

*Association des cadres supérieurs  
de la Santé et des Services sociaux*

---

# RAPPORT ANNUEL

---

## 2023-2024

► [acssss.qc.ca](https://acssss.qc.ca)

**AC/  
SSSS**  
ASSOCIATION DES CADRES  
SUPÉRIEURS DE LA SANTÉ  
ET DES SERVICES SOCIAUX

## MOT DE LA PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Les activités de représentation de votre association professionnelle se sont étalées en continuité tout au long de l'année. Elles ont convergé vers les travaux de refonte des règlements portant sur les conditions de travail, l'exercice du maintien de l'équité salariale, les assurances et la retraite.

Cette année a été marquée par l'adoption de la Loi 15 visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace. L'ACSSSS est concernée par l'implantation de cette Loi et ses effets à l'égard des cadres supérieurs et des hors-cadre, de même que sur l'ensemble du réseau de la Santé et des Services sociaux.

Afin d'appuyer les hauts dirigeants dans le processus de changement, une première initiative a été organisée dans le cadre de La Journée nationale des cadres supérieurs et des hors-cadre, en février dernier. La thématique portait sur les enjeux, les défis, les opportunités et les espoirs liés à la transformation engendrée par la Loi 15. La participation de Monsieur Christian Dubé, ministre de la Santé, ainsi que celle d'une douzaine de conférenciers issus des milieux québécois et canadien de la santé et des services sociaux, de même que des experts de la transformation organisationnelle, ont permis un fructueux partage d'informations et de réflexions. Bien entendu, l'ACSSSS demeure à l'affût des occasions pour, le cas échéant, poser des actions pertinentes et pour faire des représentations dans le contexte de cette transformation.

Au sein même de l'ACSSSS, une révision de la structure de la gouvernance est en cours de préparation, devenant effective à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025. Le conseil d'administration a décidé de scinder les rôles de directeur général et de président du conseil d'administration, de réduire sa composition à 12 membres, incluant le président et un représentant du regroupement des retraités, et d'assurer une représentation régionale favorisant la proximité par la nomination d'une trentaine de délégués d'établissements. Le Règlement général de l'ACSSSS a été modifié en conséquence.

Tout au long de la dernière période, l'ACSSSS a par ailleurs poursuivi ses activités de développement professionnel, d'accompagnement, de coaching et de mentorat afin de soutenir les cadres supérieurs et les hors-cadre et d'assurer la pérennité de son offre distinctive et innovante, dans le but de répondre le plus adéquatement possible aux besoins de ses membres.

Finalement, nos représentations ont été et demeurent constantes afin d'accroître la crédibilité et la reconnaissance de l'ACSSSS comme étant l'instance unique et privilégiée de représentation des membres, cadres supérieurs et hors-cadre.

Bref, une année sous le signe de la transformation !

Bonne lecture !

**Carole Trempe, Présidente-Directrice générale**

A handwritten signature in blue ink, reading "Carole Trempe". The signature is fluid and cursive, with a large initial "C" and "T".

## GRANDS DOSSIERS

### La révision de la gouvernance

Le conseil d'administration de l'ACSSSS a souhaité diminuer l'asymétrie de l'information en privilégiant la proximité à son maximum. Après avoir posé le diagnostic d'une gouvernance opérante en région et peu opérante dans les grands centres, il a été décidé d'en revoir les règles.

Selon le modèle de la gouvernance actuel, les membres du conseil d'administration exercent le double rôle d'administrateurs et de délégués régionaux. Dans les régions, ce double rôle ne pose pas de problème. Dans les grands centres, qui comptent plusieurs établissements (CISSS, CIUSSS, CHU, etc.), le membre du conseil d'administration a la lourde tâche d'assumer le rôle de délégué auprès d'un très grand nombre de membres qu'il est peu appelé à côtoyer puisque plusieurs proviennent d'établissements distincts répartis géographiquement sur le territoire.

Le manque de proximité du délégué régional envers les membres entraîne inévitablement un manque de visibilité de l'ACSSSS dans les établissements non représentés et inversement, une absence d'input du terrain à plusieurs endroits, ce dont l'ACSSSS a besoin pour réaliser sa mission et pour augmenter son membrariat afin d'assurer sa pérennité.

La révision des règles de la gouvernance propose donc de créer en lieu et place des délégués régionaux et des délégués d'établissement. Une trentaine de délégués d'établissements identifiés par la permanence de l'ACSSSS assureront une plus grande présence dans les différents milieux. Ces délégués joueront le rôle de personne contact, de relais et de recruteur auprès des membres et de l'ensemble des cadres supérieurs et hors-cadre.

Le conseil d'administration sera réduit en nombre pour assurer une meilleure flexibilité, réactivité et efficacité. De 23 administrateurs, le conseil d'administration passe à 12 incluant le président et le représentant des retraités. Cinq membres proviendront des grands centres (Montréal, Québec, Montérégie), de ces cinq membres, au moins deux de Montréal, un de Québec et un de Montérégie. Les cinq autres membres proviendront de régions administratives québécoises différentes autres que les grands centres.

La Petite École de l'ACSSSS et ses diverses activités appuieront les membres dans le partage, la communication et le développement d'une culture homogène entre et à travers les différentes instances de l'organisation et les différentes zones géographiques.

Ce modèle de gouvernance proposera un mode de vie unique et dynamique. Au-delà de simples échanges, il englobe le mélange de divers éléments culturels pour créer quelque chose d'entièrement nouveau.

