



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-TROISIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Rapport

Audition d'Hydro-Québec sur le chapitre 5 du rapport de décembre 2022 du Vérificateur général intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité »

Procès-verbal de la séance du 30 avril 2024

et

Observations, conclusions et recommandations

Dépôt à l'Assemblée nationale :
n° 1615-20240531

2024

TABLE DES MATIÈRES

SÉANCE DU MARDI 30 AVRIL 2024.....	1
AUDITION	2

ANNEXES

- I. Procès-verbaux des séances de travail des 11 et 30 avril 2024
- II. Rapport

Séance du mardi 30 avril 2024

Mandat : Audition d'Hydro-Québec sur le chapitre 5 du rapport de décembre 2022 du Vérificateur général intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité » (Décision de la Commission le 14 septembre 2023)

Membres présents :

M^{me} Rizqy (Saint-Laurent), présidente

M. Caron (Portneuf), vice-président

M. Bouazzi (Maurice-Richard) en remplacement de M^{me} Labrie (Sherbrooke)

M. Bussière (Gatineau)

M. Kelley (Jacques-Cartier) en remplacement de M^{me} Cadet (Bourassa-Sauvé)

M^{me} Haytayan (Laval-des-Rapides)

M. Lamothe (Ungava)

M. Lemay (Masson) en remplacement de M^{me} Mallette (Huntingdon)

M. Thouin (Rousseau)

Témoins (par ordre d'intervention) :

Vérificateur général du Québec :

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

M^{me} Caroline Rivard, vérificatrice générale adjointe

Hydro-Québec :

M^{me} Claudine Bouchard, vice-présidente exécutive et cheffe de l'exploitation et des infrastructures

M. Maxime Lajoie, directeur principal, Conception intégrée et gestion de l'actif

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

À 9 h 34, M. Caron (Portneuf) déclare la séance ouverte.

M. le secrétaire informe la Commission des remplacements.

AUDITION

La Commission entend le Vérificateur général du Québec et Hydro-Québec.

M. Lemay (Masson) remplace M. le président.

L'audition se poursuit.

M. Caron (Portneuf) reprend ses fonctions à la présidence.

L'audition se poursuit.

À 11 h 34, 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,

La présidente de la Commission,

Original signé par

Original signé par

Dominic Garant

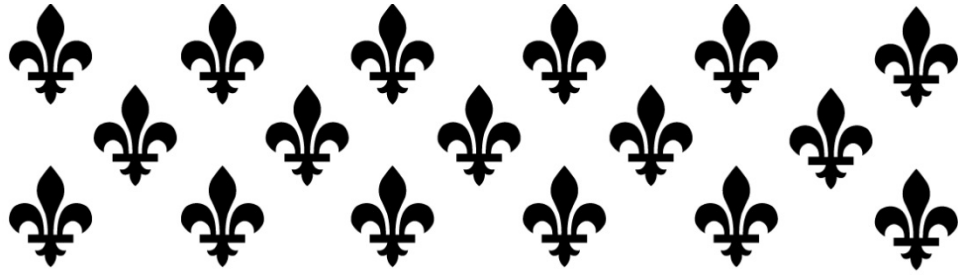
Marwah Rizqy

DG/col

Québec, le 30 avril 2024

ANNEXE I

Procès-verbaux des séances de travail des 11 et 30 avril 2024



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-TROISIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 11 avril 2024

Procéder à l'analyse de rapports annuels de gestion

2024

Séance de travail du jeudi 11 avril 2024

Objet : Procéder à l'analyse de rapports annuels de gestion

Membres présents :

M^{me} Rizqy (Saint-Laurent), présidente

M. Caron (Portneuf), vice-président

M^{me} Labrie (Sherbrooke), vice-présidente

M^{me} Lachance (Bellechasse) en remplacement de M. Lamothe (Ungava)

M. Bussière (Gatineau)

M^{me} Haytayan (Laval-des-Rapides)

M^{me} Lakhoyan Olivier (Chomedey) en remplacement de M^{me} Cadet (Bourassa-Sauvé)

M. Thouin (Rousseau)

Autres personnes présentes :

M. Guillaume Boivin, chercheur, Service de recherche, Québec Solidaire

M. Marc Duperron, attaché politique, Service de recherche et des communications, Parti libéral du Québec

M^{me} Caroline Dussault, attachée politique, Service de recherche, Coalition avenir Québec

M. François Gagnon, coordonnateur des travaux de recherche de la Commission de l'administration publique, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M^{me} Roxanne Guévin, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires

M^{me} Catherine Lanouette, agente de recherche, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

La Commission se réunit à la salle des Premiers-Ministres de l'hôtel du Parlement.

