

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

DEUXIÈME SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Rapport

Audition du ministère de la Famille sur sa gestion administrative et ses engagements financiers, ainsi que sur le chapitre 2 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance » et audition de la Société d'habitation du Québec sur le chapitre 4 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme AccèsLogis Québec: réalisation des projets d'habitation » et en suivi de la recommandation 2.1 du 41^e rapport de la Commission de l'administration publique

Procès-verbaux des séances du 15 septembre, des 6 et 27 octobre ainsi que du 30 novembre 2021

et

Observations, conclusions et recommandations

TABLE DES MATIÈRES

SÉANCE DU MERCREDI 15 SEPTEMBRE 2021.....	1
AUDITION	2
SÉANCE DU MARDI 30 NOVEMBRE 2021.....	3
AUDITION	4

ANNEXES

- I. Séances de travail du 15 septembre, des 6 et 27 octobre ainsi que du 30 novembre 2021
- II. Rapport

Séance du mercredi 15 septembre 2021

Mandat : Audition du ministère de la Famille sur sa gestion administrative et ses engagements financiers, ainsi que sur le chapitre 2 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance » (Décision de la Commission du 8 février 2021)

Membres présents :

M. Leitão (Robert-Baldwin), président
M. Caron (Portneuf), vice-président

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M^{me} Chassé (Châteauguay)
M^{me} Hivon (Joliette) en remplacement de M. Gaudreault (Jonquière)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
M^{me} Labrie (Sherbrooke) en remplacement de M^{me} Ghazal (Mercier)
M^{me} Maccarone (Westmount–Saint-Louis) en remplacement de M^{me} Ménard (Laporte)
M^{me} Proulx (Côte-du-Sud)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Vérificateur général du Québec :

M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec
M^{me} Janick Lambert, commissaire au développement durable
M^{me} Émilie Peter, chargée de projet

Ministère de la Famille :

M^{me} Julie Blackburn, sous-ministre
M^{me} Danielle Dubé, sous-ministre adjointe au soutien à la qualité des services de garde éducatifs à l'enfance
M. Didier Lambert Toni, sous-ministre adjoint au développement du réseau et des services à la clientèle
M^{me} Isabelle Merizzi, sous-ministre adjointe aux politiques – Familles et enfance

La Commission se réunit à la salle Pauline-Marois de l'hôtel du Parlement.

À 15 h 12, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

M^{me} la secrétaire informe la Commission des remplacements.

AUDITION

La Commission entend le Vérificateur général du Québec et le ministère de la Famille.

Il est convenu de poursuivre les travaux au-delà de l'heure prévue.

L'audition se poursuit.

À 18 h 11, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques instants avant de se réunir en séance de travail.

La secrétaire suppléante de la Commission,

Le président de la Commission,

Original signé par

Original signé par

Louissette Cameron

Carlos J. Leitão

LC/jg

Québec, le 15 septembre 2021

Séance du mardi 30 novembre 2021

Mandat : Audition de la Société d'habitation du Québec sur le chapitre 4 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme AccèsLogis Québec: réalisation des projets d'habitation » et en suivi de la recommandation 2.1 du 41^e rapport de la Commission de l'administration publique (Décision de la Commission du 27 octobre 2021)

Membres présents :

M. Leitão (Robert-Baldwin), président
M. Caron (Portneuf), vice-président
M. Gaudreault (Jonquière), vice-président

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M. Fontecilla (Laurier-Dorion) en remplacement de M^{me} Ghazal (Mercier)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
M. Lemay (Masson)
M^{me} Nichols (Vaudreuil)
M^{me} Proulx (Côte-du-Sud)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Vérificateur général du Québec

M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec
M. Alain Fortin, directeur général d'audit
M. Robert Ratté, directeur d'audit

Société d'habitation du Québec

M. Jean-Pascal Bernier, président-directeur général par intérim
M^e Pierre Rivard, président du conseil d'administration
M^{me} Ginette Tanguay, vice-présidente à l'administration et à la planification

La Commission se réunit à la salle Marie-Claire-Kirkland de l'hôtel du Parlement.

À 15 h 31, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

M. le secrétaire informe la Commission du remplacement.

AUDITION

La Commission entend le Vérificateur général du Québec et la Société d'habitation du Québec.

À 17 h 29, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques instants avant de se réunir en séance de travail.

Le secrétaire de la Commission,

Le président de la Commission,

Original signé par

Original signé par

Dominic Garant

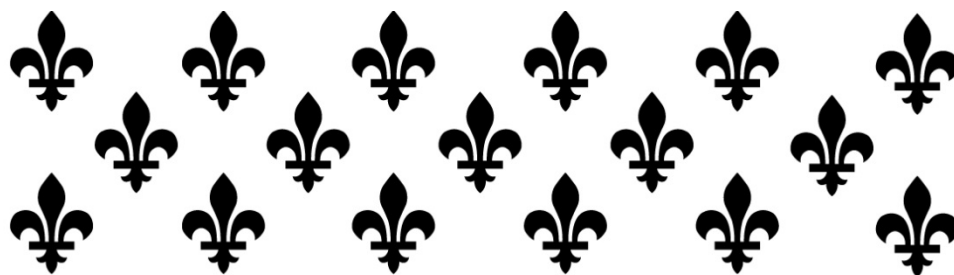
Carlos J. Leitão

DG/jg

Québec, le 30 novembre 2021

ANNEXE I

Séances de travail



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 15 septembre 2021

Préparer l'audition du ministère de la Famille sur sa gestion administrative et ses engagements financiers, ainsi que sur le chapitre 2 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance »

Séance de travail du mercredi 15 septembre 2021

Objet : Préparer l'audition du ministère de la Famille sur sa gestion administrative et ses engagements financiers, ainsi que sur le chapitre 2 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance »

Membres présents :

M. Leitão (Robert-Baldwin), président
M. Caron (Portneuf), vice-président
M. Gaudreault (Jonquière), vice-président

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M^{me} Chassé (Châteauguay)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M^{me} Labrie en remplacement de M^{me} Ghazal (Mercier)
M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
M^{me} Maccarone (Westmount – Saint-Louis) en remplacement de M^{me} Ménard (Laporte)
M^{me} Proulx (Côte-du-Sud)

Autres personnes présentes :

M^{me} Natasha Barnes Crépeau, directrice adjointe, Cabinet du leader parlementaire du gouvernement
M^{me} Karoline Boucher-Stanton, attachée politique, Cabinet de la leader du deuxième groupe d'opposition
M^{me} Audrey Houle, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M^{me} Janique Lambert, directrice principale en audit, Vérificateur général du Québec
M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec, Vérificateur général du Québec
M^{me} Sylvie Lessard, directrice en audit, Vérificateur général du Québec

M^{me} Julie Paradis, coordonnatrice des travaux de recherche de la Commission de l'administration publique, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M. Frédéric Pesenti, attaché politique, Cabinet du whip en chef du gouvernement

M^{me} Émilie Peter, chargée de projet, Vérificateur général du Québec

M. Étienne Richer, recherchiste, Service de recherche, Parti québécois

M^{me} Florence Thivierge, recherchiste, Service de recherche et des communications, Parti libéral du Québec

La Commission se réunit à la salle Pauline-Marois de l'hôtel du Parlement.

À 11 h 35, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M^{mes} Barnes Crépeau, Boucher-Stanton et Thivierge ainsi qu'à MM. Pesenti et Richer d'assister à la séance de travail.

M. le secrétaire informe la Commission des remplacements.

M. le président invite l'équipe du Vérificateur général du Québec à présenter le chapitre 2 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance ».

Une discussion s'engage.

À la demande de M. le président, M^{me} Paradis présente le document de soutien préparé par le Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale.

Une discussion s'engage.

Il est convenu de poursuivre les travaux au-delà de l'heure prévue.

La discussion se poursuit.

À 12 h 48, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'à 15 heures.

Le secrétaire de la Commission,

Le président de la Commission,

Original signé par

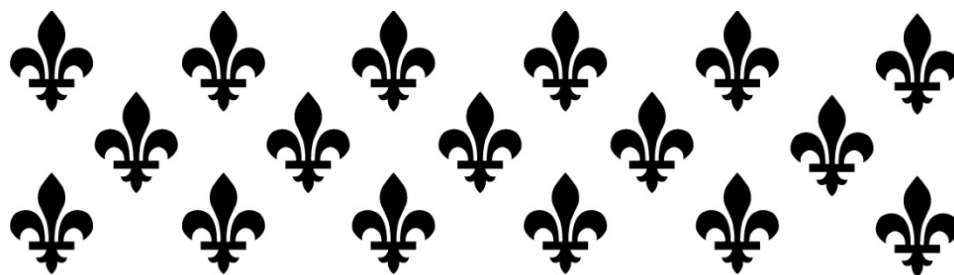
Original signé par

Dominic Garant

Carlos J. Leitão

DG/jg

Québec, le 15 septembre 2021



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 15 septembre 2021

Déterminer les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission à la suite de l'audition du ministère de la Famille sur sa gestion administrative et ses engagements financiers, ainsi que sur le chapitre 2 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance »

Séance de travail du mercredi 15 septembre 2021

Objet : Déterminer les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission à la suite de l'audition du ministère de la Famille sur sa gestion administrative et ses engagements financiers, ainsi que sur le chapitre 2 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance »

Membres présents :

M. Leitão (Robert-Baldwin), président
M. Caron (Portneuf), vice-président

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M^{me} Chassé (Châteauguay)
M^{me} Hivon (Joliette) en remplacement de M. Gaudreault (Jonquière)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M^{me} Labrie (Sherbrooke) en remplacement de M^{me} Ghazal (Mercier)
M^{me} Maccarone (Westmount–Saint-Louis) en remplacement de M^{me} Ménard (Laporte)
M^{me} Proulx (Côte-du-Sud)

Autres personnes présentes :

M^{me} Karoline Boucher-Stanton, attachée politique, Cabinet de la leader du deuxième groupe d'opposition
M^{me} Julie Godbout, agente de logistique, Direction des commissions parlementaires
M^{me} Audrey Houle, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M^{me} Julie Paradis, coordonnatrice des travaux de recherche de la Commission de l'administration publique, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Frédéric Pesenti, attaché politique, Cabinet du Whip en chef du gouvernement
M. Étienne Richer, chercheur, Service de recherche, Parti québécois
M^{me} Florence Thivierge, chercheur, Service de recherche et des communications, Parti libéral du Québec

La Commission se réunit à la salle Pauline-Marois de l'hôtel du Parlement.

