

INFO-CADRE

DEPUIS PLUS DE 50 ANS



SOMMAIRE

MOT DU PRÉSIDENT	2
ÉDITORIAL DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	3
MOT DE LA PERMANENCE	4
DOSSIER COLLECTIF	5
DOSSIER VEILLE	6
DOSSIER RT	7
VIE ASSOCIATIVE : PARTENAIRES	8

Cette édition de septembre parle d'un enjeu qui revient dans presque toutes nos conversations avec les cadres : la capacité d'absorption du réseau.

Stress de transformation, avenir politique de Santé Québec, poids de la structure, avancées en équité salariale, repères de relations du travail, veille de gestion et privilèges membres : une édition tournée vers ce qui vous aide à garder le cap.

Ligne directrice : moins de bruit organisationnel, plus de clarté, de proximité et de résultats perceptibles.

Présente, pertinente et efficace, l'APER est fière de représenter le personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux du Québec.

87A, boul. Marie-Victorin,
Candiac, QC J5R 1C3

association@aper.qc.ca
Tél : 514 933-4118

LE MOT DU PRÉSIDENT



JOE VIEIRA

Santé Québec : combien de changements le réseau peut-il encore absorber ?

Depuis la création de Santé Québec, les cadres doivent s'adapter à plusieurs changements. Employeur unique, nouvelles chaînes de décision, mutualisations, réorganisations, objectifs financiers, changements de priorités : chacune de ces décisions peut sembler gérable lorsqu'on la regarde isolément. Additionnées les unes aux autres, elles créent toutefois une pression considérable sur ceux et celles qui doivent continuer à faire fonctionner les services chaque jour.

Président

Le problème n'est pas que le réseau change. Un réseau aussi vaste doit évoluer. Ce qui devient préoccupant, c'est le volume de changements, la vitesse à laquelle ils s'enchaînent et l'incertitude qui demeure concernant la destination finale. Plusieurs gestionnaires nous disent avoir l'impression de devoir expliquer des décisions qu'ils ne contrôlent pas, rassurer des équipes qui n'ont pas toujours les réponses, puis devoir recommencer quelques semaines plus tard parce qu'une nouvelle orientation est imposée.

Tout cela a un coût humain. Le stress ne vient pas seulement de la charge de travail : il vient de l'ambiguïté, des validations additionnelles, du sentiment de ne plus savoir où se prennent réellement les décisions et de l'écart entre les efforts demandés et les résultats concrets que l'on peut observer sur le terrain.

Les résultats demeurent trop peu perceptibles. Santé Québec fait valoir certains gains et affirme que la transformation est en cours. Nous en sommes conscients, mais du point de vue des cadres que nous représentons, les résultats demeurent encore trop peu perceptibles par rapport à l'ampleur de la transformation imposée au réseau. On parle encore beaucoup de structures, de budgets, de mutualisations et de reddition de comptes; on aimerait entendre davantage parler de temps redonné aux équipes, de décisions plus rapides, d'accès amélioré et de conditions permettant aux gestionnaires de mieux exercer leur rôle.

« On ne peut pas demander indéfiniment aux cadres de compenser par l'engagement ce que l'organisation n'arrive pas encore à stabiliser. »

Durant cette période, le rôle de l'APER est d'être pour vous un point d'appui solide et stable : vous informer, vous conseiller, vous accompagner et porter vos préoccupations lorsque les changements organisationnels concernent vos responsabilités, vos conditions de travail ou votre capacité d'agir. Vous n'avez pas à traverser cette instabilité seuls, l'APER est là pour vous.

ÉDITORIAL DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Après le 5 octobre : que deviendra Santé Québec ?



PATRICK ECCLES

Directeur général

À l'approche de l'élection générale, Santé Québec n'est plus seulement un projet de transformation administrative : son avenir est devenu un choix politique. Au cours des dernières semaines, nous avons parlé avec des porte-paroles en matière de santé de différents partis politiques. Mon objectif ici n'est pas de vous dire pour qui voter, mais de résumer ce que les principales formations proposent et, surtout, ce que ces choix pourraient signifier pour les cadres du réseau.