À 14 h 01, M^{me} Labrie (Sherbrooke) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M^{me} Dussault et à MM. Boivin et Duperron d'assister à la séance.

M^{me} la présidente rappelle que des lettres seront transmises aux ministères et organismes afin de leur faire part des commentaires et des questionnements des membres.

Elle 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.

À la demande de M^{me} la présidente, M. Gagnon et M^{me} Lanouette présentent le document de soutien concernant la gestion administrative des ministères et organismes suivants :

- Élections Québec;
- Commission de la représentation électorale;
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux;
- Ministère de la Justice;
- Ministère du Tourisme;
- Tribunal administratif du logement.

Une discussion s'engage.

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

À 16 h 03, M^{me} la présidente lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

La présidente de la Commission,

Original signé par

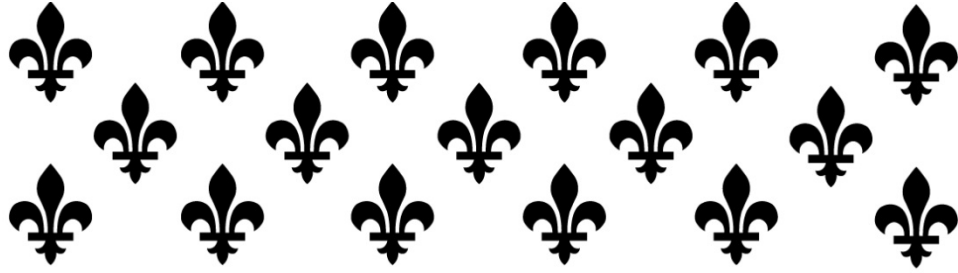
Original signé par

Dominic Garant

Marwah Rizqy

DG/col

Québec, le 11 avril 2024



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-TROISIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 30 avril 2024

Préparer l'audition d'Hydro-Québec sur le chapitre 5 du rapport de décembre 2022 du Vérificateur général intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité »

2024

Séance de travail du mardi 30 avril 2024

Objet : Préparer l'audition d'Hydro-Québec sur le chapitre 5 du rapport de décembre 2022 du Vérificateur général intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité » (Décision de la Commission le 14 septembre 2023)

Membres présents :

M^{me} Rizqy (Saint-Laurent), présidente

M. Caron (Portneuf), vice-président

M. Bouazzi (Maurice-Richard) en remplacement de M^{me} Labrie (Sherbrooke)

M. Bussière (Gatineau)

M^{me} Haytayan (Laval-des-Rapides)

M. Kelley (Jacques-Cartier) en remplacement de M^{me} Cadet (Bourassa-Sauvé)

M. Lemay (Masson) en remplacement de M^{me} Mallette (Huntingdon)

M. Thouin (Rousseau)

Autres personnes présentes :

M^{me} Victoria Cornand, conseillère politique, Cabinet du leader parlementaire du gouvernement

M. François Dubreuil, secrétaire général, Vérificateur général du Québec

M^{me} Caroline Dussault, conseillère politique, Service de recherche, Coalition avenir Québec

M. François Gagnon, coordonnateur des travaux de recherche de la Commission de l'administration publique, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M^{me} Roxanne Guévin, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires

M^{me} Catherine Lanouette, analyste, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

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

M^{me} Nadine Lelièvre, analyste, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M. Carl Pelletier, directeur d'audit, Vérificateur général du Québec

M^{me} Caroline Rivard, vérificatrice générale adjointe, Vérificateur général du Québec

M^{me} Yssia Tormin, chercheuse, Service de recherche, Québec solidaire

M. François White, conseiller politique, Service de recherche, Parti libéral du Québec

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

À 8 h 31, M. Caron (Portneuf) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M^{mes} Cornand, Dussault et Tormin ainsi qu'à M. White d'assister à la séance.

M. le secrétaire informe la Commission des remplacements.

M. le président invite l'équipe du Vérificateur général du Québec à présenter le chapitre 5 de son rapport de décembre 2022 intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité ».

Une discussion s'engage.

À 9 h 20, M. le président lève la séance et la Commission suspend ses travaux quelques instants avant de se réunir en séance publique.

