

# Ressources humaines d'Ontario Power Generation

## Contexte

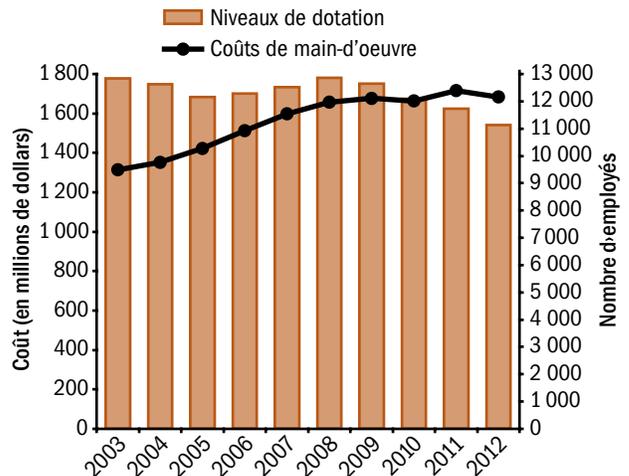
Ontario Power Generation (OPG), une société en propriété exclusive de la province de l'Ontario, est une des cinq entités établies en avril 1999 pour remplacer Ontario Hydro. La plupart de ses revenus sont réglementés par la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO), qui réglemente les secteurs ontariens du gaz naturel et de l'électricité dans l'intérêt public. Lorsque les revenus d'OPG dépassent ses charges, tout surplus suffisant est utilisé pour réduire la dette qui restait au moment du démantèlement d'Ontario Hydro.

La capacité de production d'OPG dépasse 19 000 mégawatts, ce qui en fait un des plus grands producteurs d'électricité en Amérique du Nord. OPG génère environ 60 % de l'électricité de la province dans ses trois centrales nucléaires, cinq centrales thermiques et 65 centrales hydroélectriques. Cependant, la quantité d'électricité produite par OPG a diminué de 23 % au cours de la dernière décennie (passant de 109 térawatts-heure en 2003 à 84 térawatts-heure en 2012), par suite de la réduction de la demande en électricité, de la fermeture de centrales au charbon et de la participation accrue du secteur privé à la production des nouvelles énergies.

Depuis quelques années, OPG doit relever des défis de taille pour améliorer son efficacité opérationnelle et réduire ses coûts d'exploitation, particulièrement ses frais de main-d'oeuvre. Comme le montre la Figure 1, en 2012, les coûts de main-d'oeuvre d'OPG s'élevaient à environ 1,7 milliard de dollars, ce qui représentait environ 64 % de ses frais d'exploitation, d'entretien et d'administration. Environ 90 % des employés d'OPG sont représentés par deux syndicats : le Syndicat des travailleurs et travailleuses du secteur énergétique

Figure 1 : Niveaux de dotation\* et coûts de main-d'oeuvre à OPG, 2003-2012

Source des données : Ontario Power Generation



\* Ces chiffres représentent les niveaux de dotation de fin d'année. Ils englobent le personnel permanent et non permanent (temporaire et contractuel), mais excluent le personnel de sécurité nucléaire pour des raisons de confidentialité.

(PWU) et la Society of Energy Professionals (la Society). Comme le montre également la Figure 1, les niveaux de dotation à OPG ont baissé de 13 % en 10 ans (passant d'environ 12 800 employés en 2003 à environ 11 100 en 2012). Cette baisse découlait principalement d'une réduction du personnel non permanent (temporaire et contractuel); les niveaux de dotation en personnel permanent sont restés relativement stables à environ 11 000 employés.

## Objectif et portée de l'audit

Notre audit visait à déterminer si Ontario Power Generation (OPG) avait mis en place des procédures et des systèmes adéquats pour :

- s'assurer que ses ressources humaines sont recrutées et gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficacité et conformément aux politiques applicables, aux exigences législatives, aux ententes contractuelles et aux saines pratiques commerciales;
- mesurer ses résultats à cet égard et en rendre compte.

