

## RAPPORT D'ENQUÊTE

### COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

|                                                               |                             |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| DOSSIERS N <sup>os</sup> :                                    | 1920-EI-2,00 à 1920-EI-2,12 |
| DATE :                                                        | 29 juillet 2019             |
| ENQUÊTEUR-SPECIALISTE EN GESTION<br>DES RESSOURCES HUMAINES : | Michel Boivin               |

---

**Commission de la fonction publique**

Et

**Ministère des Transports du Québec**

Ministère visé

---

#### OBJET DE L'ENQUÊTE

Cette enquête, entreprise à l'initiative de la Commission de la fonction publique, avait pour objet de vérifier 13 désignations de cadre à mandat stratégique au ministère des Transports du Québec afin de valider si celles-ci étaient conformes au cadre normatif applicable.

#### POSITION DU MINISTÈRE

Le sous-ministre des Transports a informé la Commission qu'il avait mandaté la Direction générale des ressources humaines du Ministère afin d'enclencher le plus rapidement possible un exercice global de révision de l'ensemble des désignations de cadre à mandat stratégique.

Il souligne que l'interprétation de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* (630) par la Commission est plus restrictive que celle du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) « qui est beaucoup plus nuancée, notamment en ce qui concerne le fait qu'un mandat stratégique soit lié uniquement au Plan stratégique du Ministère et non à la politique générale du gouvernement, à la politique budgétaire ou à des priorités ministérielles ».

Il ajoute qu'au terme de l'exercice de révision, le renouvellement de certains mandats tiendra compte de cette importante nuance.

Le Ministère entend suivre avec diligence les recommandations de la Commission. Des suites y seront données incessamment dans le respect du cadre de référence du SCT.

## CONTEXTE ET ANALYSE

Au moment de l'enquête, il y avait 15 désignations de cadre à mandat stratégique au Ministère, dont 13 font l'objet du présent rapport, les 2 autres ayant été traitées lors d'une enquête précédente.

Les cadres qui font l'objet d'une désignation temporaire comme cadres à mandat stratégique ont droit à une rémunération additionnelle dont le pourcentage est établi par le sous-ministre. Cette rémunération additionnelle, calculée sur une base annuelle, ne peut être inférieure à 5 % ni supérieure à 10 % du traitement du cadre (article 39 de la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres*). Le maximum de la rémunération additionnelle, soit 10 %, a été accordé aux cadres faisant l'objet de l'enquête.

Pour 4 des 13 dossiers vérifiés, le mandat stratégique n'est pas clairement identifié dans le plan stratégique du Ministère. Cela contrevient à l'article 28 de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires* qui définit un cadre à mandat stratégique ainsi : « un cadre qui, dans des circonstances particulières et exceptionnelles, se voit confier par le sous-ministre un projet d'envergure, **clairement identifié dans le plan stratégique de l'organisation**, dont les résultats ont un impact prépondérant au regard de la mission de l'organisation ».

Le mandat stratégique constitue l'une des attributions principales et habituelles dévolues à l'emploi du cadre visé dans 5 des 13 dossiers. En effet, ces mandats se retrouvent dans le *Questionnaire d'analyse d'emploi* des 5 dossiers en question. Cela va à l'encontre de l'article 28 de la Directive qui énonce que le mandat ne doit pas constituer l'une des attributions principales et habituelles dévolues à l'emploi du cadre visé. Pour les 8 autres dossiers, le Ministère n'a pu démontrer si le mandat constituait ou non l'une des attributions principales et habituelles de l'emploi, la raison étant qu'aucun questionnaire d'analyse n'a été produit soit au moment de la désignation initiale ou de son renouvellement.

Par ailleurs, le SCT n'a pas été informé de la désignation initiale dans 5 dossiers ni du renouvellement de 7 désignations, ce qui contrevient à l'article 28 de la Directive qui prévoit que le sous-ministre doit informer le SCT de toute désignation comme cadre à mandat stratégique.

En outre, le Ministère n'a pas procédé à la réévaluation annuelle de 7 désignations. Cela contrevient à l'article 28 de la Directive qui énonce que le sous-ministre doit évaluer chaque année la pertinence du mandat stratégique afin de justifier la poursuite ou non de la désignation. Cette obligation a été introduite dans la Directive le 10 avril 2018.

Enfin, pour 2 dossiers, le mandat stratégique s'avère être obsolète.

Le tableau qui suit résume les constats pour chacune des désignations vérifiées.

