



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Rapport

Audition du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en suivi de la recommandation 3.2 du 40^e rapport sur l'imputabilité de la Commission de l'administration publique et audition du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation sur sa gestion administrative et audition de la Société d'habitation du Québec sur sa gestion administrative et sur le rapport de mai 2019 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme Accès-Logis Québec : exploitation des immeubles ».

Procès-verbaux des séances des 13 et 19 février 2020

et

Observations, conclusions et recommandations

Dépôt à l'Assemblée nationale :
n° 1605-20200605

2020

TABLE DES MATIÈRES

SÉANCE DU JEUDI 13 FÉVRIER 2020.....	1
AUDITION	2
SÉANCE DU MERCREDI 19 FÉVRIER 2020.....	3
AUDITION	4

ANNEXES

- I. Séances de travail des 13 et 19 février 2020
- II. Rapport

Séance du jeudi 13 février 2020

Mandat : Audition du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur sur sa gestion administrative en suivi de la recommandation 3.2 du 40^e rapport de la Commission (Décision de la Commission le 5 décembre 2019)

Membres présents :

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

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M. Lemay (Masson)
M. Marissal (Rosemont)
M. Polo (Laval-des-Rapides)
M^{me} Rizqy (Saint-Laurent)
M. Roy (Bonaventure) en remplacement de M. Gaudreault (Jonquière)
M. Tardif (Rivière-du-Loup-Témiscouata)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur :

M. Éric Blackburn, sous-ministre
M. Sylvain Périgny, sous-ministre adjoint, Secteur de la gouvernance des technologies, des infrastructures et des ressources
M. Steven Colpitts, sous-ministre adjoint, Secteur des relations interculturelles, autochtones et réseau éducatif anglophone
M. Simon Bergeron, sous-ministre adjoint, Secteur de l'enseignement supérieur
M. Éric Bergeron, sous-ministre adjoint, Secteur des politiques et relations du travail dans les réseaux
M^{me} Geneviève Moisan, sous-ministre adjointe, Secteur des territoires, statistiques et enseignement privé
M^{me} Dominique Breton, sous-ministre adjoint, Secteur du loisir et du sport
M^{me} Stéphanie Vachon, secrétaire générale, Secrétariat général et Direction du bureau du sous-ministre

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

À 15 h 02, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

M. le secrétaire informe la Commission du remplacement.

AUDITION

La Commission entend le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

M. Caron (Portneuf) remplace M. le président.

L'audition se poursuit.

M. Leitão (Robert-Baldwin) reprend ses fonctions à la présidence.

L'audition se poursuit.

À 18 h 01, 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

Marc-Olivier Bédard

Carlos J. Leitão

MOB/ag

Québec, le 13 février 2020

Séance du mercredi 19 février 2020

Mandat : Audition du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation sur sa gestion administrative et audition de la Société d'habitation du Québec sur sa gestion administrative et sur le rapport de mai 2019 du Vérificateur général du Québec intitulé « Programme Accès-Logis Québec : exploitation des immeubles ». (Décision de la Commission le 1^{er} octobre 2019)

Membres présents :

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

- M^{me} Boutin (Jean-Talon)
- M^{me} Jeannotte (Labelle)
- M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
- M. Lemay (Masson)
- M. Marissal (Rosemont)
- M^{me} Nichols (Vaudreuil)
- M^{me} Rizqy (Saint-Laurent)
- M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Vérificateur général du Québec :

- M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec

Société d'habitation du Québec :

- M^e Guylaine Marcoux, présidente-directrice générale
- M. Pierre Rivard, président du conseil d'administration
- M. Jean-Pascal Bernier, vice-président à l'amélioration et au développement de l'habitation

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation :

- M. Frédéric Guay, sous-ministre
- M. Stéphane Bouchard, sous-ministre adjoint à l'urbanisme, à l'aménagement du territoire et à l'habitation
- M^{me} Kathleen Dumont, directrice, Direction des ressources humaines

M. Jessy Baron, sous-ministre adjoint aux territoires

M. Richard Villeneuve, commissaire à l'intégrité municipale et aux enquêtes

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 16 h 04, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

M. le secrétaire informe la Commission qu'il n'y a pas de remplacement.

AUDITION

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

À 16 h 37, la Commission reprend ses travaux après une suspension de 6 minutes.

La Commission entend le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

À 18 h 01, 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

Marc-Olivier Bédard

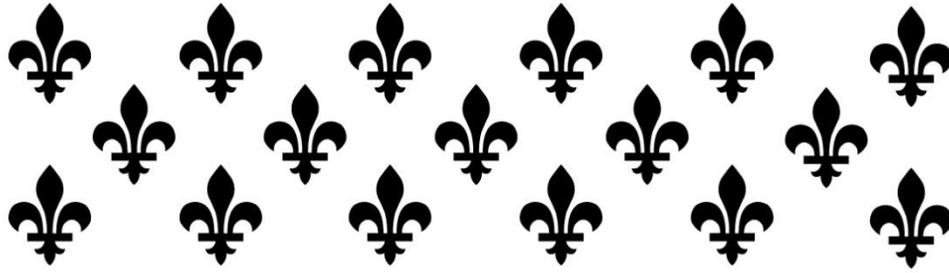
Carlos J. Leitão

MOB/ag

Québec, le 19 février 2020

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 13 février 2020

Préparer l'audition du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en suivi de la recommandation 3.2 du 40^e rapport sur l'imputabilité de la Commission de l'administration publique

2020

Séance de travail du jeudi 13 février 2020

Objet : Préparer l'audition du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en suivi de la recommandation 3.2 du 40^e rapport sur l'imputabilité de la Commission de l'administration publique

Membres présents :

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

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M. Lemay (Masson)
M. Marissal (Rosemont)
M. Polo (Laval-des-Rapides)
M^{me} Rizqy (Saint-Laurent)
M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)

Autres personnes présentes :

M. Thierry Bilodeau, attaché politique, Service de recherche, Parti québécois
M. Joey Chartrand, attaché politique, Service de recherche, Coalition avenir Québec
M^{me} Ann-Philippe Cormier, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires
M. Mahieu Houle-Courcelles, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M^{me} Anne-Sophie Leclerc, attachée politique et adjointe au directeur, Cabinet du leader du deuxième groupe d'opposition
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^{me} Anne-Sophie Robitaille, stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
M^{me} Christine Samson, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. François White, attaché politique, 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 43, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M^{mes} Leclerc et Robitaille, ainsi qu'à MM. Chartrand, Bilodeau et White d'assister à la séance de travail.

M. le secrétaire informe la Commission qu'il n'y a pas de remplacement.

À la demande de M. le président, M^{me} Samson présente le document de soutien préparé en prévision de l'audition.

Une discussion s'engage.

À 13 heures, 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

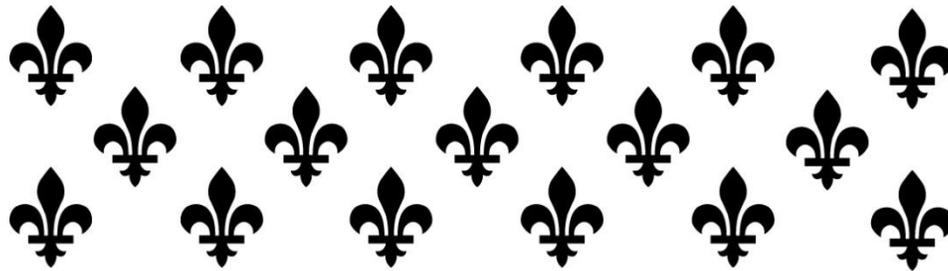
Original signé par

Marc-Olivier Bédard

Carlos J. Leitão

MOB/ag

Québec, le 13 février 2020



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 13 février 2020

Déterminer les observations, conclusions ou recommandations de la Commission à la suite de l'audition du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en suivi de la recommandation 3.2 du 40^e rapport sur l'imputabilité de la Commission de l'administration publique

2020

Séance de travail du jeudi 13 février 2020

Objet : Déterminer les observations, conclusions ou recommandations de la Commission à la suite de l'audition du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en suivi de la recommandation 3.2 du 40^e rapport sur l'imputabilité de la Commission de l'administration publique

Membres présents :

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

M^{me} Boutin (Jean-Talon)
M^{me} Jeannotte (Labelle)
M. Lemay (Masson)
M^{me} Rizqy (Saint-Laurent)
M. Roy (Bonaventure) en remplacement de M. Gaudreault (Jonquière)
M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)

Autres personnes présentes :

M. Thierry Bilodeau, attaché politique, Service de recherche, Parti québécois
M. Joey Chartrand, attaché politique, Service de recherche, Coalition avenir Québec
M^{me} Ann-Philippe Cormier, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires
M. Mahieu Houle-Courcelles, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M^{me} Anne-Sophie Leclerc, attachée politique et adjointe au directeur, Cabinet du leader du deuxième groupe d'opposition
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^{me} Anne-Sophie Robitaille, stagiaire, Fondation Jean-Charles-Bonenfant
M^{me} Christine Samson, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. François White, attaché politique, 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 08, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M^{mes} Leclerc et Robitaille, ainsi qu'à MM. Chartrand, Bilodeau et White d'assister à la séance de travail.