À 18 h 17, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M^{mes} Boucher-Stanton et Thivierge ainsi qu'à MM. Pesenti et Richer d'assister à la séance de travail.

M^{me} la secrétaire informe la Commission des remplacements.

Une discussion s'engage sur les observations, conclusions et recommandations à intégrer au rapport de la Commission.

Il est convenu que le Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale prépare, sur la base de la discussion, une proposition de texte regroupant les observations, conclusions et recommandations à intégrer au rapport et qu'elle soit soumise aux membres par courriel pour approbation.

À 18 h 36, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux sine die.

La secrétaire suppléante de la Commission,

Le président de la Commission,

Original signé par

Original signé par

Louisette Cameron

Carlos Leitão

LC/jg

Québec, le 15 septembre 2021



QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Extrait du procès-verbal de la séance de travail du 6 octobre 2021

Analyses de rapports annuels

M. le président rappelle que des lettres seront transmises aux organismes afin de leur faire part des commentaires et des questionnements des membres.

Il rappelle également que les commentaires des membres feront aussi l'objet d'un chapitre dans le prochain rapport de la Commission et que le chapitre sera approuvé par le comité directeur.

M^{me} Paradis présente le document de soutien concernant la gestion administrative des ministères et organismes suivants :

- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail;
- Conseil de gestion de l'assurance parentale;
- Fonds de recherche du Québec : Nature et technologie;
- Fonds de recherche du Québec : Santé;
- Fonds de recherche du Québec : Société et culture;
- Office des professions du Québec;
- Office Québec-Monde pour la jeunesse;
- Société de télédiffusion du Québec (Télé-Québec).

Extrait certifié conforme

Le secrétaire de la Commission,

Original signé par

Dominic Garant

Québec, le 02 décembre 2021



QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE – DEUXIÈME SESSION

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Extrait du procès-verbal de la séance de travail du 27 octobre 2021

Analyse de rapports annuels de gestion de ministères et organismes

M. le président rappelle que des lettres seront transmises aux organismes afin de leur faire part des commentaires et des questionnements des membres.

Il rappelle également que les commentaires des membres feront aussi l'objet d'un chapitre dans le prochain rapport de la Commission et que le chapitre sera approuvé par le comité directeur.

M. Gagnon et M^{me} Paradis présentent le document de soutien concernant la gestion administrative des ministères et organismes suivants :

- Commission municipale du Québec;
- Institut national de la santé publique du Québec;
- Ministère de l'éducation;
- Régie de l'assurance maladie du Québec;
- Secrétariat du Conseil du trésor.

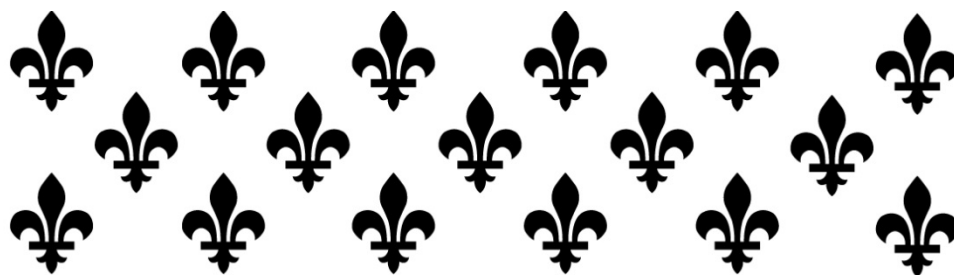
Extrait certifié conforme

Le secrétaire de la Commission,

Original signé par

Dominic Garant

Québec, le 02 décembre 2021



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

DEUXIÈME SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 30 novembre 2021

Préparer l'audition de la Société d'habitation du Québec sur le chapitre 4 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme AccèsLogis Québec: réalisation des projets d'habitation » et en suivi de la recommandation 2.1 du 41^e rapport de la Commission de l'administration publique

Séance de travail du mardi 30 novembre 2021

Objet : Préparer l'audition de la Société d'habitation du Québec sur le chapitre 4 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme AccèsLogis Québec: réalisation des projets d'habitation » et en suivi de la recommandation 2.1 du 41^e rapport de la Commission de l'administration publique

Membres présents :

M. Caron (Portneuf), vice-président
M. Gaudreault (Jonquière), vice-président

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M. Fontecilla (Laurier-Dorion) en remplacement de M^{me} Ghazal (Mercier)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
M. Lemay (Masson)
M^{me} Nichols (Vaudreuil)
M^{me} Proulx (Côte-du-Sud)

Autres personnes présentes :

M^{me} Véronique Boucher-Lafleur, stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
M. François Dubreuil, chef de cabinet par intérim, Vérificateur général du Québec
M. Alain Fortin, directeur général d'audit, Vérificateur général du Québec
M. François Gagnon, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M^{me} Gabrielle Jolicoeur, stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
M. Mathieu LeBlanc, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires
M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec, Vérificateur général du Québec
M. Philippe Mercier, chercheur, Service de recherche et de communications, Parti libéral du Québec
M. Nicolas Nadeau-Fredette, chercheur, Service de recherche, Parti Québécois
M^{me} Julie Paradis, coordonnatrice des travaux de recherche de la Commission de l'administration publique, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Frédérick Pesenti, attaché politique, Cabinet du whip en chef du gouvernement
M. Robert Ratté, directeur d'audit, Vérificateur général du Québec
M^{me} Victoria Thán, stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant

La Commission se réunit à la salle Marie-Claire-Kirkland de l'hôtel du Parlement.

À 10 h 33, M. Caron (Portneuf) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M^{mes} Boucher-Lafleur, Jolicoeur et Thân, ainsi qu'à MM. Mercier, Nadeau-Fredette et Pesenti d'assister à la séance.

M. le secrétaire informe la Commission du remplacement.

M. le président invite l'équipe du Vérificateur général du Québec à présenter le chapitre 4 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme AccèsLogis Québec: réalisation des projets d'habitation ».

Une discussion s'engage.

À la demande de M. le président, M^{me} Paradis présente le document de soutien préparé par le Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale.

Une discussion s'engage.

Il est convenu de poursuivre les travaux au-delà de l'heure prévue.

À 12 h 05, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux jusqu'après les affaires courantes.

Le secrétaire de la Commission,

Le président de la Commission,

Original signé par

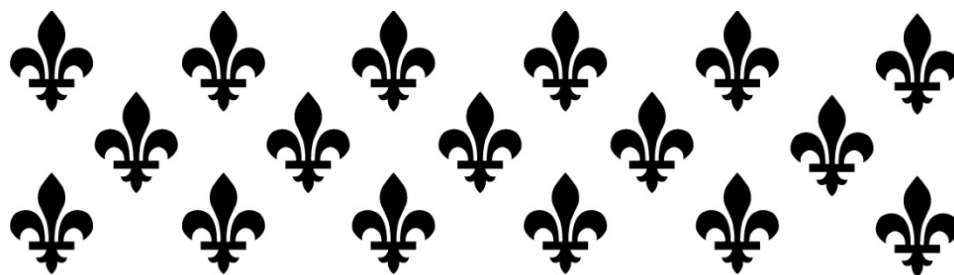
Original signé par

Dominic Garant

Carlos J. Leitão

DG/jg

Québec, le 30 novembre 2021



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

DEUXIÈME SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 30 novembre 2021

Déterminer les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission à la suite de l'audition de la Société d'habitation du Québec sur le chapitre 4 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme AccèsLogis Québec: réalisation des projets d'habitation » et en suivi de la recommandation 2.1 du 41^e rapport de la Commission de l'administration publique

Séance de travail du mardi 30 novembre 2021

Objet : Déterminer les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission à la suite de l'audition de la Société d'habitation du Québec sur le chapitre 4 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme AccèsLogis Québec: réalisation des projets d'habitation » et en suivi de la recommandation 2.1 du 41^e rapport de la Commission de l'administration publique

Membres présents :

M. Leitão (Robert-Baldwin), président
M. Caron (Portneuf), vice-président
M. Gaudreault (Jonquière), vice-président

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M. Fontecilla (Laurier-Dorion) en remplacement de M^{me} Ghazal (Mercier)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
M^{me} Nichols (Vaudreuil)
M^{me} Proulx (Côte-du-Sud)

Autres personnes présentes :

M. François Gagnon, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Mathieu LeBlanc, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires
M. Philippe Mercier, chercheur, Service de recherche et de communications, Parti libéral du Québec
M. Nicolas Nadeau-Fredette, chercheur, Service de recherche, Parti Québécois
M^{me} Julie Paradis, coordonnatrice des travaux de recherche de la Commission de l'administration publique, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Frédérick Pesenti, attaché politique, Cabinet du whip en chef du gouvernement

La Commission se réunit à la salle Marie-Claire-Kirkland de l'hôtel du Parlement.

À 17 h 35, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à MM. Mercier, Nadeau-Fredette et Pesenti d'assister à la séance.

M. le secrétaire informe la Commission du remplacement.

Une discussion s'engage sur les observations, conclusions et recommandations à intégrer au rapport de la Commission.

