

# CADRE DE RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE DIRECTION SUPÉRIEURE DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

201 / 022-03

---

Adopté	CA-382-2419	26-10-2018
Modifié	CA-386-2474	14-06-2019
Amendé	CRH-112-758	30-03-2022

---

## Table des matières

SECTION 1 - PRÉAMBULE.....	1
SECTION 2 - CHAMP D'APPLICATION .....	1
SECTION 3 - DESCRIPTIONS DE FONCTIONS.....	1
SECTION 4 - SALAIRES ET FOURCHETTE SALARIALE.....	1
SECTION 5 - MODIFICATIONS AUX SALAIRES OU À LA FOURCHETTE SALARIALE .....	2
SECTION 6 - EMBAUCHE D'UNE PERSONNE À TITRE DE CADRE SUPÉRIEUR .....	2
SECTION 7 - ALLOCATIONS DIVERSES.....	2
SECTION 8 - ENTRÉE EN VIGUEUR .....	4
ANNEXE I - DESCRIPTIONS DE FONCTION DES POSTES DE CADRES SUPÉRIEURS DE L'ENAP .....	5
ANNEXE II - DÉCLARATION ANNUELLE D'INTÉRÊTS DU PERSONNEL DE DIRECTION SUPÉRIEURE DE L'ENAP .....	10

## **SECTION 1 - PRÉAMBULE**

Le ministère responsable de l'Enseignement supérieur assujettit le versement d'une partie de la subvention de fonctionnement de chaque établissement au respect de conditions d'encadrement de la rémunération des titulaires de poste de cadre supérieur des établissements et permet la récupération de certains montants.

Ces conditions d'encadrement portent sur des aspects de la rémunération. Elles comprennent également des responsabilités pour les conseils d'administration à l'égard d'un cadre de rémunération, ainsi que des responsabilités pour les établissements encadrant la reddition de comptes et la transparence.

Ainsi, le présent cadre détermine les composantes de la rémunération des dirigeantes et des dirigeants de l'ENAP ainsi que leur valeur pécuniaire, le cas échéant.

Ce cadre tient compte des éléments suivants :

- a) la règle 5.11 des Règles budgétaires et calcul des subventions de fonctionnement aux universités du Québec (ci-après « Règles budgétaires ») concernant les conditions d'encadrement de la rémunération des membres du personnel de direction supérieure établie par le ministère responsable de l'Enseignement supérieur et toute autre décision du ministère applicable à l'ENAP à ce sujet;
- b) les dispositions du règlement général 6 « Ressources humaines » de l'Université du Québec, de son annexe 6-A « Protocole des cadres supérieurs » et de son annexe 6-D « Programme supplémentaire de retraite »;
- c) le Protocole établissant les conditions de travail entre l'École nationale d'administration publique et l'Association du personnel-cadre de l'École nationale d'administration publique en ce qui a trait au régime de retraite, aux assurances collectives et aux vacances;
- d) la Directive relative aux frais remboursables lors d'un déplacement ou d'un séjour et autres frais connexes.

## **SECTION 2 - CHAMP D'APPLICATION**

Ce cadre de rémunération s'applique aux dirigeantes et aux dirigeants de l'École, soit à tous les titulaires de postes de cadre supérieur.

## **SECTION 3 - DESCRIPTIONS DE FONCTIONS**

Les descriptions de fonction de chaque poste de cadre supérieur de l'ENAP en date du 14 juin 2019 sont jointes à l'annexe 1.

## **SECTION 4 - SALAIRES ET FOURCHETTE SALARIALE**

En vertu de l'article 55 de la Loi sur l'Université du Québec (RLRQ, chapitre U-1), le traitement de la directrice ou du directeur général est fixé par décret gouvernemental.

Hormis la fonction de la directrice ou du directeur général, la fourchette salariale des postes de cadre supérieur est la suivante :

Minimum	Maximum
75 % du traitement de la directrice ou du directeur général	92 % du traitement de la directrice ou du directeur général

Il est à noter par ailleurs que si des circonstances exceptionnelles ou des motifs particuliers le justifient, la rémunération maximale d'une ou d'un cadre supérieur peut atteindre jusqu'à 95 % de la rémunération maximale de la ou du chef d'établissement.