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 d'intégrer les recommandations suivantes au rapport :

- Que le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur produise, d'ici le 15 septembre 2020, des prévisions des besoins de main-d'œuvre dans le réseau scolaire public de l'éducation, et ce, selon les niveaux d'enseignement. Que le portrait soit ventilé par région administrative. Qu'il fasse état de l'effectif actuel, des mouvements de personnel prévisibles, des nouvelles ressources requises au cours des prochaines années (ou des cinq prochaines années) au sein :
 - du personnel enseignant;
 - des intervenantes et intervenants en soutien à l'élève;
 - du personnel professionnel (orthophonistes, psychologues, etc.)
- Que le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 septembre 2020, un plan pour améliorer la rétention du personnel enseignant dans la profession. En l'absence d'un tel plan, qu'il transmette un document qui précise ses intentions à cet égard.
- Que le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur adopte des mesures pour assurer, sans délai indu, la fréquentation scolaire des enfants autochtones pris en charge par la Direction de la protection de la jeunesse. Qu'il rende compte à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 septembre 2020, des actions prises en cette matière.

À 18 h 30, 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

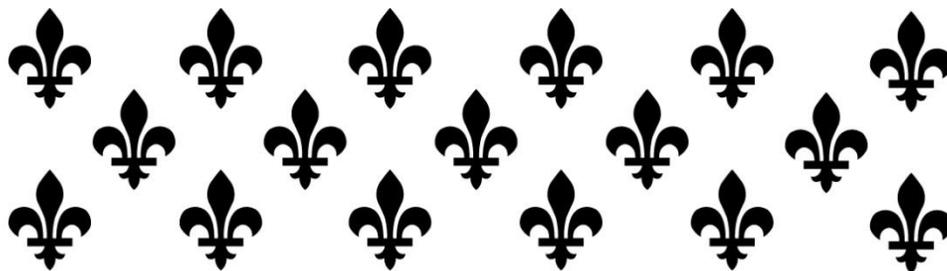
Original signé par

Marc-Olivier Bédard

Carlos J. Leitão

MOB/ag

Québec, le 13 février 2020



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 19 février 2020

Préparer l'audition du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation sur sa gestion administrative et l'audition de la Société d'habitation du Québec sur sa gestion administrative et sur le chapitre 2 du rapport de mai 2019 du Vérificateur général intitulé « Programme AccèsLogis Québec : exploitation des immeubles »

Séance de travail du mercredi 19 février 2020

Objet : Préparer l'audition du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation sur sa gestion administrative et l'audition de la Société d'habitation du Québec sur sa gestion administrative et sur le chapitre 2 du rapport de mai 2019 du Vérificateur général intitulé « Programme AccèsLogis Québec : exploitation des immeubles »

Membres présents :

M. Leitão (Robert-Baldwin), président

M. Caron (Portneuf), vice-président

M^{me} Boutin (Jean-Talon)

M^{me} Jeannotte (Labelle)

M. LeBel (Rimouski) en remplacement de M. Gaudreault (Jonquière)

M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)

M. Lemay (Masson)

M. Marissal (Rosemont)

M^{me} Nichols (Vaudreuil)

M^{me} Rizqy (Saint-Laurent)

M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)

Autres personnes présentes :

M. Émile Bourdages-Perreault, attaché politique, Cabinet de la cheffe du deuxième groupe d'opposition

M^{me} Geneviève Caron, attachée politique, Cabinet du chef du troisième groupe d'opposition

M. Joey Chartrand, attaché politique, Service de recherche, Coalition avenir Québec

M^{me} Ann-Philippe Cormier, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires

M. Alain Fortin, directeur général d'audit, Vérificateur général du Québec

M. Mathieu Houle-Courcelles, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec, Vérificateur général du Québec

M. Philippe Mercier, attaché politique, Service de recherche, Parti libéral 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. Robert Ratté, directeur d'audit, Vérificateur général du Québec

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

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

Il est convenu de permettre à M^{me} Caron, ainsi qu'à MM. Bourdages-Perreault, Chartrand et Mercier d'assister à la séance de travail.

M. le secrétaire informe la Commission du remplacement.

M. le président invite l'équipe du Vérificateur général du Québec à présenter le chapitre 2 du rapport de mai 2019 intitulé « Programme AccèsLogis Québec : exploitation des immeubles » et à répondre aux questions des membres.

Une discussion s'engage.

À la demande de M. le président, M^{me} Paradis présente les documents de soutien préparés en prévision de l'audition.

Une discussion s'engage.

À 13 heures, 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

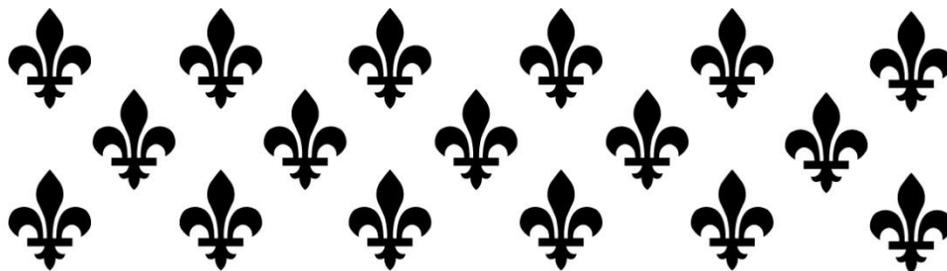
Original signé par

Marc-Olivier Bédard

Carlos J. Leitão

MOB/ag

Québec, le 19 février 2020



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 19 février 2020

Déterminer les observations, conclusions ou recommandations de la Commission à la suite de l'audition du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation sur sa gestion administrative et l'audition de la Société d'habitation du Québec sur sa gestion administrative et sur le chapitre 2 du rapport de mai 2019 du Vérificateur général intitulé « Programme AccèsLogis Québec : exploitation des immeubles »

Séance de travail du mercredi 19 février 2020

Objet : Déterminer les observations, conclusions ou recommandations de la Commission à la suite de l'audition du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation sur sa gestion administrative et l'audition de la Société d'habitation du Québec sur sa gestion administrative et sur le chapitre 2 du rapport de mai 2019 du Vérificateur général intitulé « Programme AccèsLogis Québec : exploitation des immeubles »

Membres présents :

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

- M^{me} Jeannotte (Labelle)
- M. Lemay (Masson)
- M. Marissal (Rosemont)
- M^{me} Nichols (Vaudreuil)
- M^{me} Rizqy (Saint-Laurent)
- M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)

Autres personnes présentes :

- M. Émile Bourdages-Perreault, attaché politique, Cabinet de la cheffe du deuxième groupe d'opposition
- M. Joey Chartrand, attaché politique, Service de recherche, Coalition avenir Québec
- M^{me} Ann-Philippe Cormier, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires
- M. Mathieu Houle-Courcelles, agent de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
- M. Philippe Mercier, attaché politique, Service de recherche, Parti libéral 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

La Commission se réunit à la salle Louis-Hippolyte-La Fontaine de l'hôtel du Parlement.

À 18 h 06, M. Leitão (Robert-Baldwin) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à MM. Bourdages-Perreault, Chartrand et Mercier d'assister à la séance de travail.

M. le secrétaire informe la Commission qu'il n'y a pas de remplacement.

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

Il est convenu d'intégrer les recommandations suivantes au rapport :

- Que la Commission de l'administration publique entende de nouveau la Société d'habitation du Québec à l'automne 2020 pour poursuivre l'examen de la gestion administrative et les discussions sur l'exploitation du programme AccèsLogis Québec, notamment au sujet de la définition du revenu modeste, de la sous-capitalisation des fonds de réserve des organismes et du suivi qu'elle réalise auprès des ménages en attente d'un logement subventionné.
- Que la Société d'habitation du Québec transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 30 juin 2020, une revue des exigences légales qui limitent son travail dans le contexte de l'amélioration de ses pratiques.
- Que la Société d'habitation du Québec rende publique, d'ici le 30 juin 2020, sa planification des besoins et des travaux à réaliser au Nunavik. Une fois cette planification rendue publique, qu'elle en avise la Commission.
- Que le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation mène une réflexion sur une meilleure définition de son rôle en matière d'habitation dans le contexte où il est responsable, en collaboration avec certains organismes, de la coordination de l'action gouvernementale en cette matière. Que le Ministère transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 septembre 2020, la description de ce rôle, incluant les limites de son imputabilité.
- Que le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation précise à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 septembre 2020, ses objectifs en matière de croissance de ses effectifs dans les directions générales tels que publiés dans son plan stratégique 2019-2023.