CAQ

Poursuivre la transformation

La ministre Sonia Bélanger défend Santé Québec et soutient que l'organisation produit déjà des gains. Elle juge qu'une abolition viendrait perturber la transformation en cours. La trajectoire proposée est donc celle de la continuité, avec des ajustements plutôt qu'une nouvelle structure.

PQ

Abolir et décentraliser

Le Parti Québécois s'est engagé à abolir Santé Québec, à réduire la bureaucratie, à ramener davantage de décisions au niveau local et à réinvestir les économies annoncées dans les soins directs, notamment les CLSC et la chirurgie.

PLQ

Garder, mais décentraliser

Charles Milliard dit vouloir éviter une autre grande révision d'organigramme. Il propose plutôt de mieux décentraliser les décisions et met aussi de l'avant la télémédecine publique, les soins à domicile et une plus grande présence de professionnels en région.

PCQ

Abolir et ouvrir davantage au privé

La plateforme du Parti conservateur prévoit elle aussi l'abolition de Santé Québec, dans une logique de réduction de la bureaucratie. Le PCQ propose davantage de soins à domicile et plus de recours au privé lorsque les délais publics sont jugés trop longs.

QS

Alternative à la centralisation

Québec solidaire critique la centralisation associée à Santé Québec et défend une première ligne publique et interdisciplinaire centrée davantage sur les CLSC. Sa position publique la plus explicite sur l'architecture du réseau prévoit de décentraliser le pouvoir vers les régions et d'envisager, après consultation des soignants et des usagers, une alternative à Santé Québec.

Ce que l'APER surveillera après l'élection : limiter une nouvelle vague de structuration; rapprocher les décisions du terrain; protéger la capacité d'agir et les conditions de travail des cadres; mesurer la réforme par des résultats de services, pas seulement par des changements d'organigramme.

Positions publiques consultées au 25 août 2026. Les engagements peuvent évoluer pendant la campagne.

MOT DE LA PERMANENCE

Une structure coûteuse qui doit maintenant livrer



ME ANNE-MARIE CHIQUETTE

Permanence de l'APER

Le débat sur Santé Québec ne doit pas se limiter à une question de principe. Une structure financée par les contribuables doit pouvoir démontrer, de façon simple, ce qu'elle améliore, ce qu'elle accélère et ce qu'elle simplifie. Jusqu'à présent, le réseau entend beaucoup parler d'organigrammes, de validations et de nouvelles tables; il voit encore trop peu de gains concrets sur le terrain.

LE CONSTAT Une structure coûteuse • Plus de paliers de validation • Trop peu de résultats visibles jusqu'ici

1 015

RESSOURCES AU SIÈGE
SOCIAL

au 31 mars 2025 : 835 employés +
180 prêts de service

279

CADRES AU SIÈGE

258 employés + 21 cadres en prêt
de service au 31 mars 2025

4,23 %

FRAIS ADMINISTRATIFS

taux annoncé par Santé Québec au
15 novembre 2025

Ces chiffres donnent une partie du portrait. Santé Québec a aussi indiqué avoir réduit de 189 le nombre de cadres dans l'ensemble du réseau entre novembre 2024 et novembre 2025. Il serait donc inexact de prétendre qu'aucun effort n'a été fait pour contenir l'administration.

La vraie question est ailleurs : est-ce que la nouvelle architecture réduit réellement la lourdeur pour les établissements et les gestionnaires ? Lorsqu'une décision doit franchir plus d'étapes, lorsqu'une entente locale remonte plus haut, lorsqu'un dossier doit être réexpliqué à plusieurs paliers, il existe un coût qui ne se voit pas toujours dans une ligne budgétaire : le temps.