### Les tables de co-développement

Cette activité de développement professionnel se déroulant virtuellement est offerte aux cadres supérieurs et hors-cadre. Il s'agit d'un espace où les enjeux sont discutés entre pairs et où les apprentissages fournis par les études scientifiques sont riches et nombreux. Les résultats conduisent au développement de l'intelligence émotionnelle, au développement des saines pratiques de gestion et du plein potentiel du participant, notamment quant au savoir-être.

Au cours de la dernière année, des participants des régions de la Gaspésie et de l'Outaouais se sont inscrits.

## Le coaching de groupe en haute performance

En raison du succès de sa première cohorte lancée l'an dernier, l'ACSSSS a poursuivi cette année son programme de coaching en haute performance, destiné à ses membres, et offert en collaboration avec Thierry Vogler, coach professionnel certifié et coach certifié en haute performance. Cette deuxième cohorte a accueilli un total de 42 cadres supérieurs et hors-cadre de toutes les régions du Québec et répartis en 6 groupes.

Cette activité de développement professionnel, qui se déroule virtuellement, amène les participants à travailler, en petits groupes, sur ce qui est identifié par la recherche comme étant les 6 piliers de la haute performance, soit la clarté et la vision; la gestion de son énergie; la motivation; la productivité personnelle; le développement de l'influence; et le courage managérial.

En misant sur l'apprentissage et la mise en application de stratégies et d'outils concrets axés sur les meilleures pratiques, ce programme vise à accroître le niveau de performance des participants, ainsi que leur leadership auprès de leurs équipes, tout en veillant à ce que chacun garde un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle.

## Les FORMIDIS de l'ACSSSS

Ces activités de ressourcement et de développement professionnel uniques et pertinentes sont offertes gratuitement exclusivement aux membres de l'ACSSSS sur l'heure du midi sur Teams. Grâce à la participation d'experts dans leur domaine, on y aborde des sujets d'intérêts pour les cadres supérieurs et les hors-cadre.

Au cours du présent exercice, nous avons offert quatre FORMIDIS : en décembre, la présentation d'une étude réalisée par M. Denis Chênevert, de HEC-MTL en collaboration avec l'ACSSSS, portant sur la solitude des hauts dirigeants; en mars, sur l'art de la délégation comme outil de mobilisation; en avril, sur la façon de conduire des réunions participatives et efficaces; et en juin, sur la gestion des personnalités difficiles.

Cette activité, très populaire auprès de nos membres, se poursuivra au cours de la prochaine année.

## La Journée Nationale des Cadres Supérieurs et Hors-Cadre

Cette activité bisannuelle de développement professionnel s'est déroulée en février 2023. La thématique portait sur la Loi 15 et son implantation, le titre était : *Entre espoir, déboires et victoire, les enjeux et conditions de la réforme Dubé.*

Le contenu de l'événement a été divisé en trois blocs et des intervenants de prestige provenant du réseau et de l'extérieur sont venus tour à tour, présenter les perspectives historique, sociale, professionnelle, managériale destinée à favoriser une meilleure compréhension des enjeux et des conditions de succès de la Loi 15. Cette activité a reçu un grand nombre de participants leur permettant de prendre du recul et de la hauteur sur les enjeux à venir.

## La formation sur les 100 premiers jours

Livrée entièrement en ligne et organisée en quatre modules courts et denses, cette formation est offerte gratuitement aux membres leur permettant d'aborder en mode solution les enjeux auxquels ils sont confrontés lorsqu'ils arrivent en poste.

## Les capsules de coaching express

Ces capsules sont accessibles gratuitement aux membres. Elles les aident à prendre soin d'eux et de leurs équipes dans des périodes particulièrement difficiles en offrant des stratégies et des outils pratiques de coaching appuyés par la recherche et l'expérience.

## Le mentorat et le coaching individuel

Ce service est offert gratuitement aux membres de l'ACSSSS. Les mentors et les coachs qui proposent leurs services professionnels sont issus du réseau et comptent une riche expérience à partager. Les membres communiquent directement avec eux.

## L'ÉHESP de Rennes

L'ACSSSS poursuit sa visibilité internationale à travers sa collaboration avec l'École des hautes études en santé publique de Rennes. Deux fois par année, une cohorte de participants inscrits au Master en Santé de l'ÉHESP visitent les établissements sociosanitaires du Québec. Les étudiants s'arrêtent à Montréal pour y entendre des conférenciers du réseau afin de mieux saisir les enjeux québécois. La PDG de l'ACSSSS est invitée à présenter une conférence de 90 minutes sur les rôles et responsabilités des cadres supérieurs et des hors-cadre.

## Colloque FORCE JEUNESSE - HEC Montréal

L'ACSSSS a été invitée au Colloque Force Jeunesse de HEC Montréal qui portait sur le vieillissement de la population et sur l'accès équitable aux soins de santé. À travers sa PDG, l'ACSSSS a participé à un panel composé d'une infirmière doctorante et de Youri Chassin, adjoint parlementaire du ministre Dubé, afin de débattre sur la question de comment composer avec la pression sur les finances publiques qui pourrait restreindre le maintien de la protection sociale des plus jeunes générations.

## Atelier sur la résilience du système de santé

Une cinquantaine d'invités, dont l'ACSSSS faisait partie, se sont réunis en atelier à Montréal pour discuter de la résilience du système de santé avec la participation du ministre Dubé et du sous-ministre Coubat.