À 18 h 30, 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

Marc-Olivier Bédard

Carlos J. Leitão

MOB/ag

Québec, le 19 février 2020

ANNEXE II

Rapport



ASSEMBLÉE NATIONALE
DU QUÉBEC

COMMISSION DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE



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

41^E RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ
JUN 2020



**AUDITIONS DES SOUS-MINISTRES
ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES PUBLICS
SUR LEUR GESTION ADMINISTRATIVE**

OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS





LES COLLABORATEURS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SECRÉTARIAT DE LA COMMISSION

Marc-Olivier Bédard
Ann-Philippe Cormier
Afiwa Gbonkou

RECHERCHE

Mathieu Houle-Courcelles
Brenda-Lee Leblanc
Julie Paradis
Christine Samson
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. Marc-Olivier Bédard.

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.

Dépôt légal – Juin 2020
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : Imprimé : 978-2-550-86821-7
PDF : 978-2-550-86822-4



TABLE DES MATIÈRES

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR	1
CHAPITRE 1	2
AUDITION DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN SUIVI DE LA RECOMMANDATION 3.2 DU QUARANTIÈME RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ	2
Gestion administrative : faits saillants	3
Exposé du sous-ministre.....	4
Échanges entre la Commission et le sous-ministre	5
Conclusions et recommandations.....	9
CHAPITRE 2	11
AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC ET SUR LE PROGRAMME ACCÈSLOGIS QUÉBEC.....	11
Gestion administrative : faits saillants	12
Exposé de la présidente-directrice générale	12
Échanges entre la Commission et la présidente-directrice générale	14
Conclusions et recommandations.....	15
CHAPITRE 3	17
AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION	17
Gestion administrative : faits saillants	18
Exposé du sous-ministre.....	19
Échanges entre la Commission et le sous-ministre	20
Conclusions et recommandations.....	22
ANNEXE I : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION.....	23
ANNEXE II : CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE	25



MOT DU COMITÉ DIRECTEUR

La Commission de l'administration publique s'est engagée dans un ambitieux programme pour la période de travaux parlementaires de l'hiver 2020. Désireuse de jouer son rôle central de contrôleur de l'action gouvernementale, elle s'est donné sept mandats.

En février, la Commission a réalisé deux mandats. Ses membres ont d'abord repris les échanges entamés en novembre 2019 avec les représentants du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, à la lumière de sa nouvelle planification stratégique 2019-2023. La synthèse de cette audition se trouve au chapitre 1.

Les chapitres 2 et 3 présentent les conclusions des auditions des représentants de la Société d'habitation du Québec et ceux du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Les membres ont ainsi eu l'occasion de discuter de la gestion administrative des deux entités. Ils ont par ailleurs posé des questions sur les conclusions de l'audit de performance mené par le Vérificateur général du Québec relatives à la gestion du programme AccèsLogis Québec de la Société d'habitation.

Ces trois auditions ont mené à huit recommandations unanimes.

Les travaux de la Commission ont par la suite été interrompus en raison de la suspension des travaux de l'Assemblée nationale, en réponse à la pandémie de COVID-19. Cinq mandats n'ont pu être réalisés comme prévu.

Néanmoins, la volonté des membres de la Commission de l'administration publique est claire : la reddition de comptes est un véhicule privilégié d'information. Il est donc essentiel que le travail se poursuive et que les membres prennent les moyens pour remplir leur mission. Bien sûr, de nouvelles méthodes de travail devront être adoptées. Pour la reprise des travaux à l'automne 2020, l'innovation sera de mise. Transparence, qualité de services aux citoyennes et aux citoyens, pertinence des mandats, imputabilité et performance de la gestion continueront de guider leur action.

Heureusement, la Commission de l'administration publique pourra compter sur des membres engagés et du personnel compétent. Nous en profitons aussi pour remercier tous les collaborateurs de la Commission, notamment la vérificatrice générale et la protectrice du citoyen, qui, avec leur équipe, contribuent au succès de nos travaux.

Le président,

Carlos J. Leitão

Le vice-président,

Vincent Caron

Le vice-président,

Sylvain Gaudreault



CHAPITRE 1

AUDITION DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN SUIVI DE LA RECOMMANDATION 3.2 DU QUARANTIÈME RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ

Le 13 février 2020, la Commission de l'administration publique a entendu monsieur Éric Blackburn, sous-ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, afin d'assurer le suivi de la recommandation 3.2 du Quarantième rapport sur l'imputabilité de la Commission de l'administration publique et de poursuivre l'examen de sa gestion administrative à la suite de la publication de son nouveau plan stratégique.

MEMBRES présents	MEMBRE remplaçant
M ^{me} Boutin (Jean-Talon)	M. Roy (Bonaventure)
M. Caron (Portneuf), vice-président	
M ^{me} Jeannotte (Labelle)	
M. Leitão (Robert-Baldwin), président	
M. Lemay (Masson)	
M. Marissal (Rosemont)	
M. Polo (Laval-des-Rapides)	
M ^{me} Rizqy (Saint-Laurent)	
M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)	



TÉMOIN

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

- M. Éric Blackburn, sous-ministre
- M. Sylvain Périgny, sous-ministre adjoint, Secteur de la gouvernance des technologies, des infrastructures et des ressources
- M. Steven Colpitts, sous-ministre adjoint, Secteur des relations interculturelles, autochtones et réseau éducatif anglophone
- M. Simon Bergeron, sous-ministre adjoint, Secteur de l'enseignement supérieur
- M. Éric Bergeron, sous-ministre adjoint, Secteur des politiques et relations du travail dans les réseaux
- M^{me} Geneviève Moisan, sous-ministre adjointe, Secteur des territoires, statistiques et enseignement privé
- M^{me} Dominique Breton, sous-ministre adjointe, Secteur du loisir et du sport
- M^{me} Stéphanie Vachon, secrétaire générale et directrice du bureau du sous-ministre

GESTION ADMINISTRATIVE : FAITS SAILLANTS

L'analyse s'appuie principalement sur l'examen du nouveau plan stratégique 2019-2023 du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. La comparaison avec le plan précédent a mis en évidence des changements importants entre les deux outils de gouvernance.

- Le nouveau plan stratégique 2019-2023 est conforme aux orientations de juin 2019 du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale. L'outil intègre les principes d'une gestion axée sur les résultats, tels qu'instaurés dans la Loi sur l'administration publique.
- Les problèmes relevés dans le plan 2017-2022 sont en bonne partie résolus. La qualité de l'instrument de gouvernance s'est améliorée de façon marquée.
- Un nombre plus restreint d'objectifs et d'indicateurs permettent de mieux cerner les priorités du Ministère et d'en apprécier la progression dans les prochaines années.



- La prépondérance d'indicateurs de résultats met davantage l'accent sur les retombées concrètes de l'action du Ministère sur la population. De plus, des engagements propres à l'enseignement supérieur ont été ajoutés.
- Sur le plan de la transparence, le document, plus clair et appuyé par quelques données chiffrées, permet une meilleure compréhension du contexte dans lequel évolue le Ministère. Il est ainsi plus facile de faire des liens entre les principaux enjeux, les choix stratégiques et les objectifs prioritaires.

Par ailleurs, la déclaration de services aux citoyens du Ministère a aussi été mise à jour en janvier 2020. Elle comprend des indications plus claires sur les recours et les démarches pour porter plainte au Ministère ou au sein d'un établissement scolaire. Des hyperliens vers les coordonnées du Protecteur de l'élève s'y trouvent. Enfin, des engagements ont été ajoutés sur les délais pour obtenir un soutien téléphonique sur le programme d'aide financière aux études et sur des délais de traitement des plaintes.

EXPOSÉ DU SOUS-MINISTRE

M. Éric Blackburn, sous-ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, présente les grandes lignes du plan stratégique 2019-2023. Il précise d'entrée de jeu que l'outil a été élaboré en tenant compte des orientations du Secrétariat du Conseil du trésor. Le plan est plus simple et plus concret que le précédent. Il est centré sur l'atteinte de résultats significatifs pour les élèves et la population étudiante et, plus largement, pour l'ensemble des citoyennes et citoyens.