Le temps passé à préparer une validation, attendre une autorisation, participer à une nouvelle table ou refaire une reddition de comptes est du temps qui n'est pas consacré aux équipes, aux usagers ou à l'amélioration des services. La bureaucratie a donc un coût salarial, mais aussi un coût d'opportunité.

Autrement dit : si Santé Québec coûte cher, elle doit livrer beaucoup. Or, pour l'instant, les décisions ne se prennent pas clairement plus vite, les responsabilités ne sont pas nettement plus simples et la population ne perçoit pas encore de différence proportionnelle à l'ampleur de la structure mise en place.

Notre repère : une gouvernance utile fixe des balises et rend les décisions plus cohérentes. Une gouvernance trop lourde déplace l'énergie du service vers le processus. Si Santé Québec coûte davantage en structure, elle doit maintenant prouver - clairement et rapidement - qu'elle rapporte davantage en résultats.

Sources : Santé Québec, Rapport annuel de gestion 2024-2025; Santé Québec, « près de 200 postes de cadres supprimés depuis sa création », 18 décembre 2025.

DOSSIER COLLECTIF

Maintien de l'équité salariale 2021 : des avancées majeures



MICHELLE BOURGET

Conseillère en évaluation, en équité salariale et RT

Depuis le rapport du 1er juin 2026, le comité s'est réuni les 9 juin et 14 juillet, en plus d'une rencontre entre les Associations le 2 juin. Deux étapes importantes ont été franchies : les évaluations ont été finalisées et le tableau des prédominances a presque entièrement été adopté.



9 JUIN 2026

Toutes les cotes et évaluations sont adoptées

Les parties ont adopté l'ensemble des cotes et des évaluations pour toutes les catégories d'emploi du programme. Sur les prédominances sexuelles, la partie patronale a présenté la jurisprudence du TAT et de la CNESST et s'est montrée ouverte à revoir une dizaine de catégories.

14 JUILLET 2026

Le tableau final des prédominances avance

À la suite des travaux du sous-comité, le tableau final des prédominances a été adopté par le comité, à l'exception du RSFQ. Les parties ont également adopté la liste complète des événements à considérer pour le calcul des ajustements salariaux.

AUTOMNE 2026

Place à l'estimation et au calcul des écarts

Les prochaines étapes importantes sont la détermination de la méthode d'estimation et le calcul des écarts salariaux. Selon le rapport transmis à l'APER, ces travaux devraient être complétés au cours de l'automne 2026.

APRÈS LE CALCUL DES ÉCARTS : 4 ÉTAPES

1. Premier affichage

2. Période de commentaires

3. Analyse et réponses

4. Nouvel et dernier affichage

DOSSIER VEILLE

3 contenus pour traverser une période de forte pression

À la rentrée, les gestionnaires doivent souvent relancer les activités, absorber de nouvelles priorités et soutenir des équipes déjà fatiguées. Voici trois contenus récents qui méritent votre attention.



ARTICLE - REVUE GESTION

Quand les gestionnaires s'épuisent en silence

Les gestionnaires rassurent leurs équipes, prennent les décisions difficiles et maintiennent la performance, mais leur propre fatigue demeure souvent invisible. Une lecture particulièrement pertinente dans un réseau en transformation continue.

[LIRE / ÉCOUTER →](#)



BALADO - PROFESSION GESTIONNAIRE

S8E18 - Slow Management

16 minutes sur un paradoxe utile : ralentir certaines décisions et protéger l'attention peut améliorer la santé des équipes et la performance réelle. Une réponse intéressante à la culture de l'urgence.

[LIRE / ÉCOUTER →](#)



BALADO - LES JUDICIEUSES

Et si ce n'était pas la job, mais le boss ?

Une conversation avec Annie Boilard sur le leadership humain, la solitude du gestionnaire, la vulnérabilité, la bienveillance et l'intelligence émotionnelle. Le lien avec le RSSS est évident : être responsable des autres ne signifie pas devoir être inébranlable en permanence.

