps, notre dossier reste suspendu en Cour d'appel. La situation n'a donc aucunement évolué durant la dernière année.

LA CARRA

Une nouvelle législation a transformé la Commission administrative des régimes de retraites et d'assurances (CARRA) en organisme autonome, hors du périmètre comptable du gouvernement. La nouvelle gouvernance a pris son envol et continué de faire évoluer la CARRA comme un partenaire de ses clients, les cotisants et bénéficiaires des régimes de retraites et les comités retraites des différents régimes qu'elle administre. Le projet de développement et de renouvellement informatique suit son cours avec de légers retards, mais demeure dans les paramètres financiers de départ.

Notre nouveau directeur général, Denis Joly, nommé par décret gouvernemental comme membre du Comité retraite, continue de défendre notre régime de tout ajout de coûts que pourraient engendrer des décisions unilatérales du gouvernement.

LES ASSURANCES

Cette année fut le moment des grandes décisions quant au maintien du contrat d'assurances collectives avec la SSQ. La performance des régimes et le succès des négociations sur les conditions de renouvellement nous ont permis de réaliser des économies globales importantes. De plus, suite aux interventions répétées depuis des années de notre directeur général, une somme de 11 millions \$ fut enfin libérée par l'assureur en provenance des fonds de stabilisation garantissant l'assurance salaire longue durée. Il nous semblait en effet depuis longtemps que ces fonds de réserve étaient démesurés par rapports aux besoins, et une entente vient finalement d'être réalisée à ce sujet entre la SSQ, le Conseil du trésor et les associations de cadres des différents réseaux publics.

Les taux d'assurances vie et salaire pour les actifs et d'assurances vie pour les retraités sont garantis encore une année. Ceux d'assurance accident maladie seront négociés chaque année et des surplus pourraient en être dégagés. Mais voilà qu'une nouvelle proposition de la SSQ pourrait nous garantir une situation stable et des économies substantielles pour les cinq prochaines années. Les décisions doivent être prises dans les prochaines semaines.

Alors que le gouvernement a déplafonné l'année dernière le prix des médicaments, nous avons tout de même maintenu une très bonne expérience de groupe pour la dernière année, qui se traduira inévitablement de façon positive sur nos futures primes. Vous comprendrez que nous ne pouvons actuellement les préciser dans le contexte des décisions fondamentales à prendre sur la question même d'un appel d'offres en matière d'assurance. Nous devons rappeler que le propriétaire de la police d'assurance des cadres est le gouvernement du Québec et non pas les cadres eux-mêmes. C'est donc au gouvernement de prendre la décision.

En terminant, en votre nom à tous et en celui des membres du Conseil d'administration, je remercie particulièrement notre présidente sortante Marie Plante, qui a su, depuis son arrivée, animer l'association et les travaux du Conseil d'administration tout en renouvelant l'organisation. Elle fut pour nous une fière représentante. Bravo pour tout ce temps consacré à la cause des cadres du réseau.

LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL



GHISLAIN CLICHE,
secrétaire du comité
de développement
de la gestion

Le comité de développement de la gestion (CDG) a réalisé le mandat du Conseil d'administration ayant pour but de reconnaître l'importance de souligner annuellement la contribution des gestionnaires de la relève.

Le comité, composé de Mme Francine Guénette, M. Denis Joly, M. Jean-Claude Périard et le soussigné, a élaboré les règles et procédures aux fins d'instituer « **Le Prix de la relève cadre de l'APER** ». Ce prix est décerné à un gestionnaire en exercice depuis moins de cinq ans, qui a su se démarquer de façon évidente par sa contribution au développement de son organisation, son esprit d'initiative, sa capacité à mobiliser ses employés tout en étant reconnu par ses pairs.

Merci aux membres du jury de sélection de l'APER en collaboration avec le Ministère de la Santé et des Services sociaux et le groupe financier La Capitale.

Le prix sera remis lors du Gala 35^e anniversaire de l'APER, au cabaret Le Lion d'Or à Montréal, le 13 novembre 2008. En cette occasion, un déclencheur théâtral est présenté par Le Groupe TAC COM, dont le message valorise avec humour et émotion le travail exceptionnel exécuté quotidiennement dans le réseau de la Santé et des Services sociaux par le personnel d'encadrement.