Le plan stratégique 2019-2023 est composé de deux orientations, de huit objectifs et de 26 indicateurs mesurables et réalistes, tout en demeurant ambitieux, assure le sous-ministre.

Le premier enjeu est centré sur l'inclusion et la réussite de toutes et de tous. Les objectifs et les indicateurs de réussite touchent plusieurs éléments. Parmi eux, l'intervention précoce, rapide et concertée auprès des élèves, qui est intimement liée à l'implantation des maternelles 4 ans et à la hausse du nombre d'intervenants qui soutiennent les élèves. D'autres objectifs visent l'engagement et la réussite des personnes dans les réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur. La valeur des actions réalisées à cet égard s'apprécie surtout par la diplomation ou la qualification des élèves au secondaire et par la diplomation des étudiants au collégial et à l'université.

Le deuxième enjeu s'intéresse à la qualité des milieux de vie et des apprentissages. Cet enjeu est plutôt lié à l'environnement, au sens large, dans lequel évoluent les élèves, les étudiantes et les étudiants québécois. À cet égard, un premier objectif vise l'amélioration de l'offre en matière d'activités physiques et parascolaires. Un deuxième objectif se centre sur la valorisation de la



profession enseignante. Il vise la hausse des inscriptions dans les programmes de formation en enseignement ainsi que la croissance des autorisations permanentes d'enseigner. Enfin, le sous-ministre reconnaît l'ampleur des efforts à déployer pour améliorer l'état des infrastructures du réseau scolaire et concrétiser les investissements en ajout d'espace et en maintien des actifs, pour tous les ordres d'enseignement.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LE SOUS-MINISTRE

Les échanges entre les membres de la Commission de l'administration publique et les dirigeants du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ont porté principalement sur la planification des besoins de main-d'œuvre, sur l'importance d'attirer et de retenir le personnel enseignant dans la profession et sur les infrastructures scolaires. Il a aussi été question de l'importance de la persévérance scolaire en contexte de pénurie de main-d'œuvre, de la scolarisation des élèves autochtones, de l'effectif étudiant et de la réussite à l'université ainsi que du processus d'élaboration de la nouvelle planification stratégique et ses composantes.

Planification des besoins de main-d'œuvre

Les parlementaires s'inquiètent de la pénurie actuelle de personnel enseignant, du contexte de la suppléance et de l'instabilité qui s'y rattachent. Ces conditions nuisent aux apprentissages des élèves. À Montréal, plusieurs cas alarmants sont observés. Au Nord, il est encore plus difficile d'attirer et de garder le personnel. Considérant la vulnérabilité des populations étudiantes autochtones et l'absence d'une banque de suppléance sur ce territoire, la situation paraît très préoccupante. En somme, le manque de main-d'œuvre se fait déjà bien sentir à plus d'un endroit.

Une banque de suppléance de 33 000 personnes dans le réseau de l'éducation et la pénurie observée semblent plutôt contradictoires, aux dires des membres de la Commission. Les autorités expliquent qu'il faut considérer que les postes à remplacer sont susceptibles de varier selon les besoins. Il n'y a pas de poste à temps complet pour toutes les personnes inscrites. À preuve, environ 5 000 équivalents temps complet (ETC) provenaient de la banque de suppléance l'an dernier.

À ce sujet, les membres se posent plusieurs questions. Quelle gestion prévisionnelle des besoins de main-d'œuvre est faite par le Ministère? Combien de départs sont prévisibles à court et à moyen termes? Combien de ressources seront requises les trois ou cinq prochaines années? Comment est assuré le suivi, à partir de quelles sources d'information? À cet égard, le sous-ministre est en communication constante avec le réseau afin d'examiner les listes de suppléance et le nombre d'étudiants finissants du domaine de l'enseignement chaque année. Sur la base de ces données,



bien que la situation diffère d'une région à l'autre, le Ministère estime que l'équilibre est assuré dans l'ensemble du Québec. Compte tenu de ce qui précède, les membres de la Commission pressent le Ministère de développer une capacité prévisionnelle plus fine, à partir de données fiables pour être en mesure de suivre attentivement l'évolution de la situation.

Attirer et retenir le personnel enseignant dans la profession

Pour contrer la pénurie de personnel enseignant, les autorités font état des actions entreprises. Parmi elles, les initiatives de recrutement à l'international des commissions scolaires se butent à l'obligation de déposer un dossier d'opportunité pour démontrer la pénurie et le besoin du Québec de personnel enseignant. Les membres de la Commission souhaitent le retrait de cette formalité et que les promesses d'embauche soient respectées. En outre, le recours à la tolérance d'engagement¹, à des programmes de mentorat et à des bourses d'excellence est aussi évoqué comme mesure pour faciliter le recrutement et l'attraction professionnelle.

Rappelant l'importance du professeur comme figure marquante pour nos enfants, les députés prônent la stabilité. Ils se disent préoccupés par les conditions de travail du personnel enseignant. Des conditions qui peuvent contribuer au « décrochage » de la profession. Quels sont les taux réels d'abandon après cinq ans? Quelle influence auraient les modalités entourant l'obtention d'un poste permanent dans ce phénomène?

Infrastructures scolaires

Les députés s'intéressent à l'objectif d'accélérer la rénovation, la construction et l'amélioration des infrastructures dans le plan stratégique 2019-2023. La cible relative aux bâtiments du réseau scolaire dont l'état est satisfaisant s'avère plus modeste qu'elle ne l'était dans le plan précédent. De 47,5 % en 2018-2019, on vise à atteindre 50 % des bâtiments dans un état satisfaisant à la fin du plan en 2022-2023. Or, cette réévaluation des projections s'expliquerait principalement par une connaissance plus fine de l'état du parc immobilier, le processus d'audit des établissements étant sur le point d'être terminé. Pour arriver à un parc immobilier jugé satisfaisant, l'horizon 2030 demeure. Ce sont les objectifs intermédiaires qui ont été revus.

Par ailleurs, les parlementaires veulent connaître les avancées sur la gestion des taux de concentration trop élevés de plomb dans l'eau des établissements scolaires. Les écoles primaires ont jusqu'au 23 juin 2020 pour faire les tests et identifier les correctifs à apporter ; les écoles secondaires ont jusqu'au 1^{er} novembre 2020. Le nombre de constructions de nouvelles écoles,

¹ La tolérance d'engagement est une permission exceptionnelle d'enseigner au préscolaire, au primaire ou au secondaire donnée à une personne qui n'est pas titulaire d'une autorisation d'enseigner.



mais surtout l'écart entre les projets autorisés et les chantiers réellement ouverts interpellent les parlementaires. Ainsi, des projets autorisés il y a plusieurs années dans le Plan québécois des infrastructures (PQI) n'ont pas pu se réaliser faute de terrain : absence de terrain, localisation ou zonage inadéquat. Une cinquantaine de situations sont considérées comme problématiques. L'urgence d'agir et le volume des investissements dans le secteur de l'éducation représentent un défi considérable pour les autorités. De plus, l'enjeu de la disponibilité de main-d'œuvre et celui de devoir réaliser des travaux d'envergure sans compromettre les services éducatifs forcent les réseaux à être créatifs dans la recherche de solutions. Ainsi, des écoles transitoires et des achats regroupés sont envisagés pour répondre le plus rapidement possible aux besoins.

Persévérance scolaire en contexte de pénurie de main-d'œuvre

Les membres de la Commission se préoccupent des risques de décrochage scolaire accrus en contexte de pénurie de main-d'œuvre. Quelles mesures sont déployées pour encourager la persévérance et la diplomation des étudiants? À cet égard, le sous-ministre se fait rassurant. Il explique les pratiques collaboratives avec la Commission des partenaires du marché du travail, avec les chambres de commerce et les ententes développées entre les commissions scolaires, les municipalités et les employeurs pour aider les élèves qui ont des emplois à temps partiel à donner la priorité à la poursuite de leurs études. Des programmes alternatifs sont aussi créés, des horaires sont adaptés pour maximiser le maintien des étudiantes et étudiants à l'école tout en tentant de répondre aux besoins du marché du travail.

Scolarisation des élèves et des étudiants autochtones

Il faut mieux soutenir la réussite scolaire des élèves et des étudiants autochtones et leur assurer une plus grande accessibilité à l'enseignement supérieur. Pour ce faire, les députés s'attendent à ce que le Ministère dispose de données fiables et à jour sur la fréquentation et la réussite scolaire des jeunes Autochtones. De plus, ils souhaiteraient voir se développer des initiatives pour encourager ces étudiantes et étudiants à faire des études supérieures. Les défis consistent, entre autres, à leur proposer des mesures d'attraction et de soutien et de les amener à considérer positivement le fait de s'identifier comme Autochtones pour en bénéficier.