## **SECTION 5 - MODIFICATIONS AUX SALAIRES OU À LA FOURCHETTE SALARIALE**

- a) La fourchette salariale et le traitement annuel de chaque titulaire d'un poste de cadre supérieur ne peuvent, pour une même année, être majorés d'un pourcentage supérieur au pourcentage général d'indexation applicable à cette année dans les secteurs public et parapublic.
- b) Malgré le paragraphe précédent, le traitement annuel du titulaire d'un poste de cadre supérieur peut être majoré par la progression dans une fourchette salariale sous réserve de la clause 5.11.4 a) ii des Règles budgétaires.

## **SECTION 6 - EMBAUCHE D'UNE PERSONNE À TITRE DE CADRE SUPÉRIEUR**

Lors de l'embauche d'une personne à titre de cadre supérieur pour pourvoir un poste vacant ou un nouveau poste, la clause 5.11.4 des Règles budgétaires s'applique.

## **SECTION 7 - ALLOCATIONS DIVERSES**

### **Allocation d'automobile**

Les titulaires d'un poste de cadre supérieur disposent d'une allocation annuelle pour couvrir les frais d'utilisation d'un véhicule dans le cadre de leurs fonctions en lieu de tout remboursement de frais de déplacement exigeant une pièce justificative ou une autorisation. Les déplacements couverts sont réalisés dans un rayon de seize (16) kilomètres du lieu de travail habituel.

Cette allocation, qui constitue un avantage imposable, peut atteindre mil huit cents dollars (1 800 \$) et être versée par mensualités de cent cinquante dollars (150 \$). Les dépenses engendrées pour les déplacements doivent être déclarées dans un rapport de dépenses.

Les titulaires d'un poste de cadre supérieur peuvent aussi, plutôt que toucher cette allocation, déclarer leurs dépenses de déplacement à même leurs rapports de dépenses et être remboursés conformément à la Directive relative aux frais remboursables lors d'un déplacement ou d'un séjour et autres frais connexes.

### **Dépenses de fonction**

Les titulaires d'un poste de cadre supérieur disposent d'une allocation annuelle pour les dépenses occasionnées par l'exercice de leurs fonctions sur présentation des pièces justificatives, mais sans

autorisation préalable, jusqu'à concurrence de trois mille dollars (3 000 \$). L'allocation de la directrice ou du directeur général peut atteindre trois mil quatre cent cinquante dollars (3 450 \$).

### **Assurances collectives**

Les titulaires d'un poste de cadre supérieure bénéficient des mêmes avantages que les autres membres du personnel de l'ENAP quant à la quote-part versée par l'employeur pour les couvertures d'assurances collectives.

### **Programme supplémentaire de retraite**

Le programme supplémentaire de retraite (PSR) pour les cadres supérieurs du réseau de l'Université du Québec est un régime non enregistré qui offre des prestations de retraite aux personnes admissibles. En vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 pour compenser l'effet de l'application des limites fiscales aux prestations prévues à leur régime de retraite agréé, ce régime vise à leur offrir des conditions de retraite similaires à celles offertes aux membres de l'administration supérieure de la fonction publique provinciale qui bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite depuis 1992.

La rente de retraite payable en vertu du PSR est égale à la différence entre le montant de la rente du régime agréé de base, sans appliquer le plafond des prestations déterminées de la Loi de l'impôt sur le revenu L.R.C. (1985), ch. 1 et le montant de la rente du régime agréé de base en appliquant le plafond des prestations déterminées de la Loi de l'impôt sur le revenu L.R.C. (1985), ch. 1.

La directrice ou le directeur général bénéficie d'une rente supplémentaire d'un pour cent (1 %) du traitement annuel moyen des cinq années les mieux rémunérées multiplié par le nombre d'années de participation active durant lesquelles elle ou il a occupé un emploi à titre de directrice ou de directeur général.

### **Allocation de départ à la retraite**

Les titulaires d'un poste de cadre supérieur ayant terminé quatre années successives de mandat peuvent bénéficier soit d'une année de congé de perfectionnement ou d'une prime de séparation d'une année s'ils quittent le réseau de l'Université du Québec.

Conformément au Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics adopté en vertu de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif (RLRQ, chapitre M-30), si la personne concernée prend sa retraite et qu'elle occupe par la suite une fonction dans le secteur public pour la période couverte en tout ou en partie par son indemnité de départ, elle ne peut, durant cette période, recevoir son indemnité.