Il est convenu que le Service de la recherche de la Bibliothèque de l'Assemblée nationale prépare, sur la base de la discussion, une proposition de texte regroupant les observations, conclusions et recommandations à intégrer au rapport et qu'elle soit soumise aux membres par courriel pour approbation.

À 18 h 01, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

Le président de la Commission,

Original signé par

Original signé par

Dominic Garant

Carlos J. Leitão

DG/jg

Québec, le 30 novembre 2021

ANNEXE II

Rapport

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

AUDITIONS DES SOUS-MINISTRES ET DES DIRIGEANTS
D'ORGANISMES PUBLICS SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE
OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Rapport sur l'imputabilité – Automne 2021

CAP





ASSEMBLÉE NATIONALE
DU QUÉBEC

CAP





LES COLLABORATEURS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION

Dominic Garant
Afiwa Gbonkou
Julie Godbout
Mathieu LeBlanc

RECHERCHE

François Gagnon
Audrey Houle
Brenda-Lee Leblanc
Josée Levasseur
Xavier Mercier Méthé
Julie Paradis
Jules Racine St-Jacques
Michèle Rioux
Danielle Simard

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, nous vous prions de communiquer avec le secrétaire de la Commission, M. Dominic Garant.

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires, 3^e étage
Québec (Québec) G1A 1A3

Téléphone : 418 643-2722
Sans frais : 1 866 337-8837

Courrier électronique : cap@assnat.qc.ca

Ce document est mis en ligne dans la section « Travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale : assnat.qc.ca.

Table des matières

Mot du comité directeur	1
Chapitre 1	3
Audition du ministère de la Famille sur sa gestion administrative et ses engagements financiers et sur l'accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance	3
Gestion administrative et engagements financiers : faits saillants	4
Rapport du Vérificateur général : faits saillants	4
Exposé de la sous-ministre	5
Échanges entre la Commission et la sous-ministre	6
Conclusion et recommandations	11
Chapitre 2	12
Audition de la Société d'habitation du Québec en suivi de la recommandation 2.1 du 41 ^e rapport de la Commission de l'administration publique et sur la réalisation des projets d'habitation du programme AccèsLogis Québec	12
Gestion administrative : faits saillants	13
Rapport du Vérificateur général : Faits saillants	13
Exposé du président-directeur général	14
Échanges entre la Commission et le président-directeur général	15
Conclusion et recommandations	17
Chapitre 3	18
Examen de rapports annuels de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la loi sur l'administration publique	18
Analyses de la qualité de l'information	19
Analyses de la performance	21
Constats généraux	23
Annexe 1	24
Les recommandations de la Commission	24
Annexe 2	26
Critères d'appréciation de la performance	26

Mot du comité directeur

La période de travaux parlementaires qui s'achève s'est déroulée sous le signe de l'allègement des mesures sanitaires, ce qui a permis à la Commission de se réunir plusieurs fois en présence. La Commission a ainsi tenu, cet automne, deux auditions : elle a d'abord entendu le ministère de la Famille sur sa gestion administrative et sur l'accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance (présentée au chapitre 1). Elle a rencontré ensuite la Société d'habitation du Québec sur sa gestion administrative et le programme AccèsLogis (présentée au chapitre 2).

Les membres se sont aussi réunis à deux reprises pour faire l'analyse de rapports annuels de gestion. À la lecture des treize rapports annuels, les membres ont constaté une meilleure qualité de la reddition de comptes et un souci de relater en détail les conséquences de la pandémie de la COVID-19 sur les activités des ministères et des organismes. Bien sûr, tout n'est pas parfait : la présentation de la gestion des ressources financière est parfois trop succincte pour donner un portrait complet de la situation.

Soucieuse d'offrir aux ministères et aux organismes une rétroaction sur leurs réponses aux recommandations formulées dans les rapports sur l'imputabilité, la Commission en a assuré le suivi de ses recommandations. Le comité directeur a examiné les documents reçus en 2020 en réponse à 25 de ses recommandations. Les ministères et les organismes concernés par cet examen seront informés sous peu de ses conclusions.

D'autres dossiers ont progressé au cours de l'automne. Une réflexion a notamment été amorcée sur l'examen des états financiers consolidés du gouvernement, en suivi d'une recommandation formulée au printemps 2021. Ce travail se poursuivra au cours de la période de travaux de l'hiver 2022. De plus, le comité directeur a suivi les travaux du Secrétariat du Conseil du trésor sur l'optimisation des rapports annuels de gestion.

Afin de rester au fait des bonnes pratiques et de l'évolution de la reddition de comptes, des membres du comité directeur de la Commission ont participé à la Conférence annuelle du Conseil canadien des comités des comptes publics, tenue virtuellement à partir d'Edmonton. Nous y avons présenté les travaux de la Commission dans le contexte de la crise sanitaire et avons échangé avec d'autres membres de comités des comptes publics et auditeurs législatifs du fédéral ainsi que des provinces et territoires canadiens.

Avec l'ouverture d'une nouvelle session parlementaire, la Commission de l'administration publique a décidé de réadopter ses mandats déjà en cours. Elle termine ainsi cette période de travaux avec plusieurs mandats à réaliser.

Nous souhaitons souligner la collaboration de la vérificatrice générale, M^{me} Guylaine Leclerc, et de la protectrice du citoyen, M^{me} Marie Rinfret. Nous les remercions de participer au bon fonctionnement des travaux de la Commission de l'administration publique. Nous saluons M. Paul Lanoie, qui a quitté son poste de commissaire au développement durable. Les membres ont apprécié son expertise et sa rigueur.

En conclusion, nous remercions le personnel de l'Assemblée nationale affecté à la Commission, qui soutient avec rigueur et professionnalisme les membres dans leur mission de contrôle parlementaire. Nous tenons également à faire part de notre profonde gratitude pour le soutien que nous a offert M^{me} Julie Paradis au cours des dernières années dans le cadre de nos divers mandats et lui souhaitons le meilleur pour la suite de son cheminement professionnel.

Le président



Carlos J. Leitão

Le vice-président,



Vincent Caron

Le vice-président,



Sylvain Gaudreault

Chapitre 1

Audition du ministère de la Famille sur sa gestion administrative et ses engagements financiers et sur l'accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance

Le 15 septembre 2021, la Commission de l'administration publique a entendu la sous-ministre de la Famille, madame Julie Blackburn. L'audition a porté sur la gestion administrative et les engagements financiers du Ministère ainsi que sur le chapitre 2 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance¹ ».

MEMBRES présents

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M. Caron (Portneuf), vice-président
M^{me} Chassé (Châteauguay)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M. Leitão (Robert-Baldwin), président
M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
M^{me} Proulx (Côte-du-Sud)

MEMBRES remplaçants

M^{me} Hivon (Joliette)
M^{me} Labrie (Sherbrooke)
M^{me} Maccarone (Westmount-Saint-Louis)

TÉMOINS - VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec
M^{me} Janique Lambert, commissaire au développement durable
M^{me} Émilie Peter, chargée de projet

TÉMOINS - MINISTÈRE DE LA FAMILLE

M^{me} Julie Blackburn, sous-ministre
M^{me} Danielle Dubé, sous-ministre adjointe au soutien à la qualité des services de garde éducatifs à l'enfance
M. Didier Lambert Toni, sous-ministre adjoint au développement du réseau et des services à la clientèle
M^{me} Isabelle Merizzi, sous-ministre adjointe aux politiques – Familles et enfance

¹ « Accessibilité aux services de garde éducatifs à l'enfance », Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2020-2021, octobre 2020, c. 2, 62 p.

Gestion administrative et engagements financiers : faits saillants

L'analyse du rapport annuel de gestion 2019-2020 du ministère de la Famille permet de constater les résultats de la première année de réalisation du plan stratégique 2019-2023. La qualité du plan stratégique du Ministère est soulignée par le Secrétariat du Conseil du trésor, qui le classe parmi les cinq meilleurs.

Le Ministère atteint 70 % de ses objectifs stratégiques pour l'année 2019-2020. Les cibles pour l'évaluation de la qualité éducative des services de garde, l'offre de service en pédiatrie sociale, les mesures de conciliation famille-travail et le soutien aux enfants handicapés ont été atteintes avec succès.

Toutefois, le Ministère présente un recul pour les cibles concernant l'accès aux services de garde éducatifs à l'enfance ainsi que pour la proportion d'enfants de moins de 5 ans qui ne fréquentent ni le réseau de services de garde éducatifs à l'enfance ni le réseau préscolaire.

La mesure de la mobilisation de la main-d'œuvre n'a pu être effectuée en raison de la pandémie. Par ailleurs, il y a diminution importante des effectifs du Ministère pour l'année 2019-2020, accompagnée d'un taux de départs volontaires de 23,4 %².

Aux ressources financières, on observe une hausse des dépenses dans certains secteurs d'activités, soit le soutien financier aux familles, le soutien financier aux organismes communautaires et le soutien financier aux centres de la petite enfance et aux garderies. Les mesures exceptionnelles liées à la pandémie expliquent cette hausse. La Commission a également examiné les engagements financiers publiés en 2020-2021.

Rapport du Vérificateur général : faits saillants

L'audit du Vérificateur général du Québec visait à vérifier si le Ministère met en place des mesures efficaces et efficientes afin de remplir sa mission et d'assurer l'égalité des chances pour tous les enfants d'accéder en temps opportun à des services de garde de qualité et adaptés à leurs besoins ainsi qu'à ceux de leurs parents. À la suite de son audit, le Vérificateur général émet cinq constats :

- L'offre de places subventionnées ne suffit pas à répondre aux besoins des familles du Québec. Les familles qui ne peuvent en bénéficier doivent payer plus cher pour un service dont la qualité ne répond pas nécessairement à leurs attentes.

² Les plus récentes données du Ministère concernant le taux de départs volontaires démontrent une nette amélioration avec un taux de 14,3 % au 31 mars 2021.