Par ailleurs, la problématique d'interruption de la fréquentation scolaire des jeunes Autochtones placés « dans le Sud » en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse inquiète les parlementaires. Jusqu'à récemment, les commissions scolaires ignoraient leur présence sur leur territoire. Aussi, une scolarisation en anglais serait attendue pour certains. Cela pose des défis pour l'application de différents encadrements légaux. Les députés voudraient que l'obligation de fréquenter l'école ainsi que le droit à l'éducation soient placés au-dessus de toute autre



considération pour ces jeunes particulièrement vulnérables. Le sous-ministre s'engage à trouver une solution rapide.

Écarts de réussite et prévision de l'effectif étudiant universitaire

À partir des données fournies dans le nouveau plan stratégique, les députés sont soucieux des écarts de réussite notables entre les garçons et les filles à l'université. De quels chiffres dispose le Ministère sur d'autres écarts observés entre la population universitaire en général et les effectifs plus vulnérables (personne handicapée, Autochtone ou personne issue de l'immigration)? Selon le sous-ministre, les étudiantes et étudiants n'ayant pas l'obligation de déclarer ces statuts, ces écarts ne sont pas suivis à l'enseignement supérieur.

Les membres relèvent aussi la prévision de décroissance de l'effectif des étudiants universitaires pour la période 2019-2028. Pour s'y préparer, les parlementaires s'attendent à ce qu'une analyse des impacts financiers liée à cette diminution soit réalisée. Cela fait défaut actuellement.

Nouvelle planification stratégique

De façon générale, les parlementaires félicitent le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour les améliorations apportées à la nouvelle planification stratégique. Ils s'intéressent au processus d'élaboration de l'outil, au choix des cibles et de certains indicateurs. Les autorités expliquent que c'est le fruit d'un processus concerté, qui s'est étendu sur une année. Des choix déchirants ont dû être faits pour respecter les orientations du Secrétariat du Conseil du trésor (une vingtaine d'indicateurs, axés sur les résultats, cibles annuelles, indicateurs de gestion des ressources intégrés dans le nouvel indice de performance). Malgré ces choix difficiles, la population pourra mieux s'y reconnaître et mieux suivre la performance du Ministère, estime le sous-ministre.

Certaines options intriguent cependant les membres de la Commission. Par exemple, pour l'objectif de soutenir l'excellence sportive, ils se questionnent sur la pertinence de l'indicateur retenu. Les liens entre les efforts du Ministère pour soutenir l'élite sportive et la proportion de médailles olympiques remportées par les Québécoises et les Québécois paraissent lointains. Ces résultats sont aussi tributaires des investissements du Comité olympique canadien.

Par ailleurs, les engagements et la contribution du Ministère au développement économique des régions ne figurent plus dans la nouvelle planification stratégique. Les députés s'interrogent sur l'offre et les besoins de formation en région, de l'enseignement supérieur particulièrement. Les autorités assurent que des efforts sont faits pour tendre vers la meilleure adéquation possible entre les besoins des territoires et les formations offertes.



Enfin, les parlementaires comprennent que la nouvelle planification comprend de nouveaux objectifs. Cependant, certains objectifs du plan 2017-2022 ont été abandonnés malgré leur pertinence. Il faut continuer de suivre avec attention tous les objectifs qui visaient des enjeux toujours d'actualité.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'examen de la nouvelle planification stratégique 2019-2023 du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur a permis des échanges sur plusieurs enjeux majeurs de gouvernance dans les secteurs de l'éducation et de l'enseignement supérieur. Dans différents dossiers, les parlementaires ont insisté sur la nécessité d'un suivi attentif et d'avoir accès à des données pour soutenir les décisions. De façon générale, les membres souhaitent voir se développer les capacités prévisionnelles au Ministère.

La Commission fait aussi des observations particulières. D'une part, elle demande au Ministère de travailler de concert avec le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion pour lever la contrainte du dossier d'opportunité. D'autre part, en vertu des principes d'équité et d'égalité des chances, il est impératif que le Ministère s'assure d'avoir des données fiables et à jour sur la fréquentation, la persévérance et la réussite scolaire des élèves et des étudiants autochtones dans les réseaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur. Enfin, les objectifs du plan précédent qui visent des enjeux toujours d'actualité devraient continuer de faire l'objet d'un suivi attentif.

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

1.1. QUE le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur produise, d'ici le 15 septembre 2020, des prévisions des besoins de main-d'œuvre dans le réseau scolaire public de l'éducation, et ce, selon les ordres d'enseignement. Que le portrait soit ventilé par région administrative. Qu'il fasse état de l'effectif actuel, des mouvements de personnel prévisibles, des nouvelles ressources requises au cours des prochaines années au sein :

- du personnel enseignant ;
- des intervenantes et intervenants en soutien à l'élève ;
- du personnel professionnel (orthophonistes, psychologues, etc.)

1.2. QUE le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 septembre 2020, un plan pour



améliorer la rétention du personnel enseignant dans la profession. En l'absence d'un tel plan, qu'il transmette un document qui précise ses intentions à cet égard.

- 1.3. QUE** le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur adopte des mesures pour assurer, sans délai indu, la fréquentation scolaire des enfants autochtones pris en charge par la Direction de la protection de la jeunesse. Qu'il rende compte à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 septembre 2020, des actions prises en cette matière.



CHAPITRE 2

AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC ET SUR LE PROGRAMME ACCÈSLOGIS QUÉBEC

Le 19 février 2020, la Commission de l'administration publique a entendu madame Guylaine Marcoux, présidente-directrice générale de la Société d'Habitation du Québec, sur sa gestion administrative. L'audition faisait aussi suite aux observations du Vérificateur général du Québec sur le programme AccèsLogis Québec².

MEMBRES

présents

- M^{me} Boutin (Jean-Talon)
- M. Caron (Portneuf), vice-président
- M^{me} Jeannotte (Labelle)
- M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
- M. Leitão (Robert-Baldwin), président
- M. Lemay (Masson)
- M. Marissal (Rosemont)
- M^{me} Nichols (Vaudreuil)
- M^{me} Rizqy (Saint-Laurent)
- M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)

² « Programme AccèsLogis Québec : exploitation des immeubles », *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2019-2020*, mai 2019, chap. 2, 40 p.



TÉMOINS

Vérificateur général du Québec

M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec

Société d'habitation du Québec

M^e Guylaine Marcoux, présidente-directrice générale

M. Pierre Rivard, président du conseil d'administration

M. Jean-Pascal Bernier, vice-président à l'amélioration et au développement de l'habitation

GESTION ADMINISTRATIVE : FAITS SAILLANTS

L'analyse du rapport annuel 2018-2019 et d'autres documents administratifs de la Société d'habitation du Québec a mis en évidence certains aspects liés à sa performance et à sa gestion.

- La Société d'habitation du Québec est une société d'État au sens de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. En conséquence, elle a certaines obligations en matière de reddition de comptes. Elles sont publiées dans le rapport annuel 2018-2019.
- La Société d'habitation adopte plusieurs bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. Bien qu'elle n'y soit pas obligée, elle rend public son plan stratégique et présente ses résultats dans son rapport annuel. Par ailleurs, les résultats de la déclaration de services aux citoyens sont aussi produits de même que les délais de réponse moyens.
- En matière de services à la clientèle, presque tous les résultats relatifs à la déclaration de services se sont détériorés en 2018-2019 par rapport à l'année précédente.
- Le taux de départs volontaires atteint 18,8 %. La Société d'habitation a embauché plus de 100 personnes au cours de l'exercice, ce qui représente plus de 25 % de son effectif total.
- Plusieurs écarts importants sont constatés entre les dépenses prévues et les dépenses réelles, notamment dans le Programme visant le financement de programmes municipaux d'habitation de la Ville de Montréal et les dépenses liées aux subventions diverses.

EXPOSÉ DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

D'entrée de jeu, la présidente-directrice générale, madame Guylaine Marcoux, rappelle aux membres de la Commission l'évolution du mandat de la société d'État et de ses différents



programmes. La Société d'habitation a vu le jour en 1967 afin de répondre aux graves problèmes du Québec en matière de logement. Elle a comme mandat d'aviser le ministre des besoins, des priorités et des objectifs à atteindre dans les divers secteurs de l'habitation au Québec, de stimuler les initiatives publiques et privées ainsi que la concertation dans le milieu de l'habitation. Elle offre aussi des logements à loyers modiques à travers son programme de HLM et du programme AccèsLogis³, qui a vu le jour en 1997. Ces mesures favorisent le développement du logement social et communautaire (coopératives et organismes à but non lucratif). La présidente-directrice générale ajoute que la Société chapeaute d'autres programmes en habitation. Ils visent, notamment, à favoriser l'accès à la propriété, la rénovation domiciliaire et l'accessibilité des personnes handicapées à un établissement. Ces initiatives ont soutenu plus de 225 000 ménages, dont près de 90 % sont à faible revenu.