### **Frais d'adhésion à un ordre professionnel**

À moins que l'appartenance à un ordre professionnel ne soit un critère d'embauche pour exercer la fonction visée ou à moins que la loi ne prévoie un tel critère, aucuns frais d'adhésion à un ordre professionnel ne sont remboursés.

### **Déclaration d'intérêts**

Chaque dirigeante ou dirigeant de l'École doit remettre au Conseil d'administration une déclaration annuelle (voir Annexe 2) dans laquelle il est fait état de l'existence ou non de montants ou avantages reçus, incluant leur valeur pécuniaire, le cas échéant :

- a) d'une fondation ou d'une personne morale qui sollicite du public le versement de sommes ou de dons pour le soutien financier de l'établissement concerné;
- b) d'une personne morale pour laquelle elle ou il occupe toute fonction ou agit à quelque titre que ce soit, lorsque cette personne morale exerce ses activités principalement au sein de l'établissement ou dans le cadre de la mission de l'établissement.

## **SECTION 8 - ENTRÉE EN VIGUEUR**

Ce Cadre de rémunération du personnel de direction supérieure de l'École nationale d'administration publique (201/022-03) adopté par le comité des ressources humaines entre en vigueur à la date de son adoption.

## **ANNEXE I - DESCRIPTIONS DE FONCTION DES POSTES DE CADRES SUPÉRIEURS DE L'ENAP**

### **DIRECTION GÉNÉRALE**

Première dirigeante, la personne titulaire de la fonction de Direction générale est responsable de la gestion stratégique de l'institution et de la réalisation des grands volets de sa mission, soit l'enseignement crédité, la recherche, les services aux organisations ainsi que les activités à l'échelle internationale.

Elle oriente le développement de l'École en mobilisant la communauté autour d'une vision et d'objectifs partagés. Elle veille à la conception et à la réalisation de l'ensemble des programmes et des services offerts par l'École à ses clientèles nationales et internationales, et s'assure de leur pertinence.

Elle est responsable de l'ancrage de l'École dans son milieu, par les relations établies avec les principales actrices et acteurs et partenaires du secteur public et de la société en général. Responsable de l'image institutionnelle, notamment dans les médias, la directrice ou le directeur général représente en outre l'École sur la scène internationale.

Responsable de la gestion administrative de l'École, la directrice ou le directeur général s'assure en cela de l'exemplarité des pratiques de gestion de l'institution, notamment sur le plan budgétaire. Elle ou il veille ainsi à ce que la gestion de l'École soit efficace, efficiente et respectueuse des plus hauts standards éthiques.

La directrice ou le directeur général rend compte de sa gestion et de l'atteinte des objectifs prévus au conseil d'administration de l'École, dont elle ou il relève, et aux instances gouvernementales concernées.

### **Responsabilités principales**

- Animer le processus de planification stratégique de l'École (vision, valeurs, objectifs, priorités orientant le développement de l'institution) de concert avec les membres de la communauté de l'ENAP et les actrices et acteurs du milieu de l'administration publique;
- Mobiliser la communauté universitaire et ses partenaires autour des orientations stratégiques, des objectifs et des plans d'action annuels;
- Assumer la mise en œuvre du plan stratégique et des plans d'action annuels et en rendre compte au conseil d'administration;
- Assumer la gestion administrative de l'École et de ses ressources, dans une perspective d'efficacité, d'efficience, d'économie et de respect des principes éthiques et d'imputabilité;
- Animer l'équipe de direction supérieure de l'École;
- Définir la structure interne de l'École et recommander au conseil d'administration l'organigramme et le plan d'organisation de l'institution;
- Recommander au conseil d'administration les règlements et politiques administratives de l'École;

- Fixer les règles et directives découlant des règlements et politiques administratives;
- Contribuer à la gouvernance de l'École en tant que membre du conseil d'administration et en assistant la présidence et les membres du conseil dans la conduite de leurs activités;
- Présider la commission des études et de la recherche;
- Contribuer à la gestion en réseau des établissements de l'Université du Québec à travers les instances officielles dont la direction générale est membre, soit:
  - l'assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec;
  - le comité exécutif de l'Université du Québec, le cas échéant;
  - la commission de planification de l'Université du Québec.
- Exercer les pouvoirs qui lui sont délégués par les lois, règlements et autres plans de délégation des pouvoirs;
- Développer et entretenir des relations fructueuses avec les différents groupes de la communauté universitaire;
- Veiller à l'image publique et à la réputation de l'École;
- Représenter l'École au sein du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI);
- Représenter l'École au sein de comités et de groupes de travail de l'Université du Québec, du milieu universitaire ou de l'administration publique;
- Établir des relations fructueuses avec les divers groupes d'actrices et d'acteurs du milieu de l'administration publique et de la société civile;
- Veiller à la promotion de l'École auprès de ses publics, sur les scènes locale, nationale et internationale.