- Les enfants de familles à faible revenu sont sous-représentés dans les centres de la petite enfance des régions de Laval et de Montréal.
- Le guichet unique La Place 0-5 ne permet pas une gestion efficace de l'accès aux services de garde, n'est pas à jour et l'information y est insuffisante.
- L'encadrement des services de garde par le Ministère est insuffisant et ne permet pas d'optimiser l'accès des familles aux services de garde, plus spécifiquement pour les enfants avec des besoins particuliers.
- Le Ministère n'atteint pas ses objectifs de création de nouvelles places subventionnées, ce qui l'empêche de répondre aux besoins des familles.

Malgré un investissement annuel moyen de 2,4 milliards de dollars entre 2014-2015 et 2018 - 2019, le ministère de la Famille ne réussit pas à remplir ses engagements. Le Vérificateur général a fait six recommandations à l'intention du Ministère.

Exposé de la sous-ministre

Selon la sous-ministre, Julie Blackburn, bien que le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance soit considéré comme un exemple à l'échelle mondiale, dans son état actuel, il ne répond pas aux besoins des familles. Elle confirme que l'objectif du Ministère demeure aligné sur sa mission de garantir à toutes les familles un accès équitable à des services de qualité afin que les enfants puissent y développer leur plein potentiel.

Plusieurs mesures ont été mises en place pour améliorer le réseau des services de garde en collaboration avec les acteurs actuels du réseau et les promoteurs. Le ministère de la Famille a annoncé son Plan d'accélération de l'accessibilité des places en services de garde éducatifs à l'enfance en février 2019 pour combler le retard accumulé des dernières années dans la création de places. La pandémie a toutefois provoqué des retards dans plusieurs projets en raison des mesures sanitaires imposées aux promoteurs et à leurs équipes.

Un nouvel appel de projets a été lancé en octobre 2020 afin de créer 4 359 places subventionnées pour les territoires en déficit. De plus, en août 2021, le ministre de la Famille a annoncé la création de 9 014 places qui s'ajoutent à celles en création pour un total de plus de 18 000 places supplémentaires dans les 24 prochains mois.

Pour déterminer de façon optimale le nombre de places à créer dans le réseau, le Ministère s'est doté d'un nouveau modèle d'estimation de la demande afin de cibler plus précisément les régions en déficit de places. Ce modèle fait l'objet d'améliorations continues lui permettant, à ce jour, de scinder le Québec en plus de 1 000 territoires.

De plus, le Ministère a apporté des allègements au processus de création de places. Il a réduit de 17 à 9 le nombre d'étapes nécessaires à la création des centres de la petite enfance dans le but de répondre plus rapidement à la demande de places.

En juin 2021, le Ministère a annoncé une somme de 200 millions de dollars en incitatifs financiers pour stimuler la création de nouvelles places en service de garde en milieu familial. Ces incitatifs se déclinent sous la forme de montants variables pour l'aide au démarrage d'un service de garde, de montants versés pour les responsables qui accueillent six et neuf enfants et d'un allègement législatif.

Un indice de vulnérabilité des enfants a également été créé afin de cibler les régions dont la proportion d'enfants vulnérables est plus élevée. Une entente d'échange de renseignements a été conclue avec Retraite Québec pour avoir un meilleur portrait de la situation et le soutien financier aux intervenants de première ligne qui travaillent auprès des familles a été renforcé.

La sous-ministre est consciente de la pénurie de main-d'œuvre qui sévit présentement au Québec et qui affecte l'accessibilité et la pérennité des services de garde éducatifs à l'enfance. Un plan de main-d'œuvre de 64 millions de dollars a été mis en place en avril 2021. Le but est d'encourager la formation d'éducatrices qualifiées, de mettre en place un service de certification au sein du Ministère, d'octroyer des bourses d'études pour les stages étudiants et de valoriser la profession d'éducatrice et d'éducateur.

Enfin, la sous-ministre aborde la gestion du Ministère. Elle évoque les résultats obtenus qui montrent la qualité de son plan stratégique, les effets positifs du déploiement de la stratégie d'attraction et de rétention du personnel et la performance générale qui correspond à la moyenne des ministères.

Échanges entre la Commission et la sous-ministre

Les principaux échanges lors de l'audition du ministère de la Famille ont porté sur le développement du réseau de services de garde éducatifs à l'enfance, l'attribution des places, les familles avec des besoins spécifiques ainsi que la main-d'œuvre et la gestion administrative du Ministère. Plusieurs échanges ont porté sur la clarification des données du Ministère sur les différents sujets afin d'obtenir les plus récentes informations.

Développement du réseau de services de garde éducatifs à l'enfance

La disponibilité de places dans les services de garde éducatifs à l'enfance préoccupe les membres: celles qui sont disponibles et celles qui sont requises pour répondre aux besoins des familles québécoises. Devant la pluralité de mesures annoncées à cet égard, des explications sont nécessaires.

En 2020, 51 000 enfants attendaient une place et ce nombre augmente. Quelque 37 000 enfants seraient prêts à intégrer le réseau, ce qui correspond au nombre de places à créer annoncé par le Ministère. Une partie de ces places est déjà en cours de création. L'échéancier annoncé pour la création de ces places est fixé entre un à trois ans.

Par ailleurs, afin de mieux connaître les besoins en matière de services de garde éducatifs à l'enfance, le Ministère a mis en place un modèle d'estimation qui mesure le nombre de places requises dans plus de 1 000 territoires au Québec.

Il faut distinguer la création de places de la conversion de places. La conversion d'une place correspond à la modification d'un statut non subventionnée vers celui de place subventionnée. De ce fait, les appels de projets peuvent être réalisés très rapidement une fois les places autorisées puisqu'elles sont déjà existantes. Toutefois, le délai d'évaluation des projets peut ralentir le processus.

Le taux d'occupation des garderies subventionnées est évalué en moyenne à 70 % ce qui fait en sorte qu'en réalisant la conversion, les places disponibles correspondraient à de nouvelles places pour le réseau. Le Ministère ne possède pas de données précises sur le nombre de places susceptibles d'être créées grâce à la conversion des places.

La création de places en services de garde éducatifs à l'enfance est dépendante des projets soumis par les promoteurs. Par exemple, pour un seul appel de projets, plus de 20 000 demandes ont été soumises dont seulement 35 % visaient des centres de la petite enfance. Conséquemment, il peut être plus difficile de respecter le taux de développement dans certaines régions.

Ce modèle d'appel de projets comporte ses limites. Les délais d'analyse de dossiers et de réalisation des projets (choix de terrain, construction du bâtiment) ralentissent le processus de création de places et la qualité de certains projets peut mener à des rejets de la part des comités consultatifs.

Le Ministère n'a pas le contrôle sur les projets qui ne sont pas menés à terme ou qui ne sont pas réalisés selon les échéanciers puisqu'il s'agit du rôle du promoteur et du chargé de projet. Toutefois, le Ministère s'assure de faire un suivi mensuel du développement des travaux. Lorsque ceux-ci ne respectent pas les échéanciers, les places sont réattribuées à un promoteur dont le projet est plus récent ou plus susceptible de se réaliser dans les délais impartis.

Attribution des places dans les services de garde éducatifs à l'enfance

L'équité dans l'attribution de places avec le guichet La Place 0-5 intéresse les membres de la Commission. Plusieurs familles mentionnent que bien qu'elles soient inscrites sur la plateforme depuis longtemps, elles voient des places attribuées à leur entourage sans ordre de priorité. Quels moyens le Ministère compte-t-il mettre en place pour rétablir la situation? Par ailleurs, il est démontré que les données du guichet ne sont pas toujours exactes : les listes ne sont pas à jour et comportent des doublons.

La sous-ministre rappelle aux membres que La Place 0-5 n'est pas une liste d'attente, mais plutôt un mécanisme de sélection pour les parents et les services de garde. Son rôle se limite à inscrire le nom des enfants. Concrètement, les parents peuvent choisir le service de garde auquel ils souhaitent inscrire leur enfant. De son côté, le service de garde reçoit la liste des parents qui sollicitent une place. Or, la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance prévoit que le service de garde a le libre choix de sa clientèle et des critères de sélection de celle-ci³. De ce fait, chaque service de garde détient sa propre liste et peut choisir les critères de sélection des enfants comme la fratrie. Il y a eu des consultations à ce propos afin de présenter un projet de loi à l'automne 2021.

Autre point d'intérêt, la proportion d'enfants issus de milieux défavorisés dans les services de garde éducatifs à l'enfance. Selon la sous-ministre, 8 653 enfants bénéficient présentement de l'exemption de la contribution parentale, ce qui représente un montant de 17,2 millions de dollars. Elle souligne que la politique de priorisation des enfants issus de milieux défavorisés est déterminée par les services de garde éducatifs.

Le déploiement de la maternelle 4 ans représente une solution afin de surmonter la pénurie de places en service de garde et de soutenir les enfants de milieux défavorisés. En 2021, 21 % des enfants inscrits à la maternelle 4 ans provenaient des centres de la petite enfance, 23,5 % des services de garde en milieu familial, 12,1 % des garderies subventionnées et 8,2 % des garderies non subventionnées.

Enfants et familles avec des besoins spécifiques

Qu'en est-il de l'aide financière accordée aux services de garde subventionnés et non subventionnés qui accueillent des enfants avec des besoins spécifiques? Ces établissements ont-ils la capacité d'accueillir ces enfants?

Le modèle de financement du Ministère exclut les garderies non subventionnées et offre des allocations aux centres de la petite enfance, aux garderies subventionnées et aux garderies en milieu familial. Les subventions sont à la hausse, soit 128 millions de dollars accordés à 11 720 enfants.

³ RLRQ, c. S-4.1.1, art. 4.