Bien que cet événement mémorable souligne la contribution particulière des cadres de la relève, il reconnaît manifestement l'apport constant du personnel d'encadrement et nous rappelle aussi le parcours historique de l'Association.

LES COMMUNICATIONS



PIERRE-GUY BRASSARD,
secrétaire du comité
des communications

Sous la responsabilité du secrétaire Pierre-Guy Brassard, **le Comité des communications est aussi composé de** Colette Claing, Paul Costopoulos et Michel Boudreau. Y participait aussi Michel Legros à titre de directeur exécutif et maintenant Denis Joly, notre nouveau directeur général. Au cours de l'année, les membres du comité ont poursuivi la révision des outils de communication, initiées antérieurement par Johanne Béland, et préparé les outils du Gala 35^e anniversaire.

La nouvelle version modernisée de l'**Info-cadres** continue son développement dans son contenu. D'autres outils de visibilité ont vu le jour et le comité souhaite poursuivre en ce sens au cours des prochains mois.

La campagne de recrutement de nouveaux membres, que nous avons lancée l'année dernière, a obtenu un franc succès et l'expérience sera renouvelée. Tout cela dans le but de permettre à l'APER de poursuivre la croissance qu'elle connaît depuis ces dernières années.

Le site Web de l'Association continue son évolution et sa mise à jour demeure une préoccupation constante, pour ne pas dire quotidienne. Profitant de ce momentum, nous avons introduit une nouvelle section réservée aux membres dans laquelle se retrouve tout le portail de vidéoconférence, vous permettant de rencontrer en ligne les conseillers de la permanence, évitant ainsi le trafic de nos routes trop encombrées, les coûts toujours plus exorbitants des compagnies de téléphone et vous permettant d'ajouter tout le non-dit à votre échange grâce à l'image. Un projet vert et ultra confidentiel...

Face à la pénurie de cadres qui s'accroît, nous avons jugé utile, encore cette année, de maintenir gracieusement la diffusion d'**offres d'emploi issues des employeurs du réseau**.



JEAN-CLAUDE PÉRIARD,
président du
regroupement des
retraités

LE REGROUPEMENT DES CADRES RETRAITÉS

En 2007-2008, sous la présidence de Jean-Claude Périard, le Regroupement des retraités de l'APER a poursuivi ses efforts de représentation auprès des diverses instances concernées. Les membres ont été actifs au Comité consultatif des assurances et à l'Alliance des Associations de retraités du Québec. Pierre Gadoury a également continué sa vice-présidence du Comité des assurances. L'ami Paul a maintenu son implication à titre de membre du comité des communications de l'APER et contribue régulièrement au bulletin [Info-cadres](#). Il y est responsable de la section traitant des régions.

Tous les autres membres ont accepté de reconduire leur implication pour une nouvelle année.

Mon mandat s'est vu confirmé lors de notre plus récent comité. Tous les autres membres ont accepté de reconduire leur implication pour une nouvelle année. Je les remercie de leur engagement dans leurs dossiers respectifs. De plus, des démarches additionnelles seront mises en place afin de s'assurer de l'adhésion des nouveaux retraités.

Dans un souci de partager leur expérience et leur sagesse avec les collègues, **le programme de prolongement de la vie professionnelle de gestionnaires se poursuit.**

Nous maintenons également nos rencontres à raison de quatre annuellement, avec le support de la Permanence de l'association.

Le membership se maintient à près de cent membres et ce dossier devient une priorité du comité, tout comme celui de l'indexation des pensions et ce, même avec la réserve du peu de changements annoncés par le Conseil du trésor. **La cotisation de 25 \$ demeure encore la plus basse de notre réseau.** Ce petit investissement de 2 \$ par mois environ permet aux membres retraités qui le désirent d'inscrire leur offre de services professionnels sur le site Web de l'APER. De plus, cette appartenance à l'APER garantit le maintien de rabais significatifs auprès de notre partenaire d'affaires, les assurances La Capitale.