Le secrétaire de la Commission,

La présidente de la Commission,

Original signé par

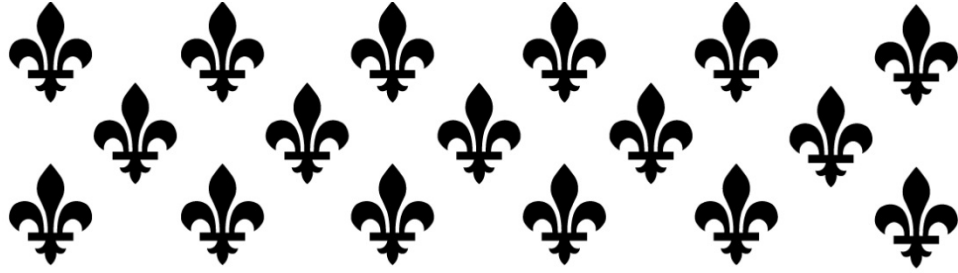
Original signé par

Dominic Garant

Marwah Rizqy

DG/col

Québec, le 30 avril 2024



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-TROISIÈME LÉGISLATURE

Commission de l'administration publique

Procès-verbal

de la séance de travail du 30 avril 2024

Déterminer les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission à la suite de l'audition d'Hydro-Québec sur le chapitre 5 du rapport de décembre 2022 du Vérificateur général intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité »

Séance de travail du mardi 30 avril 2024

Objet : Déterminer les observations, les conclusions et les recommandations de la Commission à la suite de l'audition d'Hydro-Québec sur le chapitre 5 du rapport de décembre 2022 du Vérificateur général intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité » (Décision de la Commission le 14 septembre 2023)

Membres présents :

M^{me} Rizqy (Saint-Laurent), présidente

M. Caron (Portneuf), vice-président

M. Bouazzi (Maurice-Richard) en remplacement de M^{me} Labrie (Sherbrooke)

M. Bussière (Gatineau)

M. Kelley (Jacques-Cartier) en remplacement de M^{me} Cadet (Bourassa-Sauvé)

M^{me} Haytayan (Laval-des-Rapides)

M. Lamothe (Ungava)

M. Lemay (Masson) en remplacement de M^{me} Mallette (Huntingdon)

M. Thouin (Rousseau)

Autres personnes présentes :

M^{me} Victoria Cornand, conseillère politique, Cabinet du leader parlementaire du gouvernement

M^{me} Caroline Dussault, conseillère politique, Service de recherche, Coalition avenir Québec

M. François Gagnon, coordonnateur des travaux de recherche de la Commission de l'administration publique, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M^{me} Roxanne Guévin, secrétaire de commission, Direction des commissions parlementaires

M^{me} Catherine Lanouette, analyste, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M^{me} Nadine Lelièvre, analyste, Service de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale

M^{me} Yssia Tormin, recherchiste, Service de recherche, Québec solidaire

M. François White, conseiller politique, Service de recherche, Parti libéral du Québec

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

À 11 h 45, M. Caron (Portneuf) déclare la séance ouverte.

Il est convenu de permettre à M^{mes} Cornand, Dussault et Tormin ainsi qu'à M. White d'assister à la séance.

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 12 h 06, M. le président lève la séance et la Commission ajourne ses travaux sine die.

Le secrétaire de la Commission,

La présidente de la Commission,

Original signé par

Original signé par

Dominic Garant

Marwah Rizqy

DG/col

Québec, le 30 avril 2024

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 –
Printemps 2024



Les collaborateurs de la Commission de l'administration publique

SECRETARIAT DE LA COMMISSION

Dominic Garant
Roxanne Guévin

Pierre Bourget
Carlos Uriel Osorio León

SERVICE DE LA RECHERCHE

Véronique Boucher-Lafleur
François Gagnon
Audrey Houle
Catherine Lanouette
Brenda-Lee Leblanc
Nadine Lelièvre
Michèle Rioux
Danielle Simard

Pour tout renseignement complémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, veuillez 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 : <https://www.assnat.qc.ca>

Dépôt légal – 31 mai 2024
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : Imprimé : 978-2-550-97759-9
PDF : 978-2-550-97760-5

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR	1
CHAPITRE 1.....	3
Audition d’Hydro-Québec sur le chapitre 5 du rapport de décembre 2022 du Vérificateur général intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d’électricité »	3
Rapport du Vérificateur général : faits saillants.....	4
Exposé de la vice-présidente exécutive et cheffe de l’exploitation et des infrastructures d’Hydro-Québec.....	5
Échanges entre la Commission et Hydro-Québec	6
Conclusions, observations et recommandations	7
CHAPITRE 2.....	9
Examen de rapports annuels de ministères et d’organismes publics en vertu des dispositions de la Loi sur l’administration publique.....	9
Analyses de la performance.....	9
Constats généraux.....	12
ANNEXE I - LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION.....	13
ANNEXE II - CRITÈRES D’APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE	14

MOT DU COMITÉ DIRECTEUR

Nous sommes heureux de vous présenter le Rapport sur l'imputabilité du printemps 2024, qui porte sur les travaux récents de la Commission de l'administration publique.