## L'Ordre des Administrateurs agréés du Québec

Depuis près de 20 ans, l'ACSSSS collabore de diverses façons avec l'AdmA. Que ce soit pour créer un pont d'accès des gestionnaires vers cet ordre professionnel ou pour participer à l'élaboration de multiples travaux concernant les saines pratiques des gestionnaires, l'ACSSSS est un fier partenaire de l'AdmA.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION 2023-2024

### COMITÉ ADMINISTRATIF

**Madame Carole Trempe**  
**Présidente Directrice générale**  
ACSSSS

**Madame Manon Léonard (15)**  
**Vice-présidente et déléguée des Laurentides**  
Directrice de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique  
CISSS des Laurentides

**Monsieur Louis Lamontagne (16)**  
**Secrétaire et délégué de la Montérégie**  
Directeur des services techniques  
CISSS de la Montérégie-Centre

**Monsieur Robert Fortier**  
**Trésorier et Président du regroupement des retraités**

**Madame Lise Giroux**  
**Présidente sortante**

### DÉLÉGUÉS

**Madame Julie Ouellet (01)**  
**Déléguée du Bas-St-Laurent**  
Directrice adjointe de la protection de la jeunesse  
CISSS du Bas St-Laurent

**Madame Isabelle Boulianne (02) (10)**  
**Déléguée du Saguenay – Lac-Saint-Jean et du Nord du Québec**  
Directrice administrative enseignement, recherche et innovation  
CIUSSS Saguenay – Lac-Saint-Jean

**Monsieur Pierre-André Tremblay (03)**  
**Délégué de Québec**  
Directeur des services techniques  
CHU de Québec

**Madame Annick Bouchard (03)**  
**Déléguée de Québec**  
Directrice transformation/transition Nouveau Complexe Hospitalier  
CHU de Québec

**Monsieur Martin d'Amour (04)**  
**Délégué de la Mauricie et du Centre-du-Québec**  
Directeur de la qualité, évaluation, performance et éthique  
CIUSSS de la Mauricie et du Centre-du-Québec

**Délégué de l'Estrie (05)**  
Poste à combler

**Délégué de Montréal (06)**  
Poste à combler

**Madame Vicky Kaseka (06)**  
**Déléguée de Montréal**  
Directrice des programmes en santé mentale et dépendance  
CIUSSS Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal

**Monsieur Jean-Nicolas Brousseau (06)**  
**Délégué de Montréal**  
Directeur adjoint expertise et développement –  
Direction des ressources humaines  
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

**Monsieur Mathieu Marsolais (07)**  
**Délégué de l'Outaouais**  
Directeur des communications et des relations avec les partenaires  
CISSS de l'Outaouais

**Madame Évelyne Grenier-Ouimette (08)****Déléguée de l'Abitibi-Témiscamingue**

DGA aux programmes santé physique généraux et spécialisés

CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue

**Madame Karine Landry (09)****Déléguée de la Côte-Nord**

Directrice des programmes DI-TSA-DP

CISSS de la Côte-Nord

**Madame Ann Soucy (11)****Déléguée de la Gaspésie**

Directrice des ressources informationnelles

CISSS de la Gaspésie

**Madame Carole Deschênes (12)****Déléguée de Chaudière-Appalaches**

Directrice exécutive RLS Beauce et les Etchemins

CISSS de Chaudière-Appalaches

**Monsieur Dany Aubry (13)****Délégué de Laval**

Directeur clinico-administratif OPTILAB LLL

CISSS de Laval

**Madame Marie-Pierre Girard (14)****Déléguée de Lanaudière**

Directrice de l'enseignement universitaire et de la recherche

CISSS de Lanaudière

**Monsieur Alexandre Racine (16)****Délégué de la Montérégie**

Directeur approvisionnement et logistique

CISSS de la Montérégie-Est

**Madame Liliane Groleau (17) (18)****Déléguée du Nunavik et Baie-James**

Directrice générale adjointe du service des ressources administratives

Conseil Cri SSS de la Baie-James

## RAPPORT DES DOSSIERS TRAITÉS

(1er juillet 2023 au 30 juin 2024)

### Dossiers traités au cours de la période de référence

Notre service juridique a ouvert et traité 31 dossiers individuels au cours de la période. Le tableau suivant montre que la distribution de ces dossiers par région est, de façon générale, comparable à celle des années antérieures :

Région		Dossiers ouverts		
		2023-2024	2022-2023	2021-2022
01	Bas St-Laurent	0	1	0
02	Saguenay-Lac-St-Jean	0	1	1
03	Capitale-Nationale	3	19	1
04	Mauricie Centre-du-Québec	1	1	2
05	Estrie	2	0	2
06	Montréal	11	12	11
07	Outaouais	1	4	1
08	Abitibi-Témiscamingue	1	0	1
09	Côte-Nord	1	0	0
10-17-18	Nord-du-Québec	5	3	2
11	Gaspésie-Iles-de la Madeleine	0	2	0
12	Chaudière-Appalaches	1	0	1
13	Laval	2	1	2
14	Lanaudière	1	4	0
15	Laurentides	0	2	2
16	Montérégie	2	2	0
Total		31	52	26

### Répartition des dossiers traités selon la nature du dossier

Le tableau ci-après illustre la répartition des dossiers traités selon le motif d'ouverture de chaque dossier et présente une comparaison avec les deux périodes précédentes :