#### **Formation et expérience**

- Diplôme de doctorat et expérience de gestion significative.

#### **Compétences requises**

- Capacité de faire une lecture stratégique des enjeux internes et externes affectant les activités de l'École;
- Capacité de développer une vision porteuse pour le développement de l'École;
- Leadership mobilisateur auprès de la communauté universitaire et l'équipe de gestion autour de la définition et de la mise en œuvre d'orientations stratégiques et d'objectifs partagés;
- Jugement sûr dans l'appréciation de situations complexes et délicates;
- Innovation et créativité;
- Capacité d'entretenir des relations fructueuses avec les actrices et acteurs du milieu de l'administration publique et de la société civile et de négocier des partenariats assurant le développement de l'École;
- Sens politique aiguisé;
- Capacité de communiquer efficacement avec différents groupes internes et externes; d'apprécier avec justesse les implications éthiques de son action; et de gérer avec rigueur et éthique les personnes et les ressources de l'École.



## **DIRECTION DE L'ADMINISTRATION**

La personne titulaire de la fonction de Direction de l'administration participe à la planification et à la mise en œuvre de l'ensemble des activités de l'ENAP. Elle soutient les efforts organisés de la direction de l'enseignement et la recherche, pour la formation et la recherche en administration publique, de la direction des services aux organisations, pour le perfectionnement en soutien aux organisations publiques, et la direction des affaires internationales, pour le développement et la formation en administration publique hors Québec.

La personne titulaire de cette fonction s'assure de la cohésion et de la pertinence des mesures à prendre en appui au développement de l'ENAP. Elle représente l'ENAP au sein du réseau de l'Université du Québec, et des autres partenaires.

### **Responsabilités principales**

- Agit comme supérieure ou supérieur hiérarchique ou comme supérieure ou supérieur immédiat du personnel des services des ressources financières, des ressources humaines, des ressources matérielles et immobilières, et des ressources technologiques;
- Planifie, au sein de sa direction, les orientations stratégiques institutionnelles et met en place les mesures tactiques appropriées, tout en exerçant un leadership mobilisateur;
- Assure l'efficacité et la probité des processus de reddition de compte.

### **Formation et expérience**

- Diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle dans un domaine approprié;
- Diplôme universitaire de 2<sup>e</sup> cycle et une connaissance de l'administration universitaire représentent des atouts majeurs;
- Huit (8) années d'expérience pertinente en gestion.

### **Compétences requises**

- Vision stratégique;
- Sens politique;
- Leadership;
- Courage managérial;
- Fortes habiletés relationnelles et communicationnelles;
- Rigueur;
- Sens de l'éthique.

## **DIRECTION DES SERVICES AUX ORGANISATIONS**

Sous l'autorité de la Direction générale, la personne titulaire de la fonction de Direction des services aux organisations appuie les organisations publiques dans la transformation et l'amélioration de leur performance et collabore au développement des compétences de leurs cadres. Les bases de cet engagement sont l'orientation client, le professionnalisme et la coopération tandis que les moyens prennent source dans l'innovation, l'engagement et la qualité.

### **Responsabilités principales**

- Contribue de façon significative à la mise en œuvre du plan stratégique de l'ENAP;
- Définit les orientations stratégiques et la vision de sa Direction;
- Voit au développement des affaires dans les différents secteurs de l'administration publique;
- Développe des partenariats et des alliances avec les différentes actrices et acteurs des secteurs publics et parapublics et assure l'adéquation de leurs besoins avec les programmes de l'ENAP;
- Exerce un leadership permettant la mobilisation des différentes équipes de l'ENAP face aux défis de sa Direction;
- Conduit les affaires de sa Direction afin d'en assurer la rentabilité et, par le fait même, sa pérennité, considérant qu'il s'agit d'un secteur à revenus autonomes;
- Exerce les fonctions de supérieure ou supérieur immédiat ou de supérieure ou supérieur hiérarchique, selon le cas, pour le personnel de sa Direction;
- Siège au conseil d'administration;
- Assume tout mandat ou autre fonction que lui confie la Direction générale.