Cet objectif de même que nos critères d'audit ont été acceptés par la haute direction d'OPG. Dans le cadre de notre audit, nous avons examiné les politiques, les dossiers et les études applicables, analysé des données et interviewé des employés d'OPG, du ministère de l'Énergie et de la CEO. OPG n'ayant pas mené de sondage sur la mobilisation des employés depuis 2009, nous avons réalisé un sondage anonyme auprès de plus de 800 membres du personnel non syndiqué et obtenu un taux de réponse de plus de 80 %. Notre sondage visait à cerner les préoccupations communes des employés au sujet des pratiques d'OPG en matière de gestion des ressources humaines. Nous n'avons pas sondé le personnel syndiqué parce qu'OPG était en cours de négociations collectives avec un des syndicats au moment de notre audit.

Nous avons mené la plupart de nos travaux d'audit au siège social d'OPG à Toronto, mais nous

avons aussi visité des centrales et des bureaux régionaux à Pickering, Darlington, Kipling, Niagara Falls, Whitby et Ajax. Dans le cadre de notre étude intergouvernementale des services publics appartenant à l'État en Amérique du Nord, nous avons visité la Tennessee Valley Authority (TVA), dont la structure organisationnelle et les activités ressemblent à celles d'OPG.

Nous avons examiné les travaux d'audit interne du ministère de l'Énergie et d'OPG dans la planification de notre audit. Nous avons également engagé un consultant indépendant qui possède une expertise en ressources humaines dans le secteur de l'énergie.

## Résumé

La quantité d'électricité produite par OPG est en baisse depuis une décennie, principalement en raison d'une réduction de la demande, de la fermeture de centrales au charbon et d'une plus grande participation du secteur privé à la production des nouvelles énergies. Malgré la baisse de la demande, les prix de l'électricité sont à la hausse en Ontario. Comme OPG produit encore environ 60 % de l'électricité de l'Ontario, ses frais d'exploitation ont un impact marqué sur le coût de l'électricité ainsi que sur sa rentabilité, qui influence à son tour la rapidité avec laquelle la dette restante de l'ancienne Ontario Hydro peut être payée.

Environ les deux tiers des coûts d'exploitation d'OPG sont liés aux ressources humaines. Il est donc essentiel que les dépenses en ressources humaines d'OPG soient gérées de façon efficace. L'efficacité opérationnelle d'OPG a fait l'objet d'un grand nombre d'examen et d'études internes et externes. La plupart de ces examens et études ont mis en lumière des préoccupations concernant les niveaux élevés de dotation et de rémunération.

Reconnaissant ces préoccupations, OPG a lancé un projet de transformation des activités en 2010. Ce projet avait pour but de réduire les niveaux de

dotation de 2 000 employés, par attrition, d'ici à 2015. Entre janvier 2011 et la fin de nos travaux d'audit sur le terrain en avril 2013, OPG avait réduit son personnel d'environ 1 200 employés. OPG prévoit d'atteindre son objectif d'ici la fin de 2015 et de réduire de près de 50 % d'ici 2025 le nombre d'employés dont elle a besoin pour exercer ses activités. Nous croyons toutefois qu'OPG continuera de faire face à d'importants défis qui rendront difficiles les ajustements nécessaires.

OPG a commencé à faire des progrès dans la réduction de ses niveaux de dotation et de ses frais de main-d'oeuvre. Nous avons toutefois relevé plusieurs domaines où elle pouvait améliorer davantage ses pratiques de gestion des ressources humaines afin d'atteindre ses objectifs de transformation des activités. Outre les niveaux élevés de dotation et de rémunération, les points qui nous préoccupaient particulièrement étaient les pratiques de recrutement, la gestion du rendement, la planification de la relève, les arrangements d'impartition, les heures supplémentaires, l'absentéisme et la formation du personnel. Les répondants à notre sondage anonyme réalisé auprès de plus de 800 employés d'OPG faisaient écho à plusieurs de nos préoccupations. Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Les niveaux généraux de dotation d'OPG ont baissé de 8,5 % (passant d'environ 12 100 en 2005 à 11 100 en 2012), mais le nombre de cadres et de hauts dirigeants (directeurs, vice-présidents et niveaux supérieurs) a augmenté de 58 % (passant de 152 en 2005 à 238 en 2012). De nombreux répondants à notre sondage mettaient en doute le bien-fondé de la décision de réduire les niveaux généraux de dotation tout en créant une administration surchargée dans ses échelons supérieurs.
- OPG a réengagé certains de ses anciens employés, surtout pour qu'ils identifient, préparent et forment leurs successeurs. Presque tous ces employés ont été réengagés peu après avoir quitté OPG. Certains d'entre eux ont continué de recevoir d'importantes