Après avoir donné des précisions sur l'origine d'AccèsLogis Québec et ses principales caractéristiques, M^{me} Marcoux présente plus en détail les correctifs apportés à ce programme depuis le mois de juillet 2019. Ces modifications s'inscrivent dans le plan d'action déposé afin de donner suite aux six recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec. On apprend ainsi que la proportion de ménages à faible revenu dans les nouveaux projets AccèsLogis a augmenté. La société d'État assure un suivi plus serré de l'exploitation des immeubles de manière à réduire ses risques financiers et elle exige désormais que les promoteurs aient davantage d'expérience en gestion immobilière ou qu'ils reçoivent un accompagnement approprié. La présidente-directrice générale ajoute qu'à la suite de l'adoption du projet de loi n^o16⁴, un organisme à but non lucratif qui souhaite recevoir une aide financière de l'organisme doit être membre d'une fédération nationale ou régionale en habitation. Cette loi confie également à la Société d'habitation de nouveaux moyens pour intervenir lorsque des manquements graves sont observés dans la gestion des organismes. Enfin, tous les nouveaux projets financés par AccèsLogis ont désormais l'obligation d'effectuer un bilan de santé tous les cinq ans.

³ Le programme AccèsLogis Québec favorise le regroupement des ressources publiques, communautaires et privées, afin de réaliser des logements communautaires et abordables pour des ménages à revenu faible ou modeste et pour des personnes ayant des besoins particuliers en habitation.

⁴ Loi visant principalement l'encadrement des inspections en bâtiment et de la copropriété divise, le remplacement de la dénomination de la Régie du logement et l'amélioration de ses règles de fonctionnement et modifiant la Loi sur la Société d'habitation du Québec et diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal



ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Les échanges avec la présidente-directrice générale de la Société d'habitation ont porté principalement sur l'administration du programme AccèsLogis, les critères d'accessibilité à ses programmes et les besoins de logement social.

Administration du programme AccèsLogis

Les membres de la Commission de l'administration publique se penchent d'abord sur la question de la sous-capitalisation des fonds de réserve des organismes. En effet, la vérificatrice générale a relevé un déficit de 600 millions de dollars. La société d'État envisage quelles solutions pour régler ce passif? Selon Mme Marcoux la situation évoquée est préoccupante sans toutefois être alarmante. Ainsi, il est possible que certains organismes aient utilisé leurs fonds de réserve tout juste avant l'examen réalisé par la vérificatrice générale. Afin d'avoir un portrait exhaustif de la situation, la Société d'habitation s'apprête à mettre en place un logiciel afin de faire un suivi plus serré des états financiers des organismes.

Diverses questions sur la rénovation des immeubles habités sont soulevées. À titre d'exemple, les membres notent que les demandes de subvention pour réaliser des travaux majeurs dans les immeubles augmentent. La Société d'habitation compte pallier cette lacune en amont dès l'intégration de son logiciel. M^{me} Marcoux mentionne que des progrès ont toutefois été constatés dans le bilan de santé des immeubles.

D'autres enjeux liés à l'administration d'AccèsLogis sont abordés, notamment les contributions financières versées aux partenaires du milieu communautaire, les écarts observés entre le loyer prélevé par certains organismes et les critères prévus, de même que les mesures prises par la Société d'habitation pour maintenir la vocation sociale des coopératives et des organismes à but non lucratif en habitation.

Critères d'accessibilité aux programmes de la Société d'habitation

Le revenu des occupants des logements issus du programme AccèsLogis suscite plusieurs questions. Les contrôles exercés pour s'assurer que des ménages à faible revenu ou à revenu modeste sont admissibles au programme sont-ils efficaces? Comment AccèsLogis définit-il le concept de « revenu modeste »? Une révision des critères permettrait-elle à plus de ménages admissibles de profiter de ce programme?

La gestionnaire explique que la Société d'habitation n'a de contrôle que sur les ménages inscrits au programme Supplément au loyer. L'organisme se fie aux renseignements fournis par les ménages à la signature du bail d'un logement standard et à leur bonne foi, au fil des ans. Si on



voulait obtenir de plus amples renseignements, notamment, de Revenu Québec, il faudrait faire des modifications législatives afin de donner à la société d'État l'habilitation réglementaire à cet égard. Il importe aussi d'évaluer les conséquences d'une modification de la définition de revenu modeste ou de l'imposition de nouvelles règles pour occuper un logement standard. Les personnes qui y vivent, insiste M^{me} Marcoux, ont le droit au maintien dans les lieux. Autrement dit, la Société d'habitation ne peut évincer ces locataires, même si leurs revenus dépassent les seuils fixés par le programme. La Société d'habitation se doit d'évaluer les différents scénarios possibles et leurs conséquences légales, en tenant compte de l'intérêt des citoyennes et des citoyens.

Besoins de logement social

Plusieurs questions touchent aux besoins de logements sociaux. Quelles sont les mesures envisagées pour réduire les listes d'attente et bonifier l'offre dans certaines régions? De fait, le Nunavik fait l'objet d'une attention particulière étant donné la pénurie ou la vétusté des logements. L'intervention de la Société d'habitation dans cette région se fait par l'entremise du programme HLM. Les défis sont plus grands parce que les logements se dégradent rapidement, vu, entre autres, la rigueur du temps, les grands vents. Aussi, les coûts de construction sont plus élevés qu'au Sud. L'organisation fait les rénovations nécessaires selon une planification budgétaire qui n'est pas rendue publique. Toutefois, le résultat des interventions paraît dans le rapport annuel de gestion de la Société d'habitation.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les membres de la Commission de l'administration publique apprécient le temps d'échange avec les dirigeants de la Société d'habitation du Québec. Malheureusement, les réponses à leurs questions sont restées vagues. Plusieurs solutions envisagées par la société d'État pour résoudre les différents problèmes constatés par le Vérificateur général du Québec manquent de précision, tout particulièrement à l'égard de la sous-capitalisation des fonds de réserve des organismes. Par ailleurs, les membres de la Commission souhaitent saisir les assises juridiques qui empêchent la Société d'habitation d'appliquer de façon plus rigoureuse les critères d'admissibilité du programme AccèsLogis. Quel type de ménage occupe les logements standards? L'audition n'a pas non plus éclairé les députés sur la planification relative à la crise du logement au Nunavik. Devant ces constats, il est impératif que la Commission de l'administration publique entende une fois de plus les représentants de la Société d'habitation du Québec.



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

2.1 QUE la Commission de l'administration publique entende à nouveau la Société d'habitation du Québec à l'automne 2020 pour poursuivre l'examen de la gestion administrative et les discussions sur la conduite du programme AccèsLogis Québec, notamment au sujet de la définition du revenu modeste, de la sous-capitalisation des fonds de réserve des organismes et du suivi réalisé auprès des ménages en attente d'un logement subventionné.

2.2 QUE la Société d'habitation du Québec transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 30 juin 2020, une revue des exigences légales qui limite son travail dans le contexte de l'amélioration de ses pratiques.

2.3 QUE la Société d'habitation du Québec rende publique, d'ici le 30 juin 2020, sa planification des besoins et des travaux à réaliser au Nunavik. Une fois cette planification rendue publique, qu'elle en avise la Commission.



CHAPITRE 3

AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION

Le 19 février 2020, la Commission de l'administration publique a entendu monsieur Frédéric Guay, sous-ministre aux Affaires municipales et à l'Habitation, sur sa gestion administrative et les engagements financiers 2014 à 2019 du ministère qu'il dirige.