[LIRE / ÉCOUTER →](#)

OUTIL DU MOIS - LE FILTRE « UNE PRIORITÉ ENTRE, UNE PRIORITÉ SORT »

Avant d'accepter une nouvelle priorité, posez trois questions : 1) qu'est-ce qui devient moins prioritaire ? 2) qui tranche si deux urgences se contredisent ? 3) quel résultat concret est attendu, et pour quand ? Si aucune réponse n'existe, le problème n'est peut-être pas votre capacité à prioriser, mais l'absence d'arbitrage organisationnel.

DOSSIER RT

Quand la transformation touche votre poste : documenter tôt

Dans une période de mutualisations, de réorganisations et de nouvelles lignes d'autorité, un changement qui semble d'abord « temporaire » peut finir par modifier votre rôle de façon importante. Le meilleur réflexe est de documenter les faits avant que la situation devienne conflictuelle.



1 Notez ce qui change

Mandat, responsabilités, équipe, supérieur, budget, lieu de travail, prime, classe salariale, horaires ou disponibilité attendue.

2 Demandez les attentes clairement

Lorsqu'une nouvelle responsabilité vous est confiée, clarifiez le résultat attendu, le niveau d'autorité, les ressources et l'échéancier.

3 Conservez les communications clés

Courriels, organigrammes, descriptions de fonctions, mandats temporaires et comptes rendus peuvent devenir essentiels pour reconstruire la chronologie.

4 Documentez la charge et les risques

Lorsque les moyens ne suivent pas les responsabilités, consignez les impacts anticipés sur les services, les équipes et votre capacité de livraison.

5 Ne banalisez pas une rencontre sensible

Plan de développement, enquête, plainte, retrait de responsabilités, abolition possible : mieux vaut valider vos droits et votre stratégie avant la rencontre.

6 Appelez avant la décision finale

Plus l'APER intervient tôt, plus il est possible de préparer vos communications, clarifier le cadre applicable et éviter des gestes difficiles à corriger.

Un réflexe simple : un doute = un appel. Si un changement touche votre mandat, votre statut, vos responsabilités ou vos conditions de travail, écrivez-nous à association@aper.qc.ca ou appelez au 514 933-4118. Il vaut mieux clarifier tôt que réparer après.

VIE ASSOCIATIVE - PARTENAIRES

Vos privilèges APER

Des avantages concrets pour vous outiller, vous protéger et souffler un peu.

NOUVEAU PARTENAIRE

ALOUETTES DE MONTRÉAL

20 % de rabais sur les billets pour les matchs à domicile. Trois rendez-vous demeurent au calendrier : 4 septembre, 3 octobre et 12 octobre 2026.



beneva

CIBC

GERMAIN
HÔTELS
ALT | LE GERMAIN
ESCAD

strøm
SPA NORDIQUE

IRIS
LE GROUPE VISUEL

SESAME

Grillades
TORINO

MODE
Rimal

MaZone
Fit

APTE
FITNESS

PhysioQtra

Salvatoré



TOPLA!
La boîte à pâtes

BLACKBURN
ATHLETICS

BLACKBURN
PILATES

// carbonia
WEB

Vanessa Mireault
conseillère d'orientation

TOUTES LES OFFRES AU MÊME ENDROIT

Consultez le microsite des partenaires de l'APER
pour les modalités et rabais.

partenariataper.my.canva.site →



ON FAIT PARTIE DE VOTRE ÉQUIPE.

On en a vu d'autres et on est là pour vous aider. Relations du travail, retraite, classification, coaching, développement professionnel et accompagnement : communiquez avec nous avant qu'un doute devienne un problème.

À VOS AGENDAS

Colloque et Assemblée générale annuelle de l'APER

22 octobre 2026 - CHU Ste-Justine - Amphithéâtre 250

association@aper.qc.ca

514 933-4118

87A, boul. Marie-Victorin, Candiac (Québec) J5R 1C3

PRÉSENTE • PERTINENTE • EFFICACE

Au soutien des cadres du réseau de la santé et des services sociaux depuis plus de 50 ans.