On aborde la proportion des services de garde qui ont des horaires atypiques dans les 15 000 places en centres de la petite enfance. De plus, le plan stratégique mentionne un projet-pilote sur cette formule. Quels sont les résultats?

La sous-ministre affirme qu'une étude de marché dans les dix grandes villes du Québec a été réalisée au printemps dernier. L'objectif était d'avoir une vision plus claire des besoins des familles aux horaires atypiques. Les services de garde éducatifs avec un horaire atypique fonctionnent sous deux formes : les services de garde à temps partiel et les services de garde de soir, de nuit et de fin de semaine. Des investissements de 3 millions de dollars en allocation supplémentaire pour les besoins d'horaires atypiques ont été injectés dans le réseau. La somme est répartie dans environ 18 installations pour les services de garde de soir, de nuit et de fin de semaine et dans 1 308 installations à temps partiel. De plus, 9,5 millions de dollars ont été alloués au budget 2020-2021 du Ministère pour soutenir le développement de l'offre de garde à horaires atypiques. La Place 0-5 fait aussi l'objet de travaux pour y inclure des plages horaires spécifiques. Les données sur les quatre sites du projet-pilote en cours sont pour l'heure non disponibles.

Besoins en main-d'œuvre

La pénurie de main-d'œuvre soulève beaucoup de questions dans la situation actuelle au Québec. Les membres s'enquèrent du nombre d'éducatrices qualifiées et non qualifiées dans le réseau et les projections du Ministère sur cette main-d'œuvre.

De fait, le Ministère effectue une planification de la main-d'œuvre. Selon les projections, l'objectif est de recruter 4 443 éducatrices qualifiées d'ici les trois prochaines années. Toutefois, le ministère de la Famille n'est pas l'employeur des éducatrices. Ainsi, il lui est difficile d'obtenir l'information sur la main-d'œuvre auprès des 3 000 services de garde éducatifs à l'enfance. Une collecte de données sera effectuée trimestriellement afin notamment de savoir combien de postes sont vacants dans le réseau.

Pour l'année 2019-2020, dans le réseau des centres de la petite enfance, il y avait 16 425 éducatrices qualifiées et 2 986 éducatrices non qualifiées alors que le réseau des garderies subventionnées comptait 5 667 éducatrices qualifiées et 1 944 éducatrices non qualifiées. Le nombre d'éducatrices qualifiées et non qualifiées nécessaire dans le réseau d'ici cinq ans oscillent entre 10 000 et 13 000 pour soutenir le développement du réseau de services de garde éducatifs à l'enfance. Le ratio d'éducatrices qualifiées nécessaire pour assurer la qualité des services de garde éducatifs est de deux éducatrices qualifiées sur trois.

Par ailleurs, le Ministère a réalisé une campagne de valorisation de la profession au printemps 2021. Il compte répéter l'expérience dans la prochaine année. Le Ministère souhaite attirer les jeunes avec différents programmes comme le parcours travail-étude, le programme de formation courte durée, qui a attiré près de 200 candidatures à l'automne, le programme de certification et les bourses d'études.

Au sein du Ministère, la stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre lui a permis de réduire le taux de départs volontaires à 14,6 % pour l'année 2020-2021, alors qu'il était à 23,9 % l'année précédente.

Gestion administrative

Passons aux mécanismes de gouvernance du Ministère et à la planification stratégique. Certains objectifs comme la création de 37 000 places dans les services de garde éducatifs à l'enfance sont ambitieux alors que les objectifs stratégiques et les cibles demeurent raisonnables. Un sous-ministre adjoint effectue un suivi sur le terrain afin de répondre aux objectifs et de mesurer leur adéquation avec les projets en cours de réalisation.

Des changements ont été apportés à certaines cibles du plan stratégique, notamment la modification de la cible sur la proportion des enfants de 0-5 ans qui ne fréquentent aucun service de garde reconnu. La cible concerne dorénavant les enfants de 1 à 4 ans. La modification est une question purement administrative afin d'exclure les enfants dont les parents sont couverts par le Régime québécois d'assurance parentale.

Pour finir ont été abordés le processus de nomination des membres des comités consultatifs, le rôle des services de garde éducatifs non subventionnés dans le contexte de la pénurie de places, les différentes statistiques sur les retombées des programmes mis en place par le Ministère et l'innovation au sein de ses pratiques.

Conclusion et recommandations

L'audition du ministère de la Famille a été une occasion pour les membres de la Commission de l'administration publique de mieux comprendre les rouages du réseau des services de garde éducatifs à l'enfance. Les parlementaires ont pu discuter des enjeux actuels comme le manque de places en garderie et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour ne nommer que ceux-ci. Bien que les membres soient satisfaits des échanges et de la qualité des réponses présentées par l'équipe du Ministère, ils souhaitent obtenir plus de détails sur certains sujets abordés lors des échanges.

Ainsi, les membres de la Commission veulent voir des données actualisées sur l'évolution des différents projets et de la situation entourant le développement du réseau de services de garde éducatifs à l'enfance. Ils souhaitent obtenir semestriellement un portrait à jour du développement de nouvelles places en services de garde ainsi qu'un état de situation des besoins en main-d'œuvre qualifiée.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

1.1 QUE le ministère de la Famille transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} mars 2022 et par la suite tous les six mois jusqu'en septembre 2024, un portrait à jour du développement de nouvelles places en services de garde éducatifs à l'enfance. Que ce portrait comprenne, sans s'y limiter, les données suivantes :

- a) L'objectif de développement de places, le nombre de places en chantier, le nombre de places fermées et le nombre de places livrées;
- b) L'état de situation des appels de projets, dont le nombre de projets reçus et réalisés;
- c) Le nombre d'enfants en attente d'une place.

Que le Ministère présente ces données ventilées par région administrative si possible.

1.2 QUE le ministère de la Famille transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} mars 2022 et par la suite tous les six mois jusqu'en septembre 2024, un état de situation de la main-d'œuvre du réseau des services de garde éducatifs à l'enfance. Que cet état de situation comprenne notamment :

- a) Une mise en relation des objectifs et des résultats des programmes incitatifs développés par le Ministère, dont le programme de formation de courte durée, les bourses d'études et les aides au démarrage en milieu familial.
- b) Le détail des ressources financières accordées à ces différents programmes incitatifs;
- c) Le nombre de postes d'éducatrices qualifiées et non qualifiées à pourvoir dans chaque territoire du Ministère ou par région administrative;
- d) Le nombre d'éducatrices inscrites en formation technique.

Chapitre 2

Audition de la Société d'habitation du Québec en suivi de la recommandation 2.1 du 41^e rapport de la Commission de l'administration publique et sur la réalisation des projets d'habitation du programme AccèsLogis Québec

Le 30 novembre 2021, la Commission de l'administration publique a entendu le président-directeur général par intérim de la Société d'habitation du Québec, M. Jean-Pascal Bernier. L'audition a porté sur le suivi de la recommandation 2.1 du 41^e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes ainsi que sur le chapitre 4 du rapport d'octobre 2020 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme AccèsLogis Québec : réalisation des projets d'habitation⁴ ».

MEMBRES présents

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
 M. Caron (Portneuf), vice-président
 M. Gaudreault (Jonquière), vice-président
 M^{me} Jeannotte (Labelle)
 M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
 M. Leitão (Robert-Baldwin), président
 M. Lemay (Masson)
 M^{me} Nichols (Vaudreuil)
 M^{me} Proulx (Côte-du-Sud)

MEMBRES remplaçants

M. Fontecilla (Laurier-Dorion)

TÉMOINS - VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec
 M. Alain Fortin, directeur général d'audit
 M. Robert Ratté, directeur d'audit

TÉMOINS - SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC

M. Jean-Pascal Bernier, président-directeur général par intérim
 M^e Pierre Rivard, président du conseil d'administration
 M^{me} Ginette Tanguay, vice-présidente à l'administration et à la planification

⁴ « Programme AccèsLogis Québec : réalisation des projets d'habitation », Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2020-2021, octobre 2020, c.4, 56 p.

Gestion administrative : faits saillants

L'analyse du rapport annuel de gestion 2020-2021 de la Société d'habitation du Québec permet de constater certains éléments sur sa gestion et sur sa performance.

Deux mesures d'aides ont été développées et mises en place afin de soutenir financièrement les personnes affectées par la crise sanitaire.

La Société atteint 30 % de ses objectifs au terme de son plan stratégique, et 53 % de ses cibles.

Parmi les cibles non atteintes se trouve celle visant à mesurer la satisfaction de la clientèle sur l'offre de services et celle sur l'implantation d'un guichet unique pour la recherche d'un logement subventionné.

Le pourcentage de plaintes fondées a baissé de façon significative depuis 2018-2019. Dix des onze plaintes fondées touchaient à la gestion des HLM et l'application par les mandataires des lois, des règlements ou des directives de la Société d'habitation.

La création du sous-secrétariat à l'habitation au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation a occasionné un transfert de personnes affectées aux analyses et aux stratégies en habitation et à la gestion des ressources humaines. L'effectif au 31 mars est passé de 395 en 2020 à 324 en 2021.

Les dépenses réelles de la Société d'habitation atteignent 1,18 milliard de dollars en 2020-2021. Plusieurs écarts sont observables entre le budget, les dépenses réelles de l'année courante et celles de l'année précédente. Entre autres, 100 millions de dollars de moins que ce qui était prévu ont été dépensés pour l'aide au logement social, communautaire et abordable.

Rapport du Vérificateur général : faits saillants

L'audit de performance du Vérificateur général portait sur la réalisation des projets d'habitation dans le cadre du programme AccèsLogis Québec. Plus précisément, il visait à déterminer si ces projets étaient correctement encadrés par la Société d'habitation du Québec. Le Vérificateur général conclut que « la SHQ n'assume pas adéquatement ses responsabilités quant à la gestion de ce programme ». À cet égard, il formule cinq constats :

Le Vérificateur note l'absence de stratégie d'intervention afin de maximiser l'aide aux ménages ayant des besoins en matière de logement. De plus, la Société n'effectue pas d'analyses des besoins des ménages et de leur environnement socioéconomique, ce qui permettrait de mieux adapter les programmes.