sommes sous forme d'indemnités et de primes du régime incitatif annuel (RIA), et d'autres avaient déjà touché leur pension en un seul paiement forfaitaire au moment de leur départ. De nombreux répondants à notre sondage voyaient dans cette pratique une indication que le transfert des connaissances et la planification de la relève à OPG ne progressaient pas au même rythme que l'attrition et les retraites.

- OPG réduit les niveaux de dotation dans ses centrales nucléaires depuis 2011. Même après les compressions, un des secteurs les plus touchés par la surcharge d'effectifs en 2013 – les services d'entretien des installations, de conciergerie et de garde – dépassait encore de 170 % (ou 187 employés) le niveau repère de l'industrie selon les données d'autres exploitants de centrales nucléaires en Amérique du Nord. Certaines fonctions opérationnelles restaient en sous-effectif, tandis que l'excédent de personnel des fonctions de soutien connexes demeurait considérable. Par exemple, en 2013, le niveau de dotation dans le secteur de l'exploitation des installations nucléaires était inférieur de 8 % (ou 51 employés) au niveau repère, alors que le personnel de soutien dans ce secteur dépassait de 82 % (ou 143 employés) le niveau repère.
- Bien qu'OPG avait des politiques et procédures adéquates en place pour gérer ses processus de recrutement et d'habilitation de sécurité, nous avons repéré des cas de non-conformité :
  - Environ 700 paires ou groupes d'employés d'OPG habitent à la même adresse et ont probablement des liens de parenté entre eux. Dans certains cas, OPG n'avait pas de document indiquant si les membres de la famille du personnel existant avaient été engagés dans le cadre du processus de recrutement habituel. Dans d'autres cas, des emplois ont été offerts à des membres de la famille dont le nom n'apparaissait sur

aucune liste de candidats présélectionnés pour une entrevue.

- Tous les employés d'OPG doivent obtenir une habilitation de sécurité et la renouveler tous les cinq ans. Cependant, plus de 50 % des employés d'OPG qui faisaient partie de notre échantillon, dont des membres de la haute direction ayant accès à des informations nucléaires confidentielles, n'avaient jamais obtenu d'habilitation de sécurité ou travaillaient avec des habilitations venues à expiration.
- Nous avons trouvé un certain nombre de cas entre 2005 et 2012 où la rémunération annuelle de base du personnel non syndiqué dépassait de plus de 100 000 \$ – et, dans un cas en 2005 et 2006, de plus de 200 000 \$ – le maximum stipulé dans l'échelle salariale de base. OPG nous a dit qu'avant 2010 elle considérait le maximum comme une ligne directrice plutôt qu'une limite et qu'elle avait approuvé et mis en oeuvre des hausses salariales avant l'adoption de la loi de 2010 sur le gel des salaires.
- Tous les employés non syndiqués sont admissibles aux primes du régime incitatif annuel (RIA) d'OPG. Ces primes peuvent varier entre 1 600 \$ et environ 1,3 million de dollars, selon la catégorie d'emploi de l'employé, son salaire de base et la note obtenue sur une échelle de 0 (niveau le plus faible ne donnant pas droit à une prime) à 4 (niveau le plus élevé). Par exemple, un cadre supérieur dans les catégories d'emploi A, B ou C qui aurait obtenu une note de 2 recevrait une prime équivalant à 45 % à 100 % de son salaire de base, tandis qu'une note de 3 ou 4 lui donnerait droit à une prime correspondant à 55 % à 150 % de son salaire de base. Nous avons constaté qu'en moyenne, entre 2010 et 2012, 67 % des cadres et membres de la haute direction avaient reçu une note élevée (3 ou 4), contre seulement 24 % du personnel dans les catégories d'emploi de niveau inférieur. De nombreux

répondants à notre sondage étaient d'avis que le processus de notation manquait de transparence et favorisait le personnel occupant des postes de haut niveau. Nous avons également trouvé, lors de notre examen, un certain nombre de cas où il y avait peu de documents appuyant la note obtenue.