Tableau des constats

| N° du dossier d'enquête | Titre de l'emploi sur lequel une désignation de cadre à mandat stratégique a lieu                  | Le projet n'est pas clairement identifié dans le plan stratégique | Le mandat constitue l'une des attributions principales et habituelles dévolues à l'emploi du cadre | Le SCT n'a pas été informé lors de l'octroi initial de la désignation | Le SCT n'a pas été informé du renouvellement de la désignation | La désignation n'a pas été réévaluée annuellement, depuis avril 2018, afin de justifier sa poursuite ou non | Le mandat stratégique est obsolète | Le MTQ n'a pu démontrer que le mandat ne constitue pas l'une des attributions principales et habituelles de l'emploi du cadre visé |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1920-EI-2,00            | Directeur adjoint de la mise en œuvre des travaux préparatoires et des travaux d'accompagnement    |                                                                   |                                                                                                    |                                                                       | x                                                              | x                                                                                                           | x                                  | x                                                                                                                                  |
| 1920-EI-2,01            | Directeur général adjoint à la coordination territoriale                                           | x                                                                 |                                                                                                    |                                                                       |                                                                |                                                                                                             |                                    | x                                                                                                                                  |
| 1920-EI-2,02            | Directrice générale de l'expertise contractuelle                                                   |                                                                   |                                                                                                    | x                                                                     |                                                                | x                                                                                                           |                                    | x                                                                                                                                  |
| 1920-EI-2,03            | Directeur général adjoint du Centre de gestion de l'équipement roulant                             |                                                                   | x                                                                                                  |                                                                       | x                                                              |                                                                                                             |                                    |                                                                                                                                    |
| 1920-EI-2,04            | Directrice de la mise en œuvre de la transformation organisationnelle                              |                                                                   |                                                                                                    | x                                                                     | x                                                              | x                                                                                                           |                                    | x                                                                                                                                  |
| 1920-EI-2,05            | Directeur du soutien à la gestion des ressources                                                   | x                                                                 | x                                                                                                  |                                                                       |                                                                |                                                                                                             |                                    |                                                                                                                                    |
| 1920-EI-2,06            | Directrice générale de la politique de la mobilité durable et de l'électrification                 |                                                                   | x                                                                                                  |                                                                       | x                                                              | x                                                                                                           |                                    |                                                                                                                                    |
| 1920-EI-2,07            | Directeur des projets et de l'exploitation du réseau                                               | x                                                                 |                                                                                                    | x                                                                     | x                                                              |                                                                                                             |                                    | x                                                                                                                                  |
| 1920-EI-2,08            | Directeur général des grands projets du 3 <sup>e</sup> lien et du pont de l'Île d'Orléans          |                                                                   |                                                                                                    |                                                                       |                                                                |                                                                                                             |                                    | x                                                                                                                                  |
| 1920-EI-2,09            | Directeur du Bureau de projet de la DGT type                                                       |                                                                   | x                                                                                                  |                                                                       |                                                                |                                                                                                             |                                    |                                                                                                                                    |
| 1920-EI-2,10            | Directrice du transport collectif de la métropole et de l'Ouest et du Réseau express métropolitain |                                                                   | x                                                                                                  | x                                                                     |                                                                | x                                                                                                           |                                    |                                                                                                                                    |
| 1920-EI-2,11            | Directrice générale des grands projets Turcot et du tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine             |                                                                   |                                                                                                    | x                                                                     | x                                                              | x                                                                                                           | x                                  | x                                                                                                                                  |
| 1920-EI-2,12            | Directrice générale de la sécurité civile et de la veille opérationnelle                           | x                                                                 |                                                                                                    |                                                                       | x                                                              | x                                                                                                           |                                    | x                                                                                                                                  |
| <b>Total :</b>          |                                                                                                    | <b>4</b>                                                          | <b>5</b>                                                                                           | <b>5</b>                                                              | <b>7</b>                                                       | <b>7</b>                                                                                                    | <b>2</b>                           | <b>8</b>                                                                                                                           |

## CONCLUSION

À la lumière des informations et de l'analyse qui précèdent, la Commission considère les 13 désignations de cadre à mandat stratégique comme non conformes au cadre normatif applicable.

La Commission recommande au ministère des Transports du Québec :

- de mettre fin immédiatement aux 13 désignations et aux primes qui y sont liées;
- de s'assurer, à l'avenir, d'analyser, d'évaluer et de documenter adéquatement les désignations de cadre à mandat stratégique;
- de s'assurer, à l'avenir, que le mandat confié par le sous-ministre soit bel et bien un projet d'envergure, clairement identifié dans le plan stratégique de l'organisation, dont les résultats ont un impact prépondérant au regard de la mission de l'organisation;
- de s'assurer, à l'avenir, que le mandat ne constitue pas, dans les faits, l'une des attributions principales et habituelles dévolues à l'emploi du cadre visé;
- de s'assurer, à l'avenir, d'informer le Secrétariat du Conseil du trésor de toute désignation comme cadre à mandat stratégique;
- de s'assurer, à l'avenir, d'évaluer chaque année la pertinence du mandat stratégique afin de justifier la poursuite ou non de la désignation.



---

Lucie Robitaille, CPA, CA  
Directrice générale  
des activités de surveillance

## **ANNEXE**

### **CADRE NORMATIF**

#### ***La Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires (630)***

28. Dans cette directive, on entend par « **cadre à mandat stratégique** » : un cadre qui, dans des circonstances particulières et exceptionnelles, se voit confier par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme un projet d'envergure, clairement identifié dans le plan stratégique de l'organisation, dont les résultats ont un impact prépondérant au regard de la mission de l'organisation.

Le mandat ne doit pas constituer une des attributions principales et habituelles dévolues à l'emploi du cadre visé. Par ailleurs, le mandat peut être d'une envergure telle que sa réalisation exige que le cadre désigné soit temporairement libéré de l'emploi qu'il occupe.

L'envergure du mandat se mesure, entre autres, par l'ampleur des objectifs recherchés et des résultats attendus, ainsi que par la marge de manœuvre et le pouvoir de représentation octroyés au cadre à mandat.

À cet égard, les sous-ministres et dirigeants d'organismes doivent informer le Secrétariat du Conseil du trésor de toute désignation comme cadre à mandat stratégique.

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit évaluer à chaque année la pertinence du mandat stratégique afin de justifier la poursuite ou non de la désignation.

#### ***La Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres***

39. Le cadre qui fait l'objet d'une désignation temporaire comme cadre à mandat stratégique, conformément au chapitre III de la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires (630)*, a droit à une rémunération additionnelle dont le pourcentage est établi par le sous-ministre.

Cette rémunération additionnelle, calculée sur une base annuelle, ne peut être inférieure à 5 % ni supérieure à 10 % du traitement du cadre.