L'analyse des besoins est insuffisante lorsque vient le temps d'évaluer l'admissibilité des projets au programme AccèsLogis. Les besoins par type de clientèle ainsi que la répartition géographique des projets ne font pas l'objet d'un suivi satisfaisant.

Sur le plan de l'évaluation financière des projets, le Vérificateur général relève la pratique de ne pas en contrôler le coût total, mais plutôt de plafonner la subvention à 50 % des coûts admissibles. D'autres pratiques problématiques sont décelées, notamment le fait que les coûts prévus sont trop peu documentés et que les barèmes financiers n'ont pas été mis à jour depuis plus de dix ans. Cette situation a pour résultat que les besoins financiers engendrés sont réglés par des subventions additionnelles, des contributions supplémentaires des partenaires locaux et par des augmentations de loyer qui entrent en contradiction avec la mission du programme.

Les groupes de ressources techniques sont des partenaires importants de la Société. Ils jouent un rôle-conseil auprès des organismes qui développent des projets et sont les seuls à être reconnus pour le faire. Leur rôle et le fait qu'ils ont, pour la plupart, des territoires exclusifs, leur donnent beaucoup de pouvoir dans la réalisation des projets dans le cadre du programme AccèsLogis. Cependant, ces groupes sont peu encadrés et aucune évaluation n'est réalisée pour s'assurer de leur intégrité et de leur indépendance envers les organismes développeurs.

Certains projets autorisés ne visent pas seulement la construction de logements sociaux et abordables. Notamment, l'audit présente des exemples de projets qui incluent des parties non résidentielles importantes, qui constituent un risque pour la réalisation de leur partie résidentielle. De plus, d'autres projets sont menés par des organismes dont les activités connexes présentent un risque pour la pérennité des projets résidentiels. Enfin, certains projets soulèvent des enjeux de complexité, notamment lorsqu'il est question d'acquisition de parts dans une copropriété.

Le Vérificateur général formule quatre recommandations dans son rapport.

Exposé du président-directeur général

Le président-directeur général par intérim de la Société d'habitation du Québec, Jean-Pascal Bernier, présente l'organisme et sa mission. Il met de l'avant un important changement récent : le transfert de responsabilités, notamment l'élaboration de politiques et de programmes, au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Il ajoute qu'une quarantaine d'employés ont ainsi été déplacés vers le Ministère. M. Bernier résume aussi les actions prises par la Société au cours de l'année pour adapter ses services au contexte de pandémie de la COVID-19.

En réponse aux constats du Vérificateur général sur le programme AccèsLogis, M. Bernier rappelle d'abord que la Société a transmis son plan d'action à la Commission de l'administration publique en mars 2021. Il affirme que les travaux se poursuivent, notamment une modification

législative, un règlement visant à définir la notion de « revenu modeste », des ajustements aux formulaires utilisés et des précisions aux normes du programme. Cependant, il rappelle qu'aucune réforme majeure n'a eu lieu depuis 1997 et qu'un nouveau programme pour la réalisation de logements sociaux et abordables a été annoncé le 25 novembre 2021.

M. Bernier présente certaines actions prises en suivi avec la première partie de l'examen du Vérificateur général, qui avait fait l'objet d'une audition à la Commission en février 2020. En conclusion, il mentionne que la Société travaille actuellement sur un nouveau plan stratégique avec comme principe directeur la volonté de se rapprocher de ses clientèles.

Échanges entre la Commission et le président-directeur général

Le contexte de cette audition est teinté par l'annonce d'un nouveau programme de logements sociaux et abordables et le fait qu'aucun fonds n'est prévu pour AccèsLogis. Ainsi, les échanges ont majoritairement porté sur la réponse de la Société d'habitation aux constats du Vérificateur général du Québec et sur des éléments de gestion administrative.

Réponse de la Société aux constats du Vérificateur général du Québec

La Commission soulève diverses questions liées aux différents constats du Vérificateur général du Québec dans son audit sur la réalisation des projets d'habitation. Selon le président-directeur général, plusieurs éléments du nouveau programme de logements sociaux et abordables ont été pensés en réponse directe à ces constats. Cependant, les membres constatent qu'en l'état actuel, la plupart des aspects d'amélioration restent peu détaillés.

Il est surprenant de constater que la Société ne dispose pas du portrait des régions sur leurs besoins en logements sociaux et abordables. Qu'en est-il de l'offre de logement dans les municipalités rurales? M. Bernier explique que le nouveau programme de la Société d'habitation répond à une stratégie différente de celle d'AccèsLogis. L'organisation entend tracer le profil de chaque région relativement à ses besoins en logements sociaux et abordables. Elle soumettra ensuite les résultats aux partenaires, soit les organismes, les coopératives, les promoteurs privés, etc. pour qu'ils présentent leurs projets.

Le nouveau programme mérite plus de précision, notamment sur l'encadrement des promoteurs privés et des parties non résidentielles. M. Bernier motive l'ouverture aux projets de promoteurs privés par la volonté d'augmenter la diversité des projets soumis afin d'accélérer la construction de logements. Il souhaite par le fait même encadrer les parties non résidentielles des projets, ce que les normes actuelles ne prévoient pas.

Il est inquiétant de voir le manque d'encadrement des groupes de ressources techniques par la Société d'habitation, notamment pour s'assurer de leur intégrité et de leur indépendance envers les organismes développeurs. Le président-directeur général indique travailler sur un nouveau cadre de reconnaissance en parallèle à l'élaboration de son nouveau programme, pour une entrée en vigueur au début de 2022.

Éléments de gestion administrative

Plusieurs aspects de la gestion administrative du président-directeur général sont abordés. D'abord, quelles sont les conséquences de la création du sous-ministériat à l'habitation au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation sur les activités et la gouvernance de la Société d'habitation? M. Bernier explique que 46 personnes et certaines responsabilités qui relevaient de la Société ont été transférées au Ministère. Une réorganisation a ainsi été faite au sein de l'organisme. Bien que le Ministère ait dorénavant la prérogative de définir les orientations, les politiques et les programmes en matière d'habitation, la Société demeure l'experte pour la livraison sur le terrain du programme. En conséquence, les deux entités travaillent en étroite collaboration.

À la lecture des résultats financiers de la Société, on remarque des écarts importants entre les sommes budgétées et dépensées pour certaines catégories, notamment pour l'amélioration de l'habitation. Comment expliquer que les dépenses réelles soient en baisse depuis 2018-2019? Deux raisons entrent en cause pour justifier cette variation, selon le président-directeur général. Le principal facteur est le début de la pandémie, elle a retardé de nombreux chantiers programmés pour 2019-2020 et 2020-2021. Aussi, la planification est devenue pluriannuelle afin d'offrir plus de prévisibilité aux organismes responsables de la livraison des projets.

La Société d'habitation obtient des résultats mitigés dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Aussi serait-il utile d'en savoir plus sur la volonté de la société d'État de développer un guichet d'accès unique pour les ménages en attente d'un logement subventionné. Le président-directeur général admet que ce projet n'est pas réalisable à court terme. Il s'agit d'un chantier d'envergure, qui nécessite de revoir l'ensemble de l'environnement technologique de la Société. Entretemps, les offices d'habitation sont encouragés à déployer des solutions régionales. M. Bernier ajoute que le nouveau plan stratégique abordera la révision de l'architecture d'affaires, dans l'optique d'opérer un rapprochement avec sa clientèle.

Les échanges ont aussi porté sur la qualité et la pérennité du parc immobilier, la fragilité de la structure administrative de la Société d'habitation du Québec et le traitement des plaintes.

Conclusion et recommandations

À la lecture des constats du Vérificateur général Québec, les parlementaires sont insatisfaits de l'absence de stratégie de la Société d'habitation du Québec. Son encadrement des coûts de construction, des groupes de ressources techniques et des parties non résidentielles est défaillant. Ce manque de rigueur est inacceptable. Les membres de la Commission comptent assurer un suivi serré de la gouvernance de la société d'État.

Les députées et députés craignent que la culture administrative actuelle nuise à la mise en œuvre du nouveau programme. Par ailleurs, ils voient un risque à ce que les nombreux départs récents menacent la poursuite des travaux de la Société d'habitation. C'est pourquoi ils lui demandent de transmettre l'information nécessaire à un suivi rigoureux de l'implantation des nouvelles orientations abordées lors de l'audition.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- 1.1 QUE la Société d'habitation du Québec** transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} mai 2022, son nouveau cadre de reconnaissance des groupes de ressources techniques.
- 1.2 QUE la Société d'habitation du Québec** fasse rapport à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} mai 2022, des progrès de la mise en place de son nouveau programme pour la réalisation de logements sociaux et abordables. Que ce document résume la progression des portraits régionaux sur les besoins en matière d'habitation et la prise en compte des constats dressés par le Vérificateur général du Québec dans ses deux rapports d'audit sur le programme AccèsLogis. Enfin, si elle le juge nécessaire, au regard de l'information obtenue, que la Commission entende de nouveau la Société d'habitation à ce sujet.
- 1.3 QUE la Société d'habitation du Québec** transmette à la Commission de l'administration publique le résultat des évaluations du Vérificateur général du Québec en suivi des recommandations formulées dans l'audit intitulé « Programme AccèsLogis : réalisation des projets ».

Chapitre 3

Examen de rapports annuels de ministères et d'organismes publics en vertu des dispositions de la loi sur l'administration publique

Depuis 2005, la Commission de l'administration publique examine les rapports annuels des ministères et des organismes publics soumis à certaines dispositions de la Loi sur l'administration publique. Pour respecter le mandat qu'elle se voit confier par le Règlement de l'Assemblée nationale (RAN, c. III, art. 117.6, 3.1o), elle réalise ses travaux suivant un cycle d'examen prédéterminé. La Commission a amorcé son quatrième cycle en juin 2019.