Pendant la période de travaux du printemps, notre Commission a tenu une audition. Nous avons entendu Hydro-Québec en suivi du rapport du Vérificateur général intitulé *Maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité*. Le chapitre 1 du présent rapport résume nos échanges et présente nos observations et nos recommandations.

Nos membres se sont réunis en séance de travail pour examiner les rapports annuels de gestion de six entités assujetties à la *Loi sur l'administration publique*. Une synthèse des éléments soulevés sur les six entités examinées est présentée au chapitre 2.

Soulignons l'examen du rapport annuel du Tribunal administratif du logement et les constats parus dans de récents rapports du Protecteur du citoyen. Ses conclusions ont convaincu les membres d'adopter un mandat d'audition du Tribunal.

Mentionnons, au passage, que nous avons l'intention de profiter de la prochaine année pour clore le quatrième cycle d'examen – entamé en 2019 – et en démarrer un nouveau avec une cadence accélérée afin de couvrir l'ensemble des entités assujetties à l'intérieur d'une période de quatre ans.

Hors de ses travaux réguliers, la Commission a poursuivi sa réflexion sur la pertinence d'examiner les états financiers consolidés du gouvernement en commission parlementaire. Nous comptons la poursuivre l'an prochain, notamment en nous inspirant des pratiques d'autres parlements.

En septembre prochain, l'Assemblée nationale du Québec accueillera la conférence annuelle du Conseil canadien des comités des comptes publics. Ce sera pour nous l'occasion de rassembler nos homologues des parlements canadiens pour discuter des défis liés, directement ou plus largement, au contrôle parlementaire et à la reddition de comptes.

En conclusion, nous tenons à remercier les collaborateurs réguliers de la Commission, particulièrement le protecteur du citoyen, Marc-André Dowd, la vérificatrice générale, Guylaine Leclerc, et la commissaire au développement durable, Janique Lambert. Leur travail, celui de leurs équipes et celui du personnel de l'Assemblée nationale nous alimentent chaque jour dans la poursuite de notre mandat.

La présidente,



Marwah Rizqy

Le vice-président,



Vincent Caron

La vice-présidente,



Christine Labrie

CHAPITRE 1

Audition d'Hydro-Québec sur le chapitre 5 du rapport de décembre 2022 du Vérificateur général intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité »

Le 30 avril, la Commission de l'administration publique a entendu Hydro-Québec en suivi du rapport du Vérificateur général intitulé « Hydro-Québec : maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité¹ ».

Membres présents		Membres remplaçants	
M.	Bussière (Gatineau)	M.	Bouazzi (Maurice-Richard))
M.	Caron (Portneuf), vice-président	M.	Kelley (Jacques-Cartier)
M ^{me}	Haytayan (Laval-des-Rapides)	M.	Lemay (Masson)
M.	Lamothe (Ungava)		
M ^{me}	Rizqy (Saint-Laurent), présidente		
M.	Thouin (Rousseau)		

Témoins - Vérificateur général du Québec

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

M^{me} Caroline Rivard, vérificatrice générale adjointe

Témoins - Hydro-Québec

M^{me} Claudine Bouchard, vice-présidente exécutive et cheffe de l'exploitation et des infrastructures

M. Maxime Lajoie, Directeur principal – Conception intégrée et gestion de l'actif

¹ [Maintenance des actifs du réseau de distribution d'électricité](#), Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2022-2023, décembre 2022, c. 5, 138 p.

Rapport du Vérificateur général : faits saillants

L'audit du Vérificateur général avait pour but de « déterminer si Hydro-Québec réalise la maintenance préventive de ses actifs afin d'assurer la fiabilité de son service de distribution d'électricité ». Pour y arriver, ses travaux ont porté sur les indicateurs de fiabilité, la gestion des actifs du réseau et la réalisation de la maintenance préventive. Dans son chapitre, le Vérificateur général formule quatre constats.

On observe une dégradation de la fiabilité du service de distribution d'électricité depuis 2012, à la fois en nombre de pannes, en nombre de clients affectés et au regard de la durée moyenne de ces interruptions. Malgré la mise en place d'un plan de réduction des pannes, qui se traduit en travaux supplémentaires de maintenance préventive, une part importante de ces travaux n'ont pas été réalisés. Moins de 60 % des heures planifiées ont été travaillées en 2021. Le Vérificateur général résume son appréciation du plan de réduction ainsi : « les travaux coûtent plus cher que prévu et Hydro-Québec en réalise moins que prévu ». De cette façon, la société d'État doit revoir à la hausse ses objectifs de durée moyenne des interruptions normalisées. Les nouveaux objectifs sont à la fois plus élevés que la mesure de départ et sont à la hausse pour la période 2022-2026.