Motif	Dossiers ouverts		
	2023-2024	2022-2023	2021-2022
Rupture du lien d'emploi	13	14	9
Réorientation professionnelle	3	1	0
Assurances/ invalidité	1	5	4
Enquête administrative	7	6	3
Mesures de stabilité d'emploi	4	1	2
Rémunération/ traitement	0	2	2
Conditions de travail (autres)	3	23	6
Total	31	52	26

## Répartition des dossiers traités selon le type d'établissement

Type d'établissement	Dossiers ouverts		
	2023-2024	2022-2023	2021-2022
CISSS	7	16	7
CIUSSS	12	8	10
CHU	3	21	1
Instituts	1	0	1
Établissements nordiques	5	3	2
Établissements privés conventionnés	2	4	5
Corporation d'Urgences santé	0	0	0
Total	31	52	26

## Répartition des dossiers traités selon le poste occupé

Poste occupé	Dossiers ouverts		
	2023-2024	2022-2023	2021-2022
Directeur	18	25	15
Directeur adjoint	10	19	9
Commissaire/commissaire adjoint aux plaintes et à la qualité des services	1	5	2
Hors-cadre	0	3	0
Cadre intermédiaire	2	0	0
Total	31	52	26

## Consultations individuelles au cours de la période de référence

En sus des dossiers traités au cours de la période, notre direction des affaires juridiques a traité environ 130 demandes de consultation individuelle (demandes d'information, avis juridiques, etc.), soit un nombre qui est comparable aux années antérieures.

## COMITÉ SUR L'ÉVALUATION DU MAINTIEN DE L'ÉQUITÉ SALARIALE 2021

### PROGRAMME GÉNÉRAL D'ÉQUITÉ SALARIALE DU SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (PGSSS)

Suivant l'entente intervenue le 21 juin 2019 avec le Secrétariat du Conseil du trésor, les associations représentant le personnel d'encadrement font partie de l'exercice du PGSSS.

Le Comité du maintien de l'équité salariale 2021 (Comité) est composé de représentants de chacune des instances suivantes :

- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Associations représentant le personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux (ACSSSS, APER, AGESSS)
- Associations représentant les professionnels du réseau de la santé et des services sociaux (APES, RSFQ, AQPMC, ABCQ)

Au cours de la dernière année, le comité a d'abord procédé à une analyse préliminaire des questionnaires d'enquête complétés par le personnel d'encadrement sélectionné afin de déterminer la recevabilité, aux fins d'évaluation, de chaque questionnaire. Le comité a ensuite procédé à l'embauche de cadres retraités du réseau afin de réaliser l'analyse desdits questionnaires d'enquête afin d'identifier les changements survenus dans les différentes catégories d'emploi. Les travaux d'analyse de ce sous-comité ont débuté au printemps 2024 et se termineront au cours de l'automne 2024.

À la fin de l'été 2024, un sous-comité paritaire (SCT/cadres) a été formé afin de procéder à la dernière phase d'analyse des questionnaires, soit un processus d'arrimage entre les travaux d'évaluation réalisés par le SCT et ceux réalisés par les associations. Les travaux du sous-comité ont débuté au début de l'automne 2024 et l'échéancier prévu est le printemps 2025.

Au terme des travaux qui précèdent, le Comité réalisera les travaux suivants :

- Détermination de la méthode et calcul des écarts salariaux
- Préparation de l'affichage, du texte Internet et du communiqué aux DRH

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

Depuis de nombreuses années, l'ACSSSS compte parmi les 12 associations et fédérations partenaires de la CERA. En 2023, la CERA comptait 7023 cadres membres.

Dans le cadre de la réalisation de ses mandats en matière de retraite et d'assurance, la CERA travaille en collaboration avec de nombreux partenaires externes : le Regroupement d'associations de cadres en assurance et retraite (RACAR), le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), Beneva, Retraite Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ).

Depuis le mois d'août 2023, M. Mathieu Vézina agit à titre de directeur général de la CERA. Actuaire de formation, M. Vézina détient une grande expertise dans les domaines de la retraite et de l'assurance.

Nous vous présentons une synthèse des grands dossiers chapeautés par la CERA cette année.

### Négociations avec le gouvernement (retraite et assurance)

Au cours de la dernière année, de nombreuses discussions ont eu lieu entre la CERA et le RACAR en vue de préparer les négociations à venir avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) sur la révision des conditions de travail des cadres et des hors-cadre.

Les sujets de discussion prioritaires pour la CERA sont les suivants :

- Prolongation du montant de compensation pour le RRPE lors de transferts du RREGOP au RRPE;
- Solutions alternatives à un regroupement RREGOP/RRPE dans le but de mettre en place des solutions permanentes en adéquation avec les problèmes récurrents et structurels;
- Hausse du budget de développement pour les associations de cadres et hors-cadre;
- Révision de l'entente sur les assurances du personnel d'encadrement (et, conséquemment, le rehaussement de la couverture pour les soins professionnels de son régime d'assurance collective).

Le 22 avril 2024, une communication conjointe CERA/RACAR a été transmise au SCT en vue de convenir avec le SCT des paramètres de discussion dans le cadre du prochain exercice de renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement. Ce à quoi le SCT a répondu, le 3 mai 2024, que le processus de consultation n'aurait lieu qu'après la conclusion des négociations des conventions collectives du personnel syndiqué, et que ledit processus devait impliquer les associations de cadres, conformément aux décrets de reconnaissance en vigueur.