- En 2012, OPG a engagé un consultant pour qu'il mène une étude comparative sur la rémunération. Le consultant a conclu que le salaire de base, la rémunération en espèces et les prestations de retraite pour une grande partie du personnel étaient excessifs par rapport aux données du marché. Notre analyse indiquait que la rémunération totale était beaucoup plus élevée à OPG que dans la fonction publique de l'Ontario (FPO) pour des postes comparables et que beaucoup de cadres supérieurs d'OPG gagnaient plus cher que la plupart des sous-ministres.
- La contribution d'OPG au régime de pension était proportionnellement plus élevée que celle de ses employés. Depuis 2005, le ratio de contribution employeur/employé à OPG tourne autour de 4:1 à 5:1, ce qui est considérablement plus élevé que le ratio de 1:1 en vigueur dans la FPO. OPG est aussi la seule responsable du financement du déficit de la pension, que la dernière évaluation actuarielle situait à environ 555 millions de dollars.
- OPG offre de nombreux avantages sociaux, notamment des indemnités de déménagement, de repas et de déplacement, dont certaines nous ont semblé douteuses. Par exemple, un employé muté à un autre bureau a reçu plus de 392 000 \$ en indemnités de logement et de déménagement et en remboursements connexes d'OPG, en plus du produit de la vente de son ancienne résidence, qui s'élevait à 354 000 \$. Un autre membre du personnel qui a déménagé plus loin de son nouveau lieu de travail a reçu plus de 80 000 \$ en 2011 et 2012.

- OPG a subi des pertes sur 95 des 98 garanties d'achat qu'elle avait offertes à ses employés qui n'avaient pas réussi à vendre leurs propriétés dans le délai de 90 jours, pour une perte totale d'environ 2 millions de dollars entre janvier 2006 et avril 2013.
- OPG obtient ses services de technologie de l'information (TI) auprès du même fournisseur du secteur privé depuis 2001, année où elle a signé un contrat de 1 milliard de dollars sur 10 ans avec lui à l'issue d'un processus concurrentiel. Aux termes de ce contrat, OPG a transféré environ 700 membres de son personnel de TI au fournisseur. En 2009, OPG a décidé de mettre prématurément fin au contrat et de le renouveler avec le même fournisseur, sans faire appel à la concurrence, pour une période de six ans et quatre mois à un coût de 635 millions de dollars. En attribuant un contrat de cette envergure à un seul fournisseur, OPG n'a pas tiré parti des avantages d'un appel d'offres ouvert, qui aurait pu l'aider à faire preuve d'équité et de responsabilisation, à optimiser les ressources, à éliminer les risques associés à une dépendance excessive envers un seul fournisseur et à atténuer la perception de conflit d'intérêts.
- En 2012, les coûts des heures supplémentaires d'OPG totalisaient environ 148 millions de dollars. Bien qu'il ait un peu baissé ces dernières années, le nombre d'employés d'OPG qui gagnent plus de 50 000 \$ en heures supplémentaires a doublé depuis 2003, passant d'environ 260 à 520 en 2012. Les arrêts planifiés ont fait augmenter la rémunération des heures supplémentaires, particulièrement pour les techniciens en inspection et entretien (I et E). Durant les arrêts, les techniciens en I et E, qui sont des travailleurs de jour permanents, sont assujettis à différents horaires de travail et leurs heures de base normales sont assimilées à des congés non payés tandis que leurs heures de travail durant les arrêts sont considérées comme des heures

supplémentaires et payées à temps et demi ou à temps double. En 2012, les 180 techniciens en I et E d'OPG ont touché une rémunération moyenne supérieure à 66 000 \$ chacun en heures supplémentaires. De nombreux répondants à notre sondage avaient l'impression qu'une mauvaise planification des horaires de travail avait donné lieu à des heures supplémentaires inutiles.