Cette perspective pousse le Vérificateur général à émettre un deuxième constat, selon lequel « Hydro-Québec n'est pas outillée adéquatement pour faire face au défi grandissant du vieillissement de ses actifs ». Le vieillissement des actifs engendre plus de défaillances qui exigent des interventions de maintenance corrective, ce qui empêche la société d'État de consacrer les efforts requis pour la maintenance préventive.

Le troisième constat porte sur la maintenance préventive : une grande part de celle-ci n'est pas effectuée, année après année. Non seulement le taux de réalisation a-t-il été inférieur à 100 % pour plusieurs des dernières années, la tendance du nombre d'heures consacrées était à la baisse alors que celle du délai de réalisation était à la hausse. Pour la maintenance préventive systématique, les cycles d'inspection des lignes aériennes ne sont pas respectés. Pour la maintenance préventive conditionnelle, les délais de réalisation ont crû considérablement.

Le dernier constat a trait aux données dont dispose Hydro-Québec sur ses actifs de distribution. Leur faible qualité a des retombées négatives sur les travaux de maintenance. Ces informations s'évaluent de différentes façons : soit elles sont mal codifiées pour être exploitées, soit elles sont incomplètes ou soit elles ne sont pas colligées systématiquement.

Le Vérificateur général formule cinq recommandations, auxquelles Hydro-Québec adhère. Un plan d'action en vue de leur application a été acheminé à la Commission en mai 2023.

Exposé de la vice-présidente exécutive et cheffe de l'exploitation et des infrastructures d'Hydro-Québec

La vice-présidente précise que depuis le dépôt du rapport du Vérificateur général, il y a 16 mois, les recommandations découlant dudit rapport ont été mises en œuvre. Aussi, le Plan d'action 2035 – Vers un Québec décarboné et prospère a été déposé, dont la priorité 1 vise l'amélioration de la qualité du service.

La vice-présidente explique le contexte actuel plus large dans lequel Hydro-Québec évolue. Les équipements ont été mis en service il y a plusieurs décennies, alors ils nécessitent plus d'entretien ou arrivent à leur fin utile. Aussi, la transition énergétique a pour effet de monopoliser le réseau et les attentes de la clientèle augmentent. Enfin, les impacts des changements climatiques ont une incidence sur l'ensemble des activités. Ce contexte force la société d'État à « accroître et optimiser la façon de réaliser [ses] investissements afin d'assurer la fiabilité, la résilience et le développement de [ses] infrastructures » dans le but de garantir une fiabilité solide et durable au meilleur coût possible.

La vice-présidente rappelle que le plan d'action déposé par Hydro-Québec en mai 2023 présente notamment les actions amorcées sur chacune des recommandations du Vérificateur général. Plus particulièrement, Hydro-Québec a revu sa stratégie de gestion des actifs, entamé un inventaire des risques de défaillance, mis en place des indicateurs de réalisation des travaux, amorcé une analyse du cycle de vie des actifs et démarré des audits de réalisation des inspections, le tout en analysant les données de gestion.

Un investissement de 45 à 50 milliards de dollars sera produit d'ici 2035, dont 8 à 9 milliards de dollars sur le réseau de distribution. Plusieurs actions complémentaires ont été mises en place pour améliorer la fiabilité du réseau et la communication avec la clientèle lors de pannes majeures. La maîtrise proactive de la végétation sera assurée (selon la vice-présidente, une priorité pour Hydro-Québec, qui n'était pas prise en compte dans l'audit du Vérificateur). Le réseau sera modernisé, les équipements vieillissants seront remplacés et la robustesse du réseau sera accrue.

Enfin, la vice-présidente conclut avec un résumé des consultations qu'Hydro-Québec a lancées, il y a quelques mois, pour présenter son plan et échanger avec les communautés qui veulent contribuer à sa mise en œuvre, notamment les municipalités touchées par les interruptions de service. Les résultats de la démarche seront présentés en juin 2024.

Échanges entre la Commission et Hydro-Québec

Les parlementaires ont interrogé la vice-présidente sur les données relatives à la fiabilité du réseau de distribution d'Hydro-Québec et aux innovations de la société d'État pour augmenter sa robustesse. Ils se sont aussi enquis de sa planification à long terme.

Disponibilité des données sur les actifs du réseau de distribution

De nombreux constats du Vérificateur général portaient sur la disponibilité des données sur le réseau de distribution. À ce sujet, la première étape évoquée par Hydro-Québec afin d'obtenir un meilleur portrait des actifs est un redressement des données ainsi que l'actualisation des bases de données.