Par ailleurs, au mois de juillet 2024, la CERA et le RACAR ont convenu d'organiser une rencontre réunissant l'ensemble des associations de cadres (santé, éducation, fonction publique) afin de tenter de dégager un consensus au sujet des sujets qui devront être abordés en priorités, en matière de retraite et d'assurance, dans le cadre des prochaines consultations sur le renouvellement des conditions de travail du personnel d'encadrement, ainsi que du format qu'il sera demandé au SCT d'adopter pour ces consultations (sectoriel ou intersectoriel). Cette rencontre entre les associations de cadres a été fixée au 17 octobre 2024.

## Négociation des taux de prime en assurance pour l'année 2024

La CERA a négocié avec Beneva, en partenariat avec le RACAR et le SCT, le renouvellement des taux de prime du régime d'assurance collective du personnel d'encadrement. La structure de tarification selon le statut a été revue en accident maladie en raison de l'évolution de la consommation des assurés. Pour l'ensemble des régimes, il s'agit donc d'une hausse de tarification de 7 % pour l'année 2024.

## Régime d'assurance collective des retraités du personnel d'encadrement

La CERA a participé à plusieurs rencontres relatives au dossier d'assurance sur les thématiques suivantes :

- Gestion des dossiers d'invalidité, programme de réadaptation;
- Ajout de couverture de certains soins professionnels en accident maladie;
- Dossier du fonds d'indemnisation des clients des agences de voyages (FICAV) découlant des impacts de la pandémie;
- Pertinence d'inclure ou non au contrat d'assurance certaines problématiques telles que : l'usage du cannabis pour des fins thérapeutiques, les médicaments couvrant la dysfonction érectile ainsi que les soins prodigués par des kinésithérapeutes;
- Analyse de la pertinence d'inclure une couverture de télémédecine;
- Hausse de la limite annuelle des frais de mise en commun pour les médicaments admissibles.

## Pérennité du régime d'assurance des retraités du personnel d'encadrement

À la fin de l'année 2019, le SCT avait accepté la formation d'un comité conjoint CCR-SCT-CERA-RACAR pour trouver une solution à la pérennité du régime d'assurance des retraités du personnel d'encadrement.

Or, après plusieurs années de travail, en 2023 le SCT a fait un pas de recul dans ce dossier, ne souhaitant plus s'engager sur une date de décision quant à la fermeture ou non du régime d'assurance collective des retraités.

## DROIT DES CADRES À LA NÉGOCIATION DE LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL : PARTICIPATION DE L'ACSSSS À UNE REQUÊTE EN COUR SUPRÊME DU CANADA

En novembre 2022, le conseil d'administration de l'ACSSSS a donné le feu vert à la participation de l'Association à une requête collective en intervention devant la Cour suprême du Canada (CSC).

Conjointement avec onze associations issues des secteurs public et parapublic, l'ACSSSS a donc déposé à la CSC, le 24 février 2023, une requête en intervention dans le dossier Société des casinos du Québec inc., et al. c. Association des cadres de la Société des casinos du Québec, et al., dont le pourvoi vise à faire invalider un arrêt rendu par la Cour d'appel du Québec, le 8 février 2022, et qui reconnaît à l'Association des cadres de la Société des casinos du Québec le droit de ses membres à la négociation de leurs conditions de travail.

Cette démarche de l'ACSSSS est intervenue dans un contexte où, mécontente de la structure de consultation liée à la détermination des conditions de travail de tous les cadres supérieurs et les hors-cadre, elle souhaitait prendre part à un important débat entourant la question fondamentale du droit des cadres à la négociation collective et faire pression sur les autorités gouvernementales afin que les conditions de travail du personnel d'encadrement supérieur fassent l'objet de négociations véritables.

Le 15 mars 2023, la CSC a accueilli la requête collective en intervention. Les associations ont ainsi été autorisées à déposer un mémoire et à se faire entendre, par le biais de leurs procureurs (firme Melançon, Marceau, Grenier, Cohen), lors de l'audition du dossier, le 20 avril 2023.

Le jugement de la CSC a été rendu le 19 avril 2024. La cour a unanimement conclu d'accueillir les appels et de ne pas reconnaître aux cadres de la Société des casinos le droit d'utiliser le Code du travail.

En résumé, bien que la CSC ait reconnu que les cadres bénéficient de la protection des chartes canadienne et québécoise quant au droit à la négociation collective de leurs conditions de travail, elle a rejeté leur prétention à l'effet que le gouvernement ait une obligation positive de mettre en place un forum de négociation pour eux, à l'image du Code du travail. Or, c'est précisément la conclusion que nous recherchions dans le cadre de notre démarche collective en intervention dans ce dossier.