- OPG surveille sa formation nucléaire sur une base périodique, mais elle doit donner suite aux mesures déjà prévues pour améliorer la qualité de ses programmes de formation, en plus d'examiner la nature de sa formation obligatoire et le moment choisi pour la dispenser au personnel de son unité hydro-thermique.

## RÉPONSE GLOBALE D'ONTARIO POWER GENERATION

Ontario Power Generation (OPG) s'est engagée à apporter des améliorations constantes. Nous comparons périodiquement notre rendement à celui de nos pairs et nous invitons les examens qui nous aideront à nous améliorer davantage. OPG apprécie l'audit de la vérificatrice générale, car elle nous donne l'occasion de renforcer nos politiques et d'apporter les améliorations recommandées.

En 2010, pour continuer de produire l'électricité la moins chère pour la population ontarienne, OPG a lancé une initiative pluriannuelle de transformation des activités ayant pour objectifs de réduire les frais de main-d'oeuvre et de créer une structure de coûts durable, et ce, en apportant plus de 120 améliorations clés. OPG continue de modérer les prix de l'électricité pour les consommateurs, car elle produit actuellement 60 % de l'électricité de l'Ontario à un prix moyen inférieur de 45 % au prix moyen reçu par tous les autres producteurs d'électricité en Ontario.

Jusqu'ici, le projet de transformation des activités a donné lieu aux réalisations suivantes :

- une réduction de 1 350 employés entre janvier 2011 et août 2013 (une baisse additionnelle de 150 depuis avril 2013), l'objectif étant de 2 000 sur la période allant de 2011 à 2015;
- une amélioration prévue de la productivité (production/effectif) de 11 % entre 2011 et 2015;
- une diminution substantielle de la rémunération globale des cadres et des frais de voyage et dépenses d'affaires des employés depuis 2008.

Dans son examen des économies possibles d'OPG, un cabinet d'experts-conseils concluait qu'OPG avait [Traduction] « employé une approche systématique et structurée dans l'élaboration d'un plan de transformation à l'échelle de la société ».

La vérificatrice générale a mené un sondage auprès des employés et noté que la majorité des réponses étaient favorables, à quelques exceptions près, en reconnaissant que le sondage avait été réalisé durant une période de réorganisation majeure, source d'incertitude et de stress pour les employés.

Nous admettons que les constatations de la vérificatrice générale démontrent la nécessité de faire preuve d'une plus grande diligence et de resserrer les contrôles dans certains pans de notre société et de notre culture. OPG s'est engagée à prendre des mesures qui renforceront ses pratiques en gestion des ressources humaines et qui lui permettront de s'assurer que celles-ci sont gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficacité, conformément aux exigences législatives applicables. OPG s'est dotée d'un code de conduite en affaires et se penchera sur les exceptions mentionnées dans le rapport. OPG rendra compte au Bureau du vérificateur général des mesures prises pour donner suite aux recommandations du rapport, comme nous

l'avons fait après l'audit mené par le vérificateur général en 2006 sur l'acquisition des biens et services d'OPG.

OPG poursuivra ses initiatives de transformation des activités afin de créer de la valeur pour son actionnaire et pour les consommateurs de l'Ontario.

## Constatations détaillées de l'audit

### NIVEAUX DE DOTATION ET RECRUTEMENT

Dans sa décision de mars 2011 relative à la demande de modification des tarifs d'OPG, la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO), qui réglemente l'électricité produite par les centrales nucléaires et les grandes centrales hydroélectriques d'OPG, a soulevé des préoccupations concernant le gonflement des effectifs à OPG : [Traduction] « bien que les conventions collectives rendent difficile une réduction rapide des effectifs, il n'est pas raisonnable de demander aux consommateurs de supporter ces coûts additionnels lorsqu'il existe des preuves convaincantes que les effectifs dépassent des exigences raisonnables ». OPG a commencé à réduire ses niveaux de dotation, mais, comme elle prévoit de produire moins d'électricité dans l'avenir, elle aura beaucoup de mal à continuer de réduire ses niveaux de dotation dans les années à venir. Nous avons également constaté que plusieurs aspects des pratiques de recrutement d'OPG pouvaient être améliorés.