La vice-présidente a présenté les moyens qui aident Hydro-Québec à améliorer l'information sur la santé de son réseau. Malgré les lacunes constatées par le Vérificateur général : des déductions statistiques permettent de finaliser le portrait parfois incomplet. De plus, Hydro-Québec peut se fier aux données plus précises générées par les compteurs connectés installés au cours des dernières années chez ses clientèles résidentielles.

Cependant, la société d'État convient qu'il est nécessaire de faire confiance à un système intégré de gestion des actifs. La fusion récente des opérations des quatre filiales d'Hydro-Québec constitue autant un défi qu'une occasion de se doter d'un logiciel complet afin de réaliser une gestion intégrée des ressources. Les parlementaires ont voulu plus de détails sur le processus de sélection, d'implantation et d'opération de ce logiciel.

Innovations dans la robustesse du réseau

Les échanges ont aussi porté sur la fiabilité de la distribution d'électricité de façon plus générale. La vice-présidente a rappelé aux parlementaires que 40 % à 70 % des pannes sont imputables à des événements météorologiques. Dans ce contexte, les investissements en maintenance ont été accélérés dans le cadre du plan d'action 2035. Cela a permis d'atteindre les cibles d'interventions sur les infrastructures pour l'année 2024. De plus, le ciblage des travaux se fait par la modélisation des données. L'intelligence artificielle permet de prévoir les défaillances de performance avant qu'il y ait bris.

Hydro-Québec travaille désormais avec une nouvelle approche de contrôle de la végétation. Elle prévoit des corridors de sécurité plus vastes pour faire face aux événements météorologiques plus violents et plus courants. De nouvelles pratiques de développement du réseau, comme des poteaux en matériaux composites, des conducteurs recouverts et un recours à l'enfouissement léger, contribuent aussi à réduire les pannes.

Une dernière innovation sur laquelle les échanges ont porté est l'implantation de microréseaux afin de subvenir temporairement aux besoins de communautés éloignées en cas de pannes majeures. Des annonces paraîtront au cours des prochains mois à ce sujet.

Planification à long terme

Hydro-Québec explique que sa capacité d'agir sur le réseau de distribution électrique est en partie limitée par la disponibilité des ressources humaines. Au-delà du nombre d'employés disponibles, cela exige une rigoureuse planification à long terme afin d'assurer la formation, le recrutement puis l'intégration en emploi du personnel qualifié. Les parlementaires tiennent à remercier les équipes d'Hydro-Québec, qui jouent un rôle primordial dans le quotidien des Québécoises et des Québécois et dont le travail, particulièrement en contexte de panne et d'urgence, n'est pas facile. Hydro-Québec se dit très impliquée dans sa chaîne d'approvisionnement en équipement et affirme avoir pris des mesures afin d'en assurer la fiabilité et la continuité.

Le sujet de la distribution d'électricité a soulevé des questions plus vastes, notamment sur la transition énergétique en cours et ses retombées sur les besoins grandissants. La planification de la maintenance des centrales hydroélectriques a aussi été soulevée, dans une perspective de continuité des opérations.

Conclusions, observations et recommandations

Les membres de la Commission ont apprécié leurs échanges avec les représentants d'Hydro-Québec et sont reconnaissants de l'excellent travail de l'équipe du Vérificateur général.

Ils constatent qu'Hydro-Québec semble avoir adopté des orientations stratégiques cohérentes et des travaux qui répondent aux recommandations du Vérificateur général. Considérant le retard inquiétant observé dans la gestion des données sur les actifs du réseau de distribution, le chantier de consolidation paraît nécessaire, mais très complexe. Les parlementaires veulent s'assurer que ce projet suit son cours.

Enfin, les ambitions d'Hydro-Québec sur l'amélioration de son réseau de distribution sont accueillies avec enthousiasme, mais devront faire l'objet d'un suivi pour s'assurer que les indicateurs sur lesquels s'appuient les constats du Vérificateur général montrent des améliorations.

La Commission recommande donc :

1.1 Qu'Hydro-Québec transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 7 juillet 2024 une copie de trois documents répondant aux constats du Vérificateur général :

- a) l'état de la situation sur la qualité des données;
- b) l'état des systèmes d'information liés au réseau de distribution;
- c) la feuille de route sur l'évolution des systèmes d'information (incluant un échéancier).