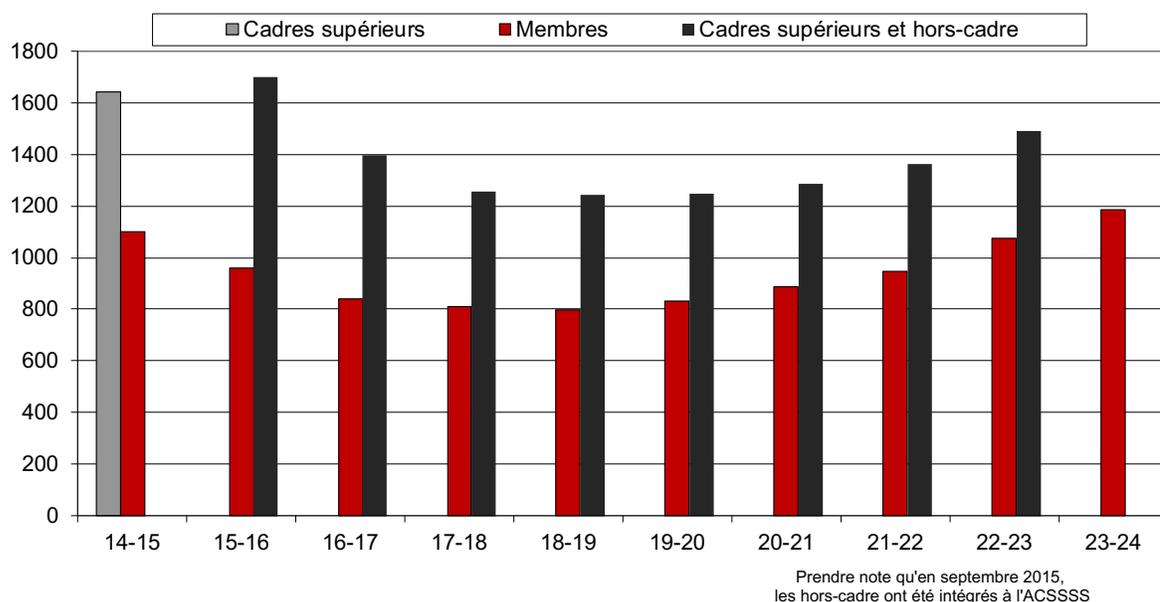
## LES FINANCES ET L'ADMINISTRATION

### Le membership

Au 30 juin 2024, l'Association compte 1184 membres, comparativement à 1073 en juin 2023.

Les statistiques du MSSS au 31 mars 2023 indiquent 1492 postes de cadres supérieurs et hors-cadre (équivalent temps complet). Les données du MSSS quant au nombre de cadres supérieurs et hors-cadre dans le réseau pour 2023-2024 ne sont pas encore disponibles.

### Évolution du membership 2023-2024



## LES ÉTATS FINANCIERS

### Des résultats meilleurs que prévu

L'Association a terminé son exercice financier 2023-2024 avec un surplus de 458 152 \$. Ce surplus s'explique par le report d'une activité de formation prévue au printemps 2024 et la vente de l'immeuble de l'ACSSSS. Cela a engendré une baisse de la dépense prévue au poste de congrès et activité de formation par rapport au budget et un gain sur disposition d'actifs. L'hypothèque a été remboursée et les sommes encaissées suite à la vente de l'immeuble ont été investies dans des CPG.

Au 30 juin de l'an dernier, l'Association comptait 1073 cadres supérieurs et hors-cadre membres. Au 30 juin de cette année, il y en a 1184. D'où l'augmentation des produits de cotisations et droits d'adhésion.

Nos revenus d'activités de formation et de congrès ont doublé cette année; cela est dû à un fort taux de participation à notre Journée nationale des cadres supérieurs et des hors-cadre. Les revenus d'intérêts et de placements sont en hausse puisque les taux d'intérêt sont plus élevés. Nos revenus divers ont augmenté puisque le CPNSSS nous rembourse une partie des frais alloués aux honoraires professionnels d'une coordonnatrice qui travaille au projet d'équité salariale.

L'ensemble des postes de charges sont gérés d'une façon très saine; les écarts entre les dépenses de cette année versus les dépenses de l'an dernier sont peu élevés et nous sont majoritairement favorables, à part pour les postes des salaires, des frais d'activités de formation et des frais de service.

La différence au niveau des salaires s'explique par des progressions salariales accordées aux employés. Rappelons que les salaires des employés avaient été gelés suite à la baisse de membership générée par les fusions en CISSS et CIUSSS imposées par la loi 10. Les revenus d'activités de formation ont augmenté, d'où la hausse des dépenses cette année. Par contre, vous pouvez voir une différence de 100 K\$ entre le budget et la dépense de cette année. Cela est dû au report d'une activité de formation qui était prévue au printemps. L'augmentation des frais de service est due à des honoraires professionnels pour la coordonnatrice qui a été engagée pour travailler au projet d'équité salariale en cours.

La dépense de créance douteuse est un poste que nous aimerions faire disparaître dans un monde idéal. Nous mettons tous 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 surplus de cette fin d'exercice financier s'ajoute aux gains accumulés par le passé. Les surplus de nos années antérieures sont garants de notre avenir. Aujourd'hui et plus que jamais, l'appartenance et l'adhésion des cadres supérieurs et hors-cadre à l'Association sont tributaires de la quantité et de la diversification des services offerts à tous ses membres. Nous disposons de souplesse pour développer nos activités. Restez à l'affût !



**SOCIÉTÉ  
DE COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS**  
s.e.n.c.r.l.

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
ÉTATS FINANCIERS  
30 JUIN 2024**

**SOMMAIRE**

	<b>Page</b>
Rapport de l'auditeur indépendant	2 - 3
Annexe au rapport de l'auditeur indépendant – Description des responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers	4 - 5
Résultats	6
Flux de trésorerie	7
Évolution des actifs nets	8
Situation financière	9
Notes complémentaires	10 - 15

## **RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT**

Aux membres de  
ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (l'« association »), qui comprennent l'état de la situation financière au 30 juin 2024, et les états des résultats, de l'évolution des actifs nets et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'association au 30 juin 2024, 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.