### Transformation des activités

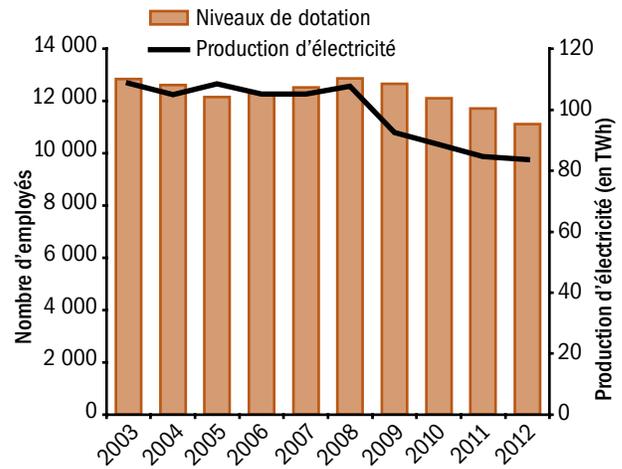
Vu la réduction de la demande en électricité, la fermeture des centrales au charbon et la participation accrue du secteur privé à la production de nouvelles énergies, la quantité d'électricité générée par OPG

diminue constamment. La baisse la plus importante (22 %) a été enregistrée au cours des quatre dernières années, la production passant de 108 térawatts-heure en 2008 à 84 térawatts-heure en 2012. Au cours de la même période, le nombre d'employés à OPG a reculé de 13 %, passant d'environ 12 800 employés en 2008 à environ 11 100 en 2012 (voir la Figure 2).

Les projections d'OPG montrent que la quantité d'électricité qu'elle doit produire continuera de diminuer (voir la Figure 3). En conséquence, le nombre d'employés requis pour faire fonctionner, entretenir et soutenir ses installations devrait baisser de près de 50 % entre 2013 et 2025. En effet, OPG aura besoin de seulement 5 400 à 7 000 employés d'ici 2025. En réponse à ces projections, OPG a lancé un projet de transformation des activités qui est censé lui permettre de réduire