Merci à ceux et celles qui contribuent à l'avancement des dossiers concernant les retraités actuels et futurs.

LES AFFAIRES FINANCIÈRES



SUSANNA DI RIENZO,
secrétaire aux affaires
financières

L'augmentation des revenus provenant de la hausse des ventes de services, associée à la saine gestion des affaires financières de l'Association, ont contribué au maintien du même haut niveau de qualité de services auquel les membres sont habitués et facilité la modernisation de nos outils de communication. Nous avons ainsi pu nous orienter vers un nouveau service de rendez-vous en vidéoconférence par Internet.

L'Association termine son année financière avec un surplus budgétaire.

De plus, ENCORE CETTE ANNÉE, notre **politique de financement des activités locales** a assuré un support auprès des membres, ainsi que le financement d'activités en région.

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

Note de la direction : Notre secrétaire aux affaires financières nous a remis sa démission au printemps 2008. Nous la remercions pour ses nombreuses années consacrées au service des cadres de l'association et souhaitons la bienvenue à son successeur Jacques Demers, élu lors du comité national du mois de mai 2008.

RAPPORT DE MISSION D'EXAMEN

AUX MEMBRES DE APER SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

J'ai procédé à l'examen du bilan de APER SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX au 31 mars 2008 ainsi qu'à celui 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.

RÉSULTATS

EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
PRODUITS		
Cotisations des membres	424 126 \$	434 045 \$
Autres	29 893	16 083
	<u>454 019</u>	<u>451 128</u>
CHARGES		
Charges d'opérations	57 985	36 805
Charges administratives	410 196	380 881
	<u>468 181</u>	<u>417 686</u>
Moins: Remboursement de salaire	18 150	17 674
	<u>450 031</u>	<u>400 012</u>
Excédent des produits ou (charges) avant intérêts	3 988	51 116
Revenus d'intérêts & placements	5 950	5 287
	<u>9 938 \$</u>	<u>56 403 \$</u>

ÉVOLUTION DES ACTIFS NETS

EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
NON AFFECTÉS		
SOLDE AU DÉBUT	246 495 \$	190 092 \$
EXCÉDENT DES PRODUITS	9 938	56 403
SOLDE À LA FIN	<u>256 433 \$</u>	<u>246 495 \$</u>

BILAN AU 31 MARS

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
ACTIF		
ACTIF À COURT TERME		
Encaisse (Note 2)	93 349 \$	93 426 \$
Placements, au coût (Note 3)	116 473	124 491
Débiteurs (Note 4)	68 379	45 014
Frais reportés au prochain exercice	172	488
	<u>278 373 \$</u>	<u>263 419 \$</u>
PASSIF		
PASSIF À COURT TERME		
Créditeurs et frais cours	9 303 \$	1 723 \$
D.A.S. Fédéral & Provincial	12 637	15 201
	<u>21 940</u>	<u>16 924</u>
ACTIFS NETS (NON AFFECTÉS)	<u>256 433</u>	<u>246 495</u>
	<u>278 373 \$</u>	<u>263 419 \$</u>