MEMBRES

présents

- M^{me} Boutin (Jean-Talon)
- M. Caron (Portneuf), vice-président
- M^{me} Jeannotte (Labelle)
- M^{me} Lecours (Lotbinière-Frontenac)
- M. Leitão (Robert-Baldwin), président
- M. Lemay (Masson)
- M. Marissal (Rosemont)
- M^{me} Nichols (Vaudreuil)
- M^{me} Rizqy (Saint-Laurent)
- M. Tardif (Rivière-du-Loup–Témiscouata)



TÉMOINS

Vérificateur général du Québec

M^{me} Guylaine Leclerc, vérificatrice générale du Québec

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

M. Frédéric Guay, sous-ministre

M. Stéphane Bouchard, sous-ministre adjoint à l'urbanisme, à l'aménagement du territoire et à l'habitation

M^{me} Kathleen Dumont, directrice, Direction des ressources humaines

M. Jessy Baron, sous-ministre adjoint aux territoires

M. Richard Villeneuve, commissaire à l'intégrité municipale et aux enquêtes

GESTION ADMINISTRATIVE : FAITS SAILLANTS

Cette analyse s'appuie principalement sur l'examen du rapport annuel de gestion 2018-2019 et du plan stratégique 2017-2019. Elle a mis en relief bon nombre d'éléments sur la performance et la gestion administrative du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

- Le Ministère s'est vu confier, en 2018, des responsabilités en matière d'habitation. Il assure, en collaboration avec les organismes concernés, la coordination de l'action gouvernementale à cet effet.
- Au terme de son plan stratégique 2017-2019, le Ministère atteint 82 % de ses objectifs et 75 % de ses cibles. Bien que cette performance soit bonne, il est difficile de mesurer la portée de ses actions sur la population ou sur sa clientèle, car la majorité des indicateurs du plan stratégique mesurent des processus et non des résultats.
- La déclaration de services à la clientèle du Ministère ne comprend que des engagements qualitatifs. Il est donc impossible d'évaluer sa performance en cette matière. Cet élément avait été soulevé lors de l'examen du rapport annuel de gestion 2014-2015.
- Le Ministère est responsable de l'application de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics à l'endroit du milieu municipal.



- Au 31 mars 2019, 513 personnes travaillaient au Ministère, 20 % étaient déployées en région. Le taux de départs volontaires a augmenté de 1 % par rapport à l'année précédente, atteignant 17,1 %.
- Le Ministère a mis en place des communautés de pratique sous forme de tables. Elles regroupent des conseillers ainsi que des techniciens et des adjoints administratifs. Ils échangent, sur une base régulière, afin d'approfondir leurs connaissances dans leur champ d'expertise commun et d'améliorer le service à la clientèle.

Le nombre de contrats conclus au cours des cinq dernières années est faible. Parmi les contrats de gré à gré, un seul dépasse la limite d'appel d'offres public.

EXPOSÉ DU SOUS-MINISTRE

M. Frédéric Guay, sous-ministre des Affaires municipales et de l'Habitation, présente l'approche du Ministère auprès des municipalités, soit des services de proximité fondés sur l'accompagnement et le soutien pour la réalisation de leur mission. Il précise que la démarche s'est concrétisée de différentes façons, notamment avec le pôle d'expertise en gestion contractuelle municipale.

Le sous-ministre rappelle que les politiques, les stratégies, les programmes et les divers travaux du Ministère sont axés sur l'atteinte de l'équilibre du développement socioéconomique et de l'offre de services entre les régions et les grandes villes ou entre les milieux ruraux et urbains. D'ailleurs, les services du Ministère sont déployés sur l'ensemble du territoire par l'intermédiaire des directions régionales. Ces dernières répondent annuellement à plus de 12 000 demandes d'information.

Parmi les divers dossiers traités par le Ministère, se trouvent les inondations. Elles ont monopolisé plusieurs équipes du Ministère en 2017 et en 2019. Une zone d'intervention spéciale a été mise en place. Le Ministère travaille à l'élaboration du Plan d'action gouvernemental en matière d'aménagement du territoire relatif aux inondations. Pour ce faire, il collabore avec les ministères concernés ainsi que les milieux scientifiques et municipaux.

M. Guay insiste sur plusieurs mesures de soutien aux municipalités, dont le Partenariat 2020-2024 : pour des municipalités et des régions encore plus fortes. Enfin, il énumère d'autres programmes et fonds destinés à soutenir le monde municipal.

Le Ministère est aussi responsable de l'évolution du cadre légal et réglementaire applicable aux municipalités, rappelle le sous-ministre. Beaucoup d'énergie a été investie, au cours des derniers mois, pour être en mesure de présenter le projet de loi n° 49 modifiant la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale. M. Guay souligne que le Ministère a instauré, en octobre 2018,



le Commissaire à l'intégrité municipale et aux enquêtes. En date du 24 janvier 2020, l'organisme avait reçu 622 divulgations d'actes répréhensibles.

Pour conclure, le sous-ministre indique que la mission de ministère des Affaires municipales et de l'Habitation a été renouvelée de manière à rapprocher les acteurs du domaine de l'habitation et des affaires municipales. L'habitation constitue plus que jamais une composante primordiale de l'aménagement et de l'occupation du territoire.

ÉCHANGES ENTRE LA COMMISSION ET LE SOUS-MINISTRE

Les échanges entre les membres de la Commission de l'administration publique et le sous-ministre des Affaires municipales et de l'Habitation ont porté sur les services aux municipalités, les interventions en matière d'inondations et les nouvelles compétences du Ministère.

Services aux municipalités

Les membres de la Commission s'intéressent aux programmes mis en place à l'intention des municipalités. Au cours des dernières années, le Ministère a fait d'importants efforts pour optimiser les services proposés aux petites municipalités. Le sous-ministre cite le programme d'aide financière pour soutenir la coopération intermunicipale afin de regrouper des services et des activités. L'essentiel de ces initiatives tient compte des caractéristiques de ces différents milieux.

C'est dans ce contexte d'accompagnement mieux adapté aux besoins des petites municipalités que le pôle d'expertise en gestion contractuelle a été créé. Il a pour objectif de guider les municipalités, tout au long du processus d'octroi de contrats, car elles ne détiennent pas l'expertise.

On aborde ensuite la gestion du réseau d'eau potable et le rôle qu'y joue le Ministère. Une partie du réseau est en mauvais état, c'est chose connue. Alors, comment limiter les pertes d'eau potable et s'assurer de la qualité de l'eau qu'on distribue?

M. Guay se fait rassurant : la vaste majorité du réseau municipal ne contient pas de conduites en plomb, elles ont été remplacées. Par ailleurs, le Ministère a mis en place la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable, dont l'un des objectifs est de maintenir les infrastructures et de diagnostiquer les déficits d'entretien afin d'évaluer les besoins en investissements. À souligner que les municipalités sont les donneurs d'ouvrage, le Ministère ne fait ni appel d'offres ni travaux.

Interventions en matière d'inondations

Le dossier des inondations de 2017 et de 2019 évoqué par le sous-ministre fait l'objet de discussions, car ces désastres touchent un grand nombre de citoyennes et de citoyens. Qu'en est-



il exactement du rôle du Ministère à cet égard? Assure-t-il du financement aux municipalités? Les accompagne-t-il dans la réalisation de leur plan d'urgence?

D'abord, M. Guay distingue pour les parlementaires le rôle du ministère de la Sécurité publique et celui du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. En cas d'inondations, la mise en œuvre d'un plan d'intervention et l'aide financière qui y est reliée relèvent du ministère de la Sécurité publique. Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation se charge principalement des municipalités. Un travail étroit de préparation est fait par les quinze directions régionales du Ministère. D'ailleurs, en 2019, les municipalités étaient manifestement mieux préparées.

Par ailleurs, le Ministère est aussi responsable de l'élaboration du Plan d'action gouvernemental en matière d'aménagement du territoire relatif aux inondations. M. Guay précise que ce plan d'action aura pour objectif d'encadrer la gestion de l'aménagement des zones inondables et ainsi assurer une meilleure protection des biens et des personnes. Dans le contexte de la mise en place des zones d'intervention spéciales sur la population touchée. Il est bien d'apprendre que ces zones devraient être levées au cours de la prochaine année. Les citoyennes et les citoyens qui ont des questions ou des inquiétudes à cet égard peuvent s'adresser aux directions régionales de leur domicile pour obtenir une réponse.

Nouvelles compétences du Ministère

Le Ministère a vu, en 2018, l'habitation s'ajouter à ses compétences. Dans son allocution, le sous-ministre a insisté sur la grande place qu'occupe l'habitation dans l'aménagement et l'occupation du territoire. Pourtant, en réponse aux parlementaires à ce sujet, M. Guay indique, la plupart du temps, que les responsabilités en question n'incombent pas à son ministère. Comment expliquer une telle situation?

M. Guay prend l'exemple de l'imputabilité d'Hydro-Québec. Cette société d'État relève du ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles. Cependant, son président-directeur général ne répond pas au sous-ministre. Dans la même veine, les dossiers de logements sociaux sont gérés par la Société d'habitation du Québec sous la gouverne de la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation et non du sous-ministre.

Le traitement des divulgations d'actes répréhensibles dans le milieu municipal dépend du Ministère depuis l'instauration du Commissaire à l'intégrité municipale et aux enquêtes en octobre 2018. En date de janvier 2020, l'organisme a reçu 622 divulgations depuis sa mise en place. De plus, au 31 janvier, 84 dossiers étaient en traitement, dont 11 font l'objet d'une enquête.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les échanges tenus entre les membres de la Commission de l'administration publique et les représentants du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation ont été ouverts et diversifiés. Ce fut l'occasion de se familiariser avec la mission du Ministère, ses principaux mandats et la façon dont il s'en acquitte.