**Figure 2 : Production d'électricité et niveaux de dotation\* à OPG, 2003-2012**

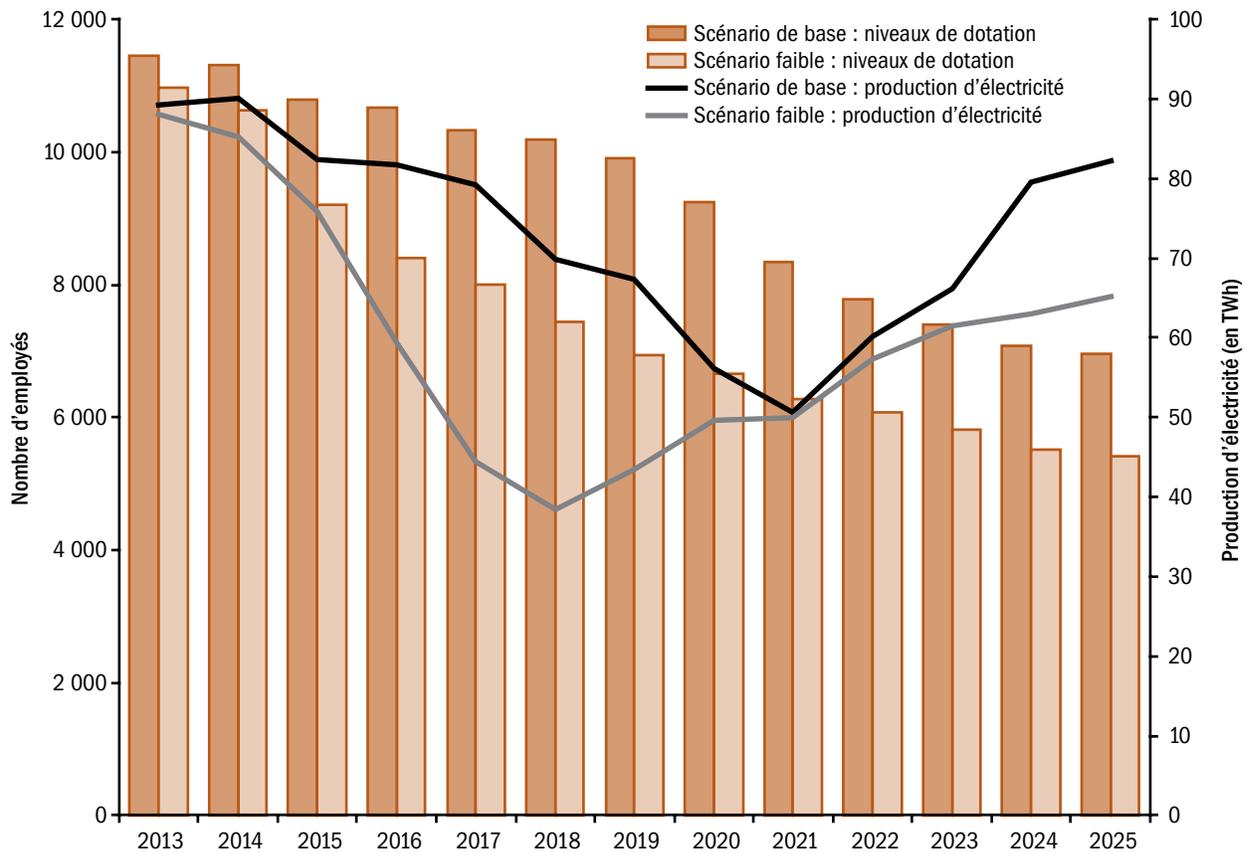
Source des données : Ontario Power Generation



\* Ces chiffres représentent les niveaux de dotation de fin d'année. Ils englobent le personnel permanent et non permanent (temporaire et contractuel), mais excluent le personnel de sécurité nucléaire pour des raisons de confidentialité.

**Figure 3 : Production d'électricité prévue\* et niveaux de dotation d'OPG, 2013-2025**

Source des données : Ontario Power Generation



\* Les projections ont été préparées par OPG à la fin de 2010. Les deux scénarios supposent que la production au charbon cessera complètement en 2014, que la remise à neuf de la centrale de Darlington commencera en 2016 et que les projets hydroélectriques iront de l'avant comme prévu. Les variations entre les scénarios ont trait à la date d'entrée en service des nouvelles centrales nucléaires, à la période de service restante de la centrale nucléaire de Pickering et au nombre de centrales thermiques converties à la biomasse ou au gaz.

ses niveaux de dotation par restructuration organisationnelle et d'économiser environ 700 millions de dollars sur cinq ans (de 2011 à 2015). L'objectif d'OPG est de réduire ses effectifs de 2 000 employés, soit de 11 640 en janvier 2011 à 9 640 d'ici décembre 2015.

À la fin de nos travaux d'audit sur le terrain en avril 2013, OPG comptait environ 10 400 employés, soit environ 1 200 de moins qu'en janvier 2011. OPG prévoit qu'au rythme où vont les choses, elle atteindra son objectif de réduction des effectifs d'ici la fin de 2015. Après 2015, elle prévoit d'apporter d'autres modifications organisationnelles et de déterminer si elle doit éliminer 500 postes de plus dans le cadre de sa planification des activités pour 2016.