1.2 Qu'Hydro-Québec transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 7 juillet 2024, un bilan de la performance du réseau de distribution aérien ainsi que de l'application de la stratégie de gestion des actifs. Le bilan sera ensuite transmis annuellement à la CAP. Que ce bilan annuel comprenne une mise à jour du Tableau de bord des travaux relatifs à la stratégie de gestion des actifs, incluant les actions ciblées, les actions prises et leur état d'avancement. Que ce bilan comporte également des données sur l'évolution de la situation par rapport au chapitre 5 du rapport du Vérificateur général de décembre 2022, notamment :

- a) l'évolution du nombre de pannes normalisées dans les réseaux de moyenne et de basse tension, l'évolution du nombre de clients affectés par des pannes normalisées dans le réseau de moyenne tension ainsi que la durée moyenne des pannes normalisées par client alimenté dans le réseau de moyenne tension;
- b) l'évolution du nombre d'heures et le taux de réalisation des heures planifiées consacrées aux travaux de maintenance préventive systématique et conditionnelle;
- c) l'évolution du délai de réalisation médian en maintenance préventive conditionnelle, ainsi que du délai de réalisation médian pour les anomalies à risque « vraiment haut » et « haut ».

CHAPITRE 2

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, 2^o), 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).

Le présent chapitre présente la synthèse des analyses de rapport annuel réalisées au cours du printemps 2024.

Analyses de la performance

Le 11 avril, la Commission de l'administration publique a procédé à l'examen des rapports annuels de gestion de six ministères et organismes :

- Élections Québec;
- Commission de la représentation électorale;
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux;

- Ministère de la Justice;
- Ministère du Tourisme;
- Tribunal administratif du logement.

Voici les commentaires adressés à ces organisations par la Commission.

Élections Québec

Le rapport annuel de gestion 2022-2023 d'Élections Québec marque la fin du plan stratégique 2019-2023 de l'organisme. Au terme de celui-ci, plusieurs résultats sont en deçà des cibles fixées, ce qui empêche l'atteinte d'objectifs stratégiques. La prolongation du plan pour 2023-2024 permettra-t-elle d'atteindre les objectifs?

Les membres de la Commission constatent que le nouveau plan stratégique d'Élections Québec comporte une plus grande part d'indicateurs de processus. Ils s'interrogent sur la démarche qui a mené à ce choix et sur la possibilité de mesurer la réalisation de la mission et l'atteinte des objectifs de l'organisme, notamment en ce qui concerne l'évaluation des connaissances des citoyennes et des citoyens et la réussite des campagnes d'information.

Le 11 avril, Élections Québec a annoncé la fin de son projet pilote de vote par Internet. Quelles ressources devront être redirigées avec la fin de ce projet? En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la Commission souhaiterait avoir un meilleur portrait du roulement de personnel à Élections Québec, avec la ventilation, par exemple, des raisons des départs volontaires.

Commission de la représentation électorale

Les parlementaires sont sensibles au fait que, par sa nature cyclique, le travail de la Commission de la représentation électorale ne s'accorde pas nécessairement aux échéances d'une planification stratégique. Cependant, selon le rapport annuel, plusieurs résultats sont loin des cibles fixées et aucune cible n'a été actualisée ou retirée pendant la prolongation du plan stratégique jusqu'à l'année 2024.

En particulier, en ce qui concerne le soutien et la formation aux administrations municipales et scolaires, des cibles ne correspondent plus aux orientations de la Commission de la représentation électorale. À titre d'exemple, l'indicateur « pourcentage de partenaires formés » ne s'appliquait visiblement pas au fonctionnement en vigueur.

Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

Dans l'ensemble, plusieurs aspects de la reddition de comptes de l'Institut témoignent de bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats. Notamment, son plan stratégique est de grande qualité et les résultats obtenus en 2022-2023 témoignent de la bonne performance de l'organisation.

Cependant, la présentation de certaines données pourrait proposer un meilleur regard sur sa gestion administrative. Notamment, le rapport annuel de gestion ne contient aucune donnée sur l'accès à l'égalité en emploi et la représentativité des membres de groupes cibles dans l'effectif. De plus, les renseignements sur l'utilisation des ressources financières ne sont pas ventilés par secteur d'activité. Les parlementaires s'interrogent sur l'augmentation du taux de départs volontaires observée au cours des dernières années.

Ministère de la Justice

Le rapport annuel de gestion du ministère de la Justice comporte l'ensemble des éléments requis. Les bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats sont intégrées tant dans la planification stratégique que dans les activités du Ministère. De plus, l'information est claire et facilement accessible. Des mesures sont présentées lorsque les cibles ne sont pas atteintes.

Au terme de son plan stratégique 2019-2023, le nombre de cibles atteintes affiche un déclin. Sur un total de six objectifs, un seul est atteint et trois le sont partiellement. Enfin, deux objectifs ne sont pas atteints. La confiance des citoyennes et des citoyens envers le système de justice ainsi que la réduction des délais de traitement pour les clauses criminelles constituent les principaux défis du Ministère.

Les membres de la Commission voudraient comprendre ce que recherche le Ministère relativement au niveau de confiance de l'opinion publique à son égard. Enfin, le suivi sur l'Indice québécois d'accès à la justice (IQAJ) est particulièrement important.