### **Formation et expérience**

- Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle ou doctorat dans un champ d'expertise pertinent;
- 5 à 10 années d'expérience en gestion d'équipes multidisciplinaires;
- Connaissance des administrations publiques et de leurs enjeux de gestion;
- Maîtrise des nouvelles approches et méthodes liées au développement des compétences;
- Bonne compréhension des problématiques de développement propres à l'ENAP;
- La maîtrise de la langue anglaise est un atout.

### **Compétences requises**

- Leadership;
- Vision stratégique;
- Capacité à établir des relations de confiance avec les différents partenaires;
- Entreprenariat;
- Capacité à innover;
- Esprit d'analyse;
- Rigueur de gestion;
- Courage managérial;
- Habiletés de communication.

## **DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE**

Sous l'autorité de la Direction générale, la personne titulaire de la fonction de Direction de l'enseignement et de la recherche :

### **Responsabilités principales**

- Planifie, anime, évalue et contrôle les activités d'enseignement crédité de l'École et en assure le développement;
- Collabore avec la Direction des affaires internationales pour l'offre de cours à l'étranger;
- Planifie, anime, évalue et contrôle les activités de recherche de l'École, notamment par l'entremise des chaires et des pôles de recherche;
- Voit à la conception, à l'approbation et à la mise en œuvre des politiques et règlements de l'École en matière d'enseignement et de recherche;
- Supervise le travail des directions des études, de la direction du doctorat et du bureau du registraire;
- Exerce les fonctions de supérieure ou supérieur immédiat ou de supérieure ou supérieur hiérarchique, selon le cas, pour le personnel d'enseignement et de recherche;
- Supervise le travail de la personne responsable des bibliothèques;
- Siège au conseil d'administration et à la commission des études et de la recherche;
- Représente l'École pour les fonctions d'enseignement et de recherche, auprès des instances de l'Université du Québec et des organismes universitaires, professionnels et gouvernementaux;
- Assume tout mandat ou autre fonction que lui confie la Direction générale.

### **Formation et expérience**

- Formation de 2<sup>e</sup> cycle dans une discipline pertinente ou l'équivalent;
- Une expérience de gestion;
- Des réalisations de gestion à la hauteur de l'envergure et des défis du poste;
- Une connaissance du milieu et des enjeux de l'administration publique;
- Expérience en enseignement et en recherche universitaire;
- Solide maîtrise des enjeux de l'enseignement et de la recherche universitaire;
- Bonne compréhension des problématiques de développement propres à l'ENAP;
- Adhésion aux orientations stratégiques et aux valeurs propres à l'ENAP.

### **Compétences requises**

- Entrepreneuriat et capacité d'innovation;
- Vision;
- Leadership et capacité à mobiliser dans un contexte universitaire;
- Capacité à travailler en équipe;
- Facilité d'adaptation et ouverture aux changements;
- Capacité de bien représenter l'École dans les milieux universitaires et de l'administration publique.

## ANNEXE II - DÉCLARATION ANNUELLE D'INTÉRÊTS DU PERSONNEL DE DIRECTION SUPÉRIEURE DE L'ENAP

---

Nom

---

Prénom

---

**Fonction**

Par la présente, je déclare ce qui suit :

NOTE : Si vous répondez « Oui » à l'une ou l'autre des questions suivantes, décrivez dans l'espace prévu à cet effet, le montant reçu ou la valeur pécuniaire de cet avantage. Au besoin, ajoutez une feuille en annexe.

1. Entre le 1<sup>er</sup> mai 20\_\_ et le 30 avril 20\_\_, avez-vous reçu un montant ou un avantage d'une fondation ou d'une personne morale qui sollicite du public le versement de sommes ou de dons pour le soutien financier de l'École nationale d'administration publique?

Oui

Non

Commentaire \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Entre le 1<sup>er</sup> mai 20\_\_ et le 30 avril 20\_\_, avez-vous reçu un montant ou un avantage d'une personne morale qui exerce ses activités principalement au sein de l'École nationale d'administration publique ou dans le cadre de la mission de l'École nationale d'administration publique, et pour laquelle vous occupez toute fonction ou agissez à quelque titre que ce soit?

Oui

Non

Commentaire \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

Signature

---

Date