### *Fondement de l'opinion*

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'association conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### *Autre point*

Les états financiers pour l'exercice clos le 30 juin 2023 ont été audités par un autre auditeur qui a exprimé sur ces états en date du 12 septembre 2023.

### *Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des 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.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'association à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'association ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'association.

#### *Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers*

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Nos responsabilités à l'égard de l'audit des états financiers sont décrites de façon plus détaillée dans l'annexe jointe à notre rapport. Cette description, qui se trouve aux pages 4 et 5, fait partie intégrante de notre rapport.



Saint-Hubert, le 12 septembre 2024

<sup>1</sup> Par Nicolas Sénéchal, CPA auditeur

## **ANNEXE AU RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT**

### **Description des responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers**

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit 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'association;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'association à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'association à cesser son exploitation;

## ANNEXE AU RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

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

## RÉSULTATS

EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2024

Page 6

	Budget	2024	2023
<b>Produits</b>			
Cotisations et droits d'adhésion	924 104 \$	939 102 \$	838 891 \$
Activités de formation et congrès	80 440	94 337	40 362
Revenus d'intérêts	18 197	29 857	16 739
Revenus divers	9 198	20 610	7 090
Revenus de location	5 218	4 349	5 219
	1 037 157	1 088 255	908 301
<b>Charges</b>			
Salaires et avantages sociaux	608 541	632 928	590 008
Congrès et activités de formation	211 997	109 834	68 131
Frais de services	73 639	100 193	67 920
Dépenses de propriété	24 618	19 286	21 787
Amortissement	26 277	18 530	21 598
Fournitures et matériel de bureau	12 060	11 794	5 889
Frais de déplacement	17 500	11 735	11 171
Communications	9 240	9 426	8 364
Frais financiers	6 711	6 290	8 027
Affiliations	4 090	4 206	3 772
Créances irrécouvrables	3 647	2 832	3 057
Projets spéciaux direction générale	2 000	-	1 305
	1 000 320	927 054	811 029
<b>Excédent des produits sur les charges</b>	36 837	161 201	97 272
<b>Autres produits (charges)</b>			
Gain (perte) sur disposition d'actif	-	281 398	-
Hausse (baisse) de valeur des placements	-	15 553	1 098
	-	296 951	1 098
<b>Excédent des produits sur les charges</b>	36 837 \$	458 152 \$	98 370 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX****FLUX DE TRÉSORERIE****EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2024**

Page 7

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Activités de fonctionnement</b>		
Excédent des produits sur les charges	458 152 \$	98 370 \$
Élément n'affectant pas la trésorerie : Amortissement des immobilisations corporelles	18 530	21 597
	476 682	119 967
Variation nette d'éléments hors trésorerie liés au fonctionnement (note 10)	(61 289)	(7 197)
	415 393	112 770
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations	(851)	(3 903)
Disposition d'immobilisations	425 454	-
	424 603	(3 903)
<b>Activité de financement</b>		
Remboursement de la dette à long terme	(104 158)	(20 832)
<b>Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	735 838	88 035
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début</b>	748 281	660 246
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin</b>	1 484 119 \$	748 281 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

ÉVOLUTION DES ACTIFS NETS

EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2024

Page 8

---

	2024	2023
<b>Solde au début</b>	1 015 221 \$	916 851 \$
Excédent des produits sur les charges	458 152	98 370
<b>Solde à la fin</b>	1 473 373 \$	1 015 221 \$

---

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

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

## SITUATION FINANCIÈRE

30 JUIN 2024

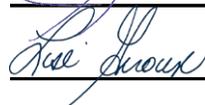
Page 9

	2024	2023
<b>Actif</b>		
Actif à court terme		
Encaisse	120 780 \$	244 787 \$
Débiteurs (note 4)	123 452	25 613
Frais payés d'avance	8 141	12 290
Placements réalisables au cours du prochain exercice (note 5)	162 882	72 600
	415 255	355 290
Placements (note 5)	1 200 457	430 894
Immobilisations corporelles (note 6)	5 039	448 172
	1 620 751 \$	1 234 356 \$
<b>Passif</b>		
Passif à court terme		
Créditeurs (note 7)	78 172 \$	59 438 \$
Cotisations perçues d'avance	69 206	55 539
Dette à long terme échéant au cours du prochain exercice (note 8)	-	20 832
	147 378	135 809
Dette à long terme (note 8)	-	83 326
	147 378	219 135
<b>Évolution des actifs nets</b>	1 473 373	1 015 221
	1 620 751 \$	1 234 356 \$

Pour le conseil d'administration,



\_\_\_\_\_, administrateur



\_\_\_\_\_, administrateur

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## 1. Statut et nature des activités

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.

### 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 résultats réels peuvent différer de ces estimations. Les principales estimations portent sur la provision pour créances douteuses et la durée de vie utile des immobilisations corporelles.

### 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.

### Comptabilisation des produits

Les revenus de cotisations 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.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La politique de l'association consiste à présenter dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie les soldes bancaires, y compris les découverts bancaires lorsque les soldes bancaires fluctuent souvent entre le positif et le négatif, et l'encaisse et les épargnes dont l'échéance n'excède pas 12 mois suivant la fin de l'exercice.