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

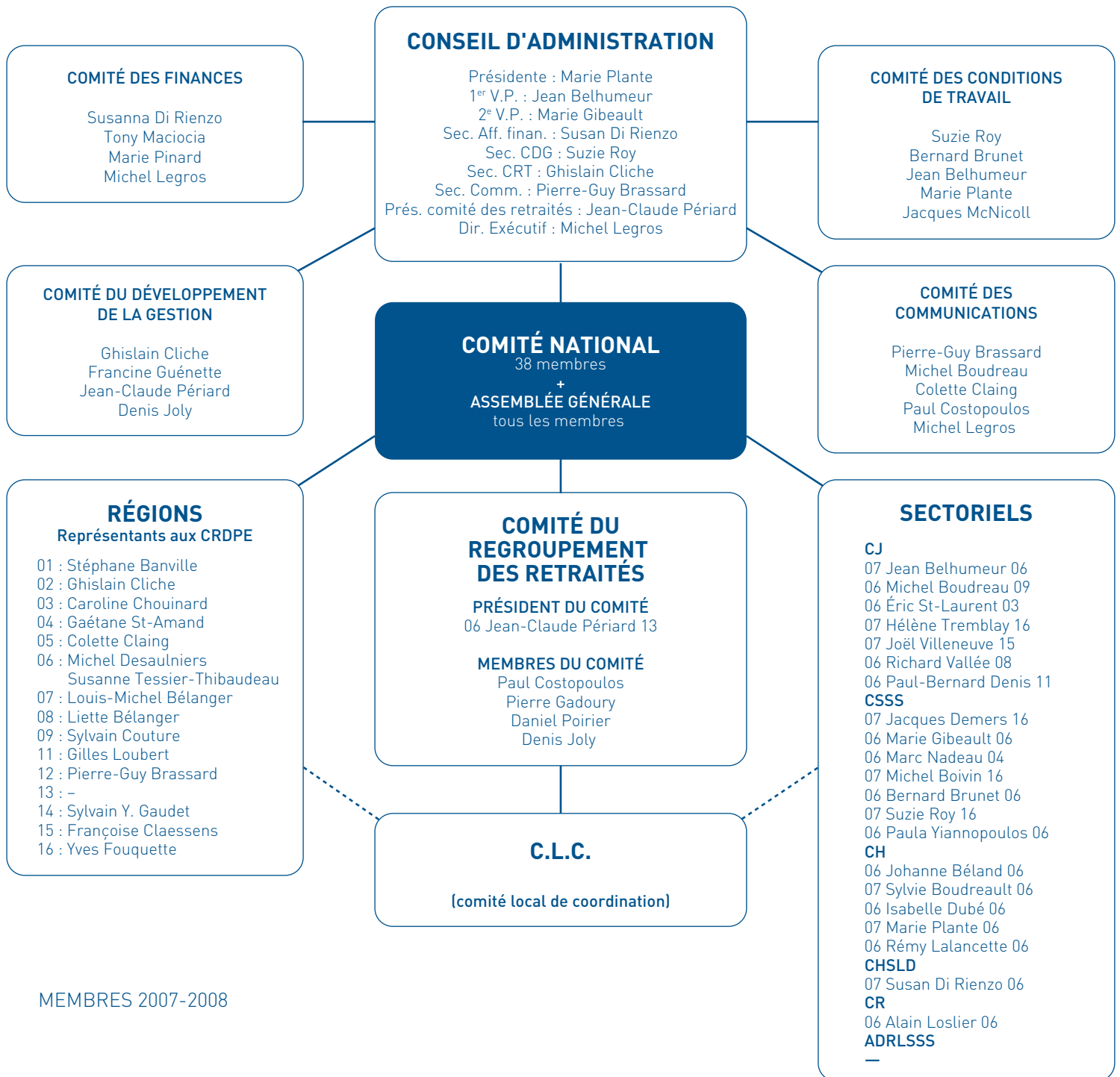
EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	<u>2 0 0 8</u>	<u>2 0 0 7</u>
CHARGES D'OPÉRATIONS		
Conseil administratif	4 730 \$	4 144 \$
Comité National	11 281	3 012
Bulletin Info-Cadres	5 063	5 188
Autres comités	16 536	4 119
Structures régionales	5 340	6 539
Assemblée générale	3 386	4 125
Contribution RACAR	4 000	3 960
Contribution CNCQ	4 000	4 090
Représentation	3 649	1 628
	<u>57 985 \$</u>	<u>36 805 \$</u>

CHARGES ADMINISTRATIVES

Rémunérations & charges sociales	326 623 \$	307 681 \$
Loyers et taxes	22 059	20 009
Papeterie, impression, timbres	3 933	3 609
Communications & Internet	4 984	9 227
Frais de bureau & Entretien	725	1 322
Publicité & Recrutement	46 417	33 889
Cotisations Perfectionnement	2 097	2 737
Honoraires professionnels	1 580	1 595
Assurances	650	650
Frais de banque	200	162
Immobilisations acquises à même les produits	928	- - -
	<u>410 196 \$</u>	<u>380 881</u>

ORGANIGRAMME et TITULAIRES



MEMBRES 2007-2008