Ministère du Tourisme

Dans l'ensemble, les résultats stratégiques du ministère du Tourisme sont bons. Le rapport annuel de gestion présente l'ensemble des informations essentielles, mais certains aspects de la gestion administrative sont traités de façon superficielle. Le plan stratégique 2019-2023 du Ministère était de bonne qualité, assorti de cibles annuelles et d'une prépondérance d'indicateurs de résultats. Le nouveau plan stratégique comporte plus d'objectifs et plus d'indicateurs qui couvrent une plus grande part de sa mission.

La lecture de la section consacrée à la gestion des ressources a suscité des interrogations, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines : comment s'explique le taux élevé de départs volontaires de trois des quatre dernières années? Les parlementaires se demandent s'il y a un lien à faire entre cet important roulement de personnel et les nombreux

contrats conclus par le Ministère au cours de l'exercice 2022-2023 qui touchent des éléments clés de sa mission.

Tribunal administratif du logement

La lecture du rapport annuel du Tribunal administratif du logement et des travaux du Protecteur du citoyen notamment sur l'accès aux services téléphoniques laissent les membres de la Commission perplexes. Ils considèrent que la situation des centres d'appels est inacceptable. Des interrogations sont soulevées sur la méthodologie de calcul du temps d'attente ainsi que sur l'ambition de la nouvelle cible relative au temps d'attente publiée dans le nouveau plan stratégique. Les membres de la Commission se sont aussi demandé si le Tribunal disposait de données sur le profil des personnes qui s'adressent à ses services (locateurs ou locataires) et le motif des appels. Dans le même ordre d'idées, les parlementaires voudraient davantage d'informations sur les plaintes.

Les membres demandent un suivi sur l'utilisation du temps planifié et sur le taux de départ volontaire, particulièrement élevé. L'organisme prévoit-il des mesures en vue de conséquences potentielles dues aux changements récents dans le contexte légal du logement au Québec? Plus largement, le Tribunal administratif ne fait pas mention de pratiques d'étalonnage, d'évaluation de programmes ou d'audit interne. Ses objectifs stratégiques sont contextualisés, mais dans le cas des cibles non atteintes, l'organisme ne fait pas état des actions envisagées pour corriger la situation.

Constats généraux

L'examen des rapports annuels de gestion pour l'exercice 2022-2023 met en évidence une tendance généralisée de hausse du taux de départs volontaires. Dans la plupart des rapports, peu d'information est fournie qui permettrait de juger la nature de cette tendance, ses répercussions précises et les moyens pris pour y remédier.

ANNEXE I - LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

CHAPITRE I – AUDITION D'HYDRO-QUÉBEC SUR LE CHAPITRE 5 DU RAPPORT DE DÉCEMBRE 2022 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL INTITULÉ « HYDRO-QUÉBEC : MAINTENANCE DES ACTIFS DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ »

1.1 Qu'Hydro-Québec transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 7 juillet 2024 une copie de trois documents répondant aux constats du Vérificateur général :

- a) l'état de la situation sur la qualité des données;
- b) l'état des systèmes d'information liés au réseau de distribution;
- c) la feuille de route sur l'évolution des systèmes d'information (incluant un échéancier).

1.2 Qu'Hydro-Québec transmette à la Commission de l'administration publique, d'ici le 7 juillet 2024, un bilan de la performance du réseau de distribution aérien ainsi que de l'application de la stratégie de gestion des actifs. Le bilan sera ensuite transmis annuellement à la CAP. Que ce bilan annuel comprenne une mise à jour du Tableau de bord des travaux relatifs à la stratégie de gestion des actifs, incluant les actions ciblées, les actions prises et leur état d'avancement. Que ce bilan comporte également des données sur l'évolution de la situation par rapport au chapitre 5 du rapport du Vérificateur général de décembre 2022, notamment :

- a) l'évolution du nombre de pannes normalisées dans les réseaux de moyenne et de basse tension, l'évolution du nombre de clients affectés par des pannes normalisées dans le réseau de moyenne tension ainsi que la durée moyenne des pannes normalisées par client alimenté dans le réseau de moyenne tension;
- b) l'évolution du nombre d'heures et le taux de réalisation des heures planifiées consacrées aux travaux de maintenance préventive systématique et conditionnelle;
- c) l'évolution du délai de réalisation médian en maintenance préventive conditionnelle, ainsi que du délai de réalisation médian pour les anomalies à risque « vraiment haut » et « haut ».

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 performance² :

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 aspects 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

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.

² 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.



**Notre
maison
citoyenne**

assnat.qc.ca