Néanmoins, les parlementaires n'ont pas réussi à saisir exactement le rôle du Ministère en matière d'habitation, ils y constatent des responsabilités limitées. Il leur apparaît essentiel d'avoir des précisions à cet égard.

Les parlementaires s'intéressent aux ressources humaines déployées dans les directions régionales. Dans son plan stratégique 2019-2023, le Ministère annonce que cet effectif « peut encore être accru pour faire face à la multiplication des défis des municipalités et à l'élargissement de leurs compétences, ainsi que pour favoriser la consolidation des capacités des gouvernements de proximité ». Les parlementaires s'intéressent aux intentions du Ministère à cet effet.

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

3.1 Que le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation mène une réflexion sur une meilleure définition de son rôle en matière d'habitation dans le contexte où il est responsable, en collaboration avec certains organismes, de la coordination de l'action gouvernementale en cette matière. Que le Ministère transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 septembre 2020, la description de ce rôle, incluant les limites de son imputabilité.

3.2 Que le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation précise à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 septembre 2020, ses objectifs en matière de croissance de ses effectifs dans les directions régionales tel qu'annoncé dans son plan stratégique 2019-2023.



ANNEXE I : LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

CHAPITRE 1 - AUDITION DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN SUIVI DE LA RECOMMANDATION 3.2 DU QUARANTIÈME RAPPORT SUR L'IMPUTABILITÉ

1.1. QUE le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur produise, d'ici le 15 septembre 2020, des prévisions des besoins de main-d'œuvre dans le réseau scolaire public de l'éducation, et ce, selon les ordres d'enseignement. Que le portrait soit ventilé par région administrative. Qu'il fasse état de l'effectif actuel, des mouvements de personnel prévisibles, des nouvelles ressources requises au cours des prochaines années au sein :

- du personnel enseignant ;
- des intervenantes et intervenants en soutien à l'élève ;
- du personnel professionnel (orthophonistes, psychologues, etc.)

1.2. QUE le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 septembre 2020, un plan pour améliorer la rétention du personnel enseignant dans la profession. En l'absence d'un tel plan, qu'il transmette un document qui précise ses intentions à cet égard.

1.3. QUE le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur adopte des mesures pour assurer, sans délai indu, la fréquentation scolaire des enfants autochtones pris en charge par la Direction de la protection de la jeunesse. Qu'il rende compte à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 septembre 2020, des actions prises en cette matière.

CHAPITRE 2 - AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC ET SUR LE PROGRAMME ACCÈSLOGIS QUÉBEC

2.1 QUE la Commission de l'administration publique entende à nouveau la Société d'habitation du Québec à l'automne 2020 pour poursuivre l'examen de la gestion administrative et les discussions sur la conduite du programme AccèsLogis Québec, notamment au sujet de la définition du revenu modeste, de la sous-capitalisation des fonds de réserve des



organismes et du suivi réalisé auprès des ménages en attente d'un logement subventionné.

2.2 QUE la Société d'habitation du Québec transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 30 juin 2020, une revue des exigences légales qui limite son travail dans le contexte de l'amélioration de ses pratiques.

2.3 QUE la Société d'habitation du Québec rende publique, d'ici le 30 juin 2020, sa planification des besoins et des travaux à réaliser au Nunavik. Une fois cette planification rendue publique, qu'elle en avise la Commission.

CHAPITRE 3 - AUDITION SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE ET LES ENGAGEMENTS FINANCIERS DU MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION

3.1 Que le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation mène une réflexion sur une meilleure définition de son rôle en matière d'habitation dans le contexte où il est responsable, en collaboration avec certains organismes, de la coordination de l'action gouvernementale en cette matière. Que le Ministère transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 15 septembre 2020, la description de ce rôle, incluant les limites de son imputabilité.

3.2 Que le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation précise à la Commission de l'administration publique, d'ici le 15 septembre 2020, ses objectifs en matière de croissance de ses effectifs dans les directions régionales tel qu'annoncé dans son plan stratégique 2019-2023.



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.

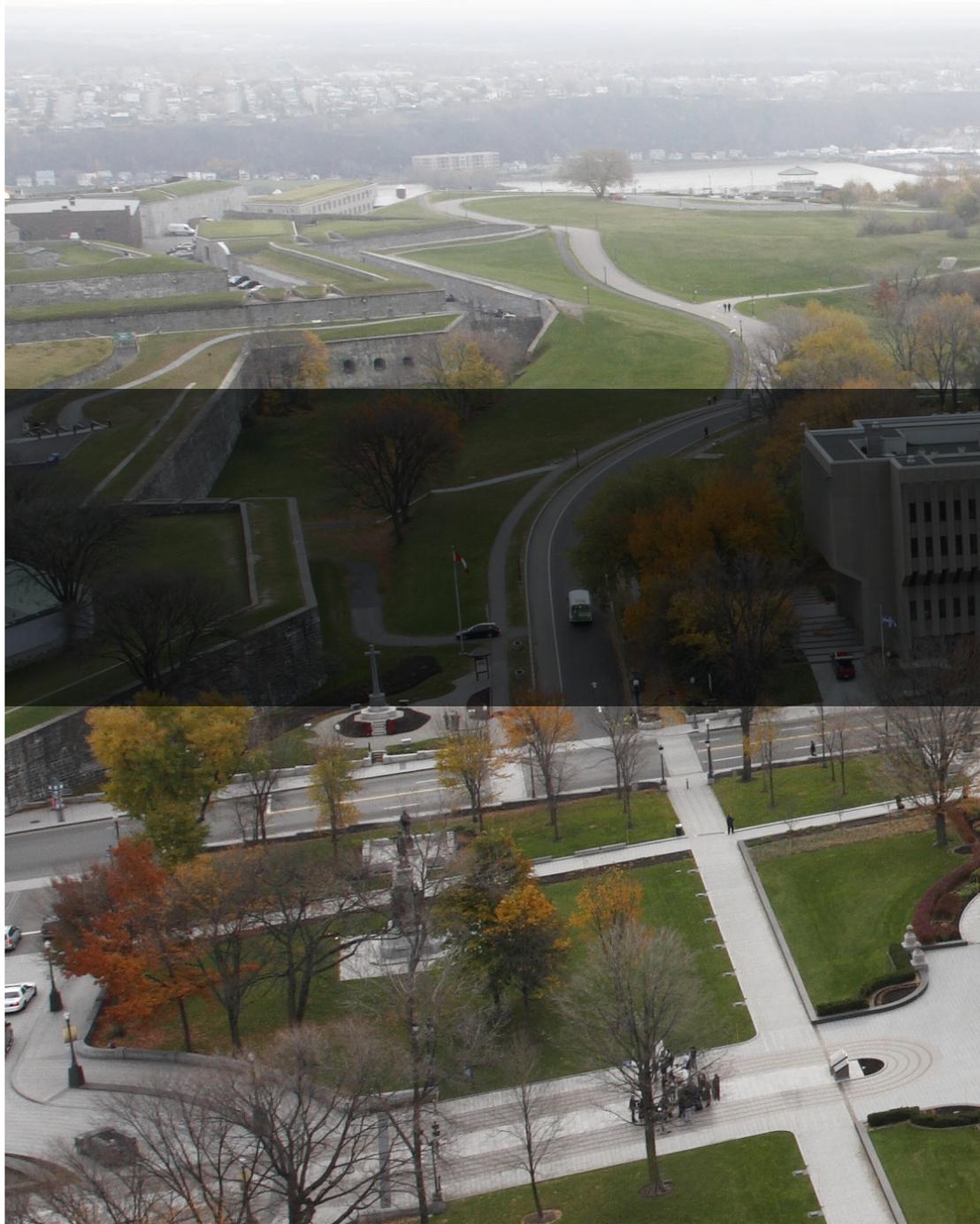
L'évaluation de la performance sous ces quatre critères n'est possible que si l'information présentée dans le rapport annuel de gestion est complète et rigoureuse. À ce titre, et au-delà des exigences du Secrétariat du Conseil du trésor, le rapport annuel de gestion doit contenir une information présentant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

Assemblée nationale du Québec
Division de la reprographie et de l'imprimerie



Papier fabriqué au Québec



**Direction générale
des affaires parlementaires**
Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3^e étage, Bureau 3.15
Québec (Québec) G1A1A3
Téléphone : 418 643-2722
Télécopieur : 418 643-0248
commissions@assnat.qc.ca