Depuis 2008, la Commission concentre son attention non seulement sur la qualité de l'information relative à la reddition de comptes des entités placées sous son regard, mais aussi sur leur performance organisationnelle. S'appuyant sur la définition retenue par le Secrétariat du Conseil du trésor, la Commission estime que, pour être jugée performante, une organisation doit :

- Réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission;
- Atteindre ses objectifs stratégiques;
- Produire des services de qualité aux citoyens;
- Utiliser ses ressources de façon optimale.

Traditionnellement, dans le cadre de son mandat en matière de reddition de comptes, la Commission de l'administration publique se concentrait sur les organisations assujetties au chapitre II de la Loi sur l'administration publique. Il y est question des ministères, des organismes budgétaires ou des organismes non budgétaires désignés par leur ministre ou en vertu de leur loi constitutive (RLRQ, c. A-6.01, art. 5).

Depuis 2017, la Commission a élargi son mandat à l'ensemble des entités correspondant à l'une des quatre catégories définies à l'article 3 de la Loi sur l'administration publique. Elle réalise dorénavant deux types d'examens. En premier lieu, l'analyse de la performance s'applique aux organisations assujetties au chapitre II de la Loi. Cette analyse est basée sur les principaux outils de gestion axée sur les résultats. Le deuxième type d'examen consiste en une analyse de la qualité de l'information. Elle s'intéresse aux organismes non assujettis ou assujettis en partie au chapitre II de la Loi. L'exercice est basé sur l'information publiée dans les rapports d'activités des entités.

Le présent chapitre présente la synthèse des analyses de rapport annuel réalisées au cours de l'automne 2021.

Analyses de la qualité de l'information

Le 6 octobre 2021, la Commission de l'administration publique a examiné les rapports annuels de huit organismes :

- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail;
- Conseil de gestion de l'assurance parentale;
- Fonds de recherche du Québec : Nature et technologies;
- Fonds de recherche du Québec : Santé;
- Fonds de recherche du Québec : Société et culture;
- Office des professions;
- Office Québec-Monde pour la jeunesse;
- Société de télédiffusion du Québec (Télé-Québec).

La présente section résume les commentaires de la Commission à l'égard de ces rapports.

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

Le rapport annuel de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) est exhaustif. Il brosse un portrait complet des activités de l'organisme. Les résultats obtenus eu égard au plan stratégique y sont clairement présentés. Les parlementaires prennent acte de la décision de la CNESST de scinder un de ses indicateurs afin qu'il reflète davantage les délais qui lui sont non-attribuables. Néanmoins, ils se demandent pourquoi cet aspect n'a pas été pris en compte lors de l'élaboration de la planification stratégique.

La non-atteinte de la cible de trois engagements pris sur les services aux citoyens, dont celui visant à rendre une décision d'admissibilité dans un délai de quinze jours pour une réclamation relative à un accident du travail est préoccupante. Ces résultats mériteraient d'être davantage documentés. De plus, le rapport présente certaines données sur le traitement des plaintes, mais ni le nombre ni la teneur de celles-ci. La publication de ces données ferait pourtant preuve de transparence.

Le taux de départs volontaires est en baisse. Cependant, des efforts doivent être consentis dans la hausse de la représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif. Enfin, les parlementaires soulignent que les excédents cumulés de l'organisme et du Fonds de la santé et de la sécurité du travail sont très élevés.

Conseil de gestion de l'assurance parentale

Le rapport annuel 2020 du Conseil de gestion de l'assurance parentale est complet et répond aux obligations de l'organisme en matière de reddition de comptes. Plusieurs données sont publiées sur la mise en œuvre du plan stratégique 2018-2021. Toutefois, dans un souci d'amélioration continue, le Conseil est invité à intégrer davantage d'indicateurs de résultat mesurables annuellement dans sa prochaine planification stratégique.

Il est noté que le Conseil a une entente administrative avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour la gestion des relations avec la clientèle. Aussi, un certain manque de transparence du Conseil et du Ministère conduit à s'interroger sur les efforts consentis à la qualité des services aux prestataires de l'assurance. À titre d'exemple, il est impossible de comprendre quels effectifs sont spécialement affectés au service à la clientèle du Régime québécois d'assurance parentale. La Commission s'attend à de l'information plus complète dans une reddition de comptes rigoureuse qui doit décrire clairement l'utilisation des ressources.

Fonds de recherche du Québec

Les constats sur les rapports annuels des trois Fonds de recherche du Québec sont sensiblement les mêmes. Dans l'ensemble, les rapports répondent aux exigences du Conseil du trésor. Plusieurs données présentent les activités en détail, le tout accompagné de nombreux tableaux éclairants. De plus, les trois rapports traitent de façon exhaustive des résultats obtenus en lien avec le plan stratégique.

Selon les membres de la Commission, les Fonds doivent poursuivre leurs efforts pour atteindre les cibles de leur plan stratégique. Du travail reste à faire à cet égard. Par ailleurs, les trois Fonds avaient prévu, pour 2019-2020, un budget déficitaire. Deux d'entre eux ont conclu leur exercice avec un déficit.

Office des professions du Québec

L'Office des professions du Québec présente un rapport annuel qui répond aux exigences. L'information publiée permet de brosser un portrait complet de ses activités. Bien qu'il n'y soit pas tenu, l'Office s'est doté d'un plan stratégique et d'une déclaration de services aux citoyens. Il en présente les résultats dans son rapport annuel. L'Office est invité à poursuivre cette bonne pratique. Enfin, les données fournies sur l'utilisation des ressources sont exhaustives.

Office Québec-Monde pour la jeunesse

La lecture du rapport annuel de l'Office Québec-Monde pour la jeunesse est plutôt compliquée. En effet, les données proviennent des Offices jeunesse internationaux du Québec (LOJIQ), soit de l'Office Québec-monde pour la jeunesse, qui est assujéti en partie à la Loi sur l'administration publique, et de l'Office franco-québécois pour la jeunesse, qui ne l'est pas. Les

parlementaires recommandent que l'organisation s'assure que les données sont séparées et ventilées entre les deux afin d'être en mesure d'apprécier les efforts et les résultats de chacune.

LOJIQ s'engage, dans sa déclaration de services aux citoyens, à rendre compte des résultats de ses engagements. Pourtant, le rapport annuel 2019-2020 ne présente aucune information à cet égard. Enfin, bien qu'il soit assujéti à l'obligation de consacrer 1 % de sa masse salariale à la formation du personnel, comme le prévoit la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, LOJIQ n'en fait pas mention dans sa reddition de comptes.

Société de télédiffusion du Québec (Télé-Québec)

Le rapport annuel 2019-2020 de la Société de télédiffusion du Québec contient beaucoup d'information sur la programmation de la chaîne télévisée. On y aborde aussi les autres plateformes et y propose plusieurs données sur les visionnements et l'auditoire. Les données sur la gestion des ressources sont peu nombreuses, mais éparses. La plupart des obligations liées à la reddition de comptes sont néanmoins respectées.

Télé-Québec a l'obligation de se doter d'un plan stratégique et de le déposer à l'Assemblée nationale. Les membres de la Commission s'étonnent de lire dans le rapport annuel 2019-2020 que pour des raisons de concurrence, la chaîne ne divulgue ni son plan stratégique ni aucune information détaillée sur ses objectifs et leur atteinte. De plus, aucune donnée n'est fournie sur l'accès à l'égalité en emploi et sur la masse salariale consacrée à la formation du personnel.

Analyses de la performance

Le 27 octobre 2021, la Commission de l'administration publique a procédé à l'examen des rapports annuels de gestion de cinq ministères et organismes :

- Commission municipale du Québec;
- Institut national de santé publique du Québec;
- Régie de l'assurance maladie du Québec;
- Ministère de l'Éducation;
- Secrétariat du Conseil du trésor.

La présente section résume les commentaires adressés à ces organisations par la Commission.

Commission municipale du Québec

Le rapport annuel de gestion 2020-2021 de la Commission municipale du Québec répond aux attentes en matière de reddition de comptes. L'organisme réalise une bonne performance eu égard à son plan stratégique. Toutefois, des efforts sont à déployer pour réaliser certains engagements de la déclaration de services aux citoyens, notamment sur le délai de traitement des demandes d'exemption de taxes foncières ou d'affaires. L'effectif de la Commission a considérablement augmenté au cours des quatre dernières années, passant de 24 à 78 personnes. De plus, on remarque une baisse notoire du taux de départs volontaires, qui est de 2 % en 2020-2021. Enfin, la Commission gagnerait à présenter ses dépenses pour chacun de ses secteurs d'activités, comme la vérification ou les enquêtes.

Institut national de santé publique

Conscients que l'Institut national de santé publique a été particulièrement sollicité dans le contexte de la crise sanitaire, les parlementaires notent la qualité de sa reddition de comptes. Celle-ci est complète et claire. Par ailleurs, l'Institut a choisi de modifier son plan stratégique pour ajuster certains indicateurs et cibles. La présentation de ces changements est structurée, les explications fournies en motivent les raisons. Des hausses dans l'effectif et les dépenses réelles sont observables. L'Institut les justifie par la crise sanitaire, qui a requis l'ajout de ressources humaines et financières. Enfin, le rapport annuel brosse un portrait complet des ressources informationnelles.