## 2. Principales méthodes comptables (suite)

### Immobilisations corporelles

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

	<b>Périodes</b>
Matériel informatique	4 ans
Bâtisse	4 %
Mobilier et équipement	10 %

### Instruments financiers

#### *Évaluation initiale*

L'association évalue initialement ses actifs financiers et ses passifs financiers créés ou échangés dans des opérations conclues dans des conditions de pleine concurrence à la juste valeur. Les actifs financiers et passifs financiers qui ont été créés ou échangés dans des opérations entre apparentés, sauf pour les parties qui n'ont pas d'autre relation avec l'association qu'en leur qualité de membres de la direction, sont initialement évalués au coût.

#### *Évaluation ultérieure*

L'association 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 selon la méthode linéaire se composent de l'encaisse, des dépôts à terme, des comptes à recevoir et autres créances.

Les passifs financiers évalués au coût après amortissement se composent des créditeurs.

#### *Dépréciation*

En ce qui a trait aux actifs financiers évalués au coût ou au coût après amortissement, l'association détermine s'il existe des indications d'une possible dépréciation. Dans l'affirmative, et si l'association détermine qu'il y a eu au cours de l'exercice un changement défavorable important dans le calendrier ou le montant prévu des flux de trésorerie futurs, une réduction de valeur est comptabilisée aux résultats. Si les indications de perte de valeur s'atténuent ou disparaissent, la moins-value déjà comptabilisée doit faire l'objet d'une reprise de valeur dans la mesure de l'amélioration. La valeur comptable de l'actif financier ne peut être supérieure à ce qu'elle aurait été à la date de reprise de valeur si la moins-value n'avait jamais été comptabilisée. La reprise de valeur est comptabilisée aux résultats.

**2. Principales méthodes comptables (suite)****Dépréciation d'actifs à long terme**

Les immobilisations corporelles sont soumis à un test de recouvrabilité lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque leur valeur comptable excède les flux de trésorerie non actualisés découlant de leur utilisation et de leur sortie éventuelle. La perte de valeur comptabilisée est mesurée comme étant l'excédent de la valeur comptable de l'actif sur sa juste valeur.

**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 :

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Régime de retraite	45 911 \$	46 308 \$

**4. Débiteurs**

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Cotisations à recevoir	42 396 \$	21 313 \$
Moins : Provisions pour créances douteuses	(4 711)	(3 492)
	37 685	17 821
Taxes à recevoir	71 468	1 349
Intérêts courus	7 378	3 561
Comptes à recevoir	6 921	2 882
	123 452 \$	25 613 \$

**5. Placements**

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Placements BMO Nesbitt Burns, à la juste valeur marchande	1 363 339 \$	- \$
Certificats de placement garanti, 2.44 %, échéants dans moins d'un an (mars 2024)	-	72 600
Certificat de placement garanti, de 1,928 % à 5,08 %, échéant de décembre 2024 à juillet 2031	-	346 686
Fonds communs	-	84 208
	<u>1 363 339</u>	<u>503 494</u>
Portion à court terme des placements	162 882	72 600
	<u>1 200 457 \$</u>	<u>430 894 \$</u>

**6. Immobilisations corporelles**

	<b>2024</b>		<b>2023</b>	
	<b>Coût</b>	<b>Amortissement cumulé</b>	<b>Valeur nette</b>	<b>Valeur nette</b>
Terrain	- \$	- \$	- \$	82 100 \$
Matériel informatique	11 863	6 824	5 039	7 353
Bâtisse	-	-	-	337 699
Mobilier et équipement	-	-	-	21 020
	<u>11 863 \$</u>	<u>6 824 \$</u>	<u>5 039 \$</u>	<u>448 172 \$</u>

**7. Crédateurs**

	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Salaires et vacances à payer	58 805 \$	52 390 \$
Frais cours	19 367	7 048
	<u>78 172 \$</u>	<u>59 438 \$</u>

**8. Dette à long terme**

	2024	2023
Emprunt hypothécaire, remboursable par mensualités de 1 736 \$ plus les intérêts calculés semestriellement au taux de 7.17 % remboursé en mai 2024.	- \$	104 158 \$
Dette à long terme échéant au cours du prochain exercice	-	20 832
	- \$	83 326 \$

**9. Instruments financiers****Risques financiers**

Les risques importants découlant d'instruments financiers auxquels l'association est exposée au 30 juin 2024 sont détaillés ci-après.

**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 ses comptes fournisseurs.

**Risque de crédit**

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un actif financier manque à l'une de ses obligations et amène de ce fait l'association à subir une perte financière. Le risque de crédit pour l'association est principalement lié débiteurs.

**Risque de marché**

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs des instruments financiers fluctuent en raison de variations des prix du marché. Certains instruments financiers de l'association l'exposent à ce risque qui se compose du risque de change, du risque de taux d'intérêt et du risque de prix autre.

ASSOCIATION DES CADRES SUPÉRIEURS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
NOTES COMPLÉMENTAIRES

30 JUIN 2024

Page 15

10. Variation nette d'éléments hors trésorerie liés au fonctionnement

	2024	2023
Débiteurs	(97 839) \$	11 468 \$
Frais payés d'avance	4 149	1 406
Créditeurs	18 734	(34 863)
Cotisations perçues d'avance	13 667	14 792
	<hr/>	<hr/>
	(61 289) \$	(7 197) \$
	<hr/>	<hr/>

**beneva**