Ministère de l'Éducation

Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur a été divisé en deux entités au cours de l'année 2020-2021. Comme la séparation des deux ministères est effective au 1^{er} avril 2021, le rapport annuel du ministère de l'Éducation contient des données globales dans certains cas, et ventilées dans d'autres cas. De plus, notamment pour les ressources humaines, il n'y a pas toujours des données comparables aux années antérieures, ce qui complique l'évaluation de la performance du Ministère. Le Ministère n'a pas mis à jour sa planification stratégique, comme l'a proposé le Secrétariat du Conseil du trésor dans le contexte de la crise sanitaire. Cette situation est étonnante, car les changements de structure administrative auraient été une raison de plus de revoir les objectifs et les indicateurs du plan. D'ailleurs, on constate que, parmi les objectifs non atteints en 2020-2021, certains concernent des points névralgiques, comme la réussite scolaire et le nombre d'enseignantes et d'enseignants.

Les plaintes ont plus que doublé : passées de 1 220 en 2019-2020 à 2 704 en 2020-2021. Le Ministère gagnerait à détailler davantage la nature des plaintes, par souci de transparence. Enfin, l'intérêt des membres se place sur les suivis donnés par le Ministère aux rapports du Protecteur du citoyen, notamment au rapport spécial sur le traitement des plaintes en milieu scolaire.

Régie de l'assurance maladie du Québec

Le rapport annuel produit par la Régie de l'assurance maladie du Québec répond de façon générale aux exigences en matière de reddition de comptes. Les obligations liées à son statut de société d'État sont elles aussi remplies. Par ailleurs, le plan stratégique de la Régie manquerait légèrement d'ambition dans le choix de certains objectifs et le niveau de certaines cibles. Il importe de souligner que les résultats obtenus eu égard à la déclaration de services aux citoyens sont bons et, pour la plupart, meilleurs que l'année précédente. Bien que le taux de départs volontaires soit en baisse par rapport à 2019-2020, la Régie mentionne avoir plusieurs postes vacants.

Secrétariat du Conseil du trésor

Le Secrétariat du Conseil du trésor, à titre de responsable de l'application de la Loi sur l'administration publique, élabore les instructions pour la rédaction des rapports annuels de gestion des ministères et des organismes. Ainsi, on devrait s'attendre à ce que la reddition de comptes que le Secrétariat produit soit exemplaire. Au terme de l'examen, les parlementaires constatent qu'il manque des sections. À titre d'exemple, le Secrétariat ne précise pas sa mission dans son rapport annuel 2020-2021 et ne détaille pas les dépenses supplémentaires engendrées par la crise sanitaire.

Par ailleurs, il faut souligner les efforts du Secrétariat pour distinguer du reste du rapport annuel les contenus sur les conséquences de la crise sanitaire, notamment relativement aux objectifs, aux indicateurs et aux cibles des résultats stratégiques. La présentation visuelle soignée favorise la lisibilité des changements apportés. Enfin, le Secrétariat gagnerait à détailler sur les variations en matière de ressources humaines et entre les dépenses réelles de l'année courante et de l'année précédente.

Constats généraux

Les membres de la Commission de l'administration publique tiennent à souligner la qualité des rapports annuels de gestion examinés cet automne. La majorité d'entre eux respecte les instructions du Secrétariat du Conseil du trésor. Par ailleurs, les parlementaires remarquent qu'un exercice de transparence a été fait : plus d'écarts sont expliqués, les conséquences de la pandémie de la COVID-19 sur les activités sont détaillées et la présentation des données est sous le signe de la synthèse et de la clarté.

La Commission encourage les ministères, les organismes et le Secrétariat du Conseil du trésor, à titre de responsable de l'application de la Loi sur l'administration publique, à poursuivre leurs efforts pour offrir à la population une reddition de comptes rigoureuse. Enfin, les députées et les députés estiment que les données sur la gestion des ressources mériteraient d'être peaufinées, notamment le volet ressources financières, qui est souvent trop peu détaillé.

Annexe I

Les recommandations de la Commission

CHAPITRE 1 - AUDITION DU MINISTÈRE DE LA FAMILLE SUR SA GESTION ADMINISTRATIVE ET SES ENGAGEMENTS FINANCIERS ET SUR L'ACCESSIBILITÉ AUX SERVICES DE GARDE ÉDUCATIFS À L'ENFANCE

1.1 QUE le ministère de la Famille transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} mars 2022 et par la suite tous les six mois jusqu'en septembre 2024, un portrait à jour du développement de nouvelles places en services de garde éducatifs à l'enfance. Que ce portrait comprenne, sans s'y limiter, les données suivantes :

- a) L'objectif de développement de places, le nombre de places en chantier, le nombre de places fermées et le nombre de places livrées;
- b) L'état de situation des appels de projets, dont le nombre de projets reçus et réalisés;
- c) Le nombre d'enfants en attente d'une place.

Que le Ministère présente ces données ventilées par région administrative si possible.

1.2 QUE le ministère de la Famille transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} mars 2022 et par la suite tous les six mois jusqu'en septembre 2024, un état de situation de la main-d'œuvre du réseau des services de garde éducatifs à l'enfance. Que cet état de situation comprenne notamment :

- a) Une mise en relation des objectifs et des résultats des programmes incitatifs développés par le Ministère, dont le programme de formation de courte durée, les bourses d'études et les aides au démarrage en milieu familial.
- b) Le détail des ressources financières accordées à ces différents programmes incitatifs;
- c) Le nombre de postes d'éducatrices qualifiées et non qualifiées à pourvoir dans chaque territoire du Ministère ou par région administrative;
- d) Le nombre d'éducatrices inscrites en formation technique.

CHAPITRE 2 - AUDITION DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC EN SUIVI DE LA RECOMMANDATION 2.1 DU 41E RAPPORT DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET SUR LA RÉALISATION DES PROJETS D'HABITATION DU PROGRAMME ACCÈSLOGIS QUÉBEC

- 2.1 **QUE la Société d'habitation du Québec** transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} mai 2022, son nouveau cadre de reconnaissance des groupes de ressources techniques.
- 2.2 **QUE la Société d'habitation du Québec** fasse rapport à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1^{er} mai 2022, des progrès de la mise en place de son nouveau programme pour la réalisation de logements sociaux et abordables. Que ce document résume la progression des portraits régionaux sur les besoins en matière d'habitation et la prise en compte des constats dressés par le Vérificateur général du Québec dans ses deux rapports d'audit sur le programme AccèsLogis. Enfin, si elle le juge nécessaire, au regard de l'information obtenue, que la Commission entende de nouveau la Société d'habitation à ce sujet.
- 2.3 **QUE la Société d'habitation du Québec** transmette à la Commission de l'administration publique le résultat des évaluations du Vérificateur général du Québec en suivi des recommandations formulées dans l'audit intitulé « Programme AccèsLogis : réalisation des projets ».

Annexe II

Critères d'appréciation de la performance

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique précise que le cadre de gestion gouvernementale doit concourir à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats. Le Secrétariat du Conseil du trésor définit ainsi la performance⁵ :

Une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle s'acquitte de sa mission en atteignant ses objectifs stratégiques et opérationnels, notamment en matière de qualité de services aux citoyens, ainsi que lorsqu'elle utilise de manière économique ses ressources, maintient un climat de travail adéquat et offre des biens et des services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui s'appliquent.

En s'inspirant de cette définition, la Commission de l'administration publique considère que, pour être jugée performante, une organisation doit :

1. Réaliser des activités qui couvrent l'ensemble de sa mission

L'organisation doit s'acquitter de sa mission. Les activités et les ressources consacrées aux différents éléments de la mission permettent d'apprécier dans quelle mesure l'ensemble de la mission est assumé.

2. Atteindre ses objectifs stratégiques

L'appréciation de la performance doit prendre en considération l'atteinte des objectifs qui découlent de la planification stratégique.

3. Maintenir et améliorer la qualité des services aux citoyens de qualité

L'une des finalités de la Loi sur l'administration publique est aussi de contribuer à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. La performance à cet égard s'évalue donc par le respect des engagements contenus dans la déclaration de services aux citoyens. Elle peut aussi s'apprécier par les mesures de la satisfaction de la clientèle et des partenaires et par les plaintes et leur traitement.

⁵ Secrétariat du Conseil du trésor (2013). Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation, p. 13.

4. Exercer une gestion adéquate de ses ressources

L'article 2 de la Loi sur l'administration publique établit également que le cadre de gestion gouvernementale doit contribuer à une utilisation optimale des ressources de l'administration gouvernementale. La performance des organisations devrait d'abord être appréciée selon la qualité de la gestion des ressources humaines. Les éléments à prendre en compte sont notamment la planification de l'effectif et des compétences, la qualité du climat de travail, les efforts de développement et la rétention du personnel. Il faut également évaluer la capacité de gérer adéquatement les ressources financières confiées aux organisations. Une utilisation judicieuse des ressources devrait se refléter dans le respect du cadre budgétaire et dans l'évolution des coûts de revient. La gestion des ressources informationnelles doit aussi être mesurée. Dans ce cas, la performance de l'organisation se manifeste dans sa gestion de ces principaux projets, notamment dans le respect des budgets et des échéanciers.

Enfin, les résultats des travaux d'évaluation de programmes ou de vérification d'optimisation des ressources apportent un éclairage supplémentaire et plus approfondi sur l'ensemble de la gestion des ressources.

L'évaluation de la performance sous ces quatre critères n'est possible que si l'information présentée dans le rapport annuel de gestion est complète et rigoureuse. À ce titre, et au-delà des exigences du Secrétariat du Conseil du trésor, le rapport annuel de gestion doit contenir une information présentant les qualités suivantes :

- Être cohérente avec les autres documents;
- Présenter les résultats atteints et leur mise en contexte;
- Faire état des correctifs ou des solutions de rechange;
- Révéler le degré de satisfaction de la clientèle;
- Expliquer les liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats.

DIRECTION
DES COMMISSIONS
PARLEMENTAIRES

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3^e étage, Québec (Québec) G1A 1A3
Téléphone : 418 643-2722
commissions@assnat.qc.ca