Pour éviter d'avoir à offrir de coûteuses indemnités de départ à son personnel, OPG procédera par attrition (en réduisant graduellement le nombre de postes au fur et à mesure que les employés prendront leur retraite ou démissionneront) et par redéploiement (en réaffectant les employés là où ils sont requis) plutôt que par mises à pied. OPG nous a informés qu'elle avait rejeté l'option des licenciements massifs parce que de nombreux employés seront admissibles à la retraite entre 2011 et 2015 et que cela aurait posé des difficultés dans un environnement syndiqué. Par exemple, les conventions collectives en place accordent aux employés ayant plus d'ancienneté le droit de premier refus en cas de cessation d'emploi volontaire, ainsi qu'un droit de déplacement qui leur permet de prendre la place des employés plus récents au lieu d'être mis à pied. Si le personnel syndiqué exerçait ces droits, OPG devrait payer des indemnités de départ aux employés plus récents ainsi que des indemnités de réinstallation et de recyclage au personnel plus ancien. De plus, comme de nombreux employés seront admissibles à la retraite, ils pourraient choisir de continuer de travailler afin de pouvoir bénéficier d'indemnités de départ équivalent à un maximum de 24 mois de salaire en cas d'annonce de mises à pied. Cela aurait pour effet de réduire le taux de départ par attrition.

OPG nous a dit que, pour atteindre son objectif en matière de réduction du personnel et exercer ses activités avec moins d'employés, elle avait lancé 120 initiatives visant à accroître l'efficacité et à éliminer le travail inutile. Elle a ajouté qu'il n'y avait aucun lien direct entre des initiatives particulières et le taux d'attrition – les postes libérés ne seront pas nécessairement dans les secteurs où le travail a été éliminé.

OPG nous a informés que les employés qui prennent leur retraite ou qui démissionnent ne reçoivent pas d'indemnité de départ, mais nous avons noté que ses efforts de réduction des effectifs des dernières années avaient quand même coûté cher. En effet, le total des indemnités de départ et des frais de licenciement a quadruplé en trois ans, passant d'environ 4 millions de dollars en 2009 à environ 17 millions de dollars en 2012. Les deux principaux éléments de ces coûts sont les primes de retraite (équivalent à un mois du salaire de base pour le personnel syndiqué et trois mois du salaire de base pour le personnel non syndiqué) et les indemnités de départ, que les employés négocient avec la direction en consultation avec les services juridiques. De plus, en vertu de la *Loi sur les régimes de retraite*, les employés peuvent choisir de recevoir leur pension sous forme de montant forfaitaire s'ils sont admissibles à la retraite anticipée ou s'ils démissionnent avant l'âge de 55 ans. Nous avons noté lors de notre examen que certains employés qui avaient reçu des paiements forfaitaires avaient été réengagés par OPG peu après leur retraite ou leur démission (voir la section Réengagement d'anciens employés comme personnel temporaire ou contractuel).

Les répondants à notre sondage sur la mobilisation des employés étaient généralement d'avis que le projet de transformation des activités était bien intentionné, mais ils avaient certaines préoccupations concernant son exécution. Par exemple :

- Le projet de transformation des activités est arrivé trop tard – il aurait dû commencer beaucoup plus tôt pour préserver la santé financière d'OPG.

- Il est en cours depuis deux ans, mais peu de changements pratiques ont été apportés.
- Il accorde trop d'attention à la réduction du personnel et pas assez à l'élaboration d'un plan de relève, au déploiement des bonnes personnes aux bons endroits et à la réduction de la charge de travail.
- Les conventions collectives et la culture du « tout m'est dû » chez le personnel ont empêché OPG d'apporter de nombreuses modifications par transformation des activités.
- Le personnel n'a pas été consulté avant le déploiement du projet de transformation des activités, et il n'y a pas eu de communications significatives, informatives et efficaces avec les employés à ce sujet depuis le début du projet.
- Le travail « en vase clos » s'est traduit par un manque d'engagement et d'adhésion des employés d'OPG en réponse à la transformation des activités.

### Niveaux de dotation des postes de cadres et de hauts dirigeants

Dans la demande de modification des tarifs qu'elle a présentée à la CEO en 2007, OPG indiquait qu'elle avait apporté des modifications depuis 2004 pour [Traduction] « signaler un retour à une situation d'emploi plus appropriée au secteur public ». Une de ces modifications consistait à réduire le nombre de cadres à OPG. Nous avons toutefois noté que ce nombre n'avait pas baissé au cours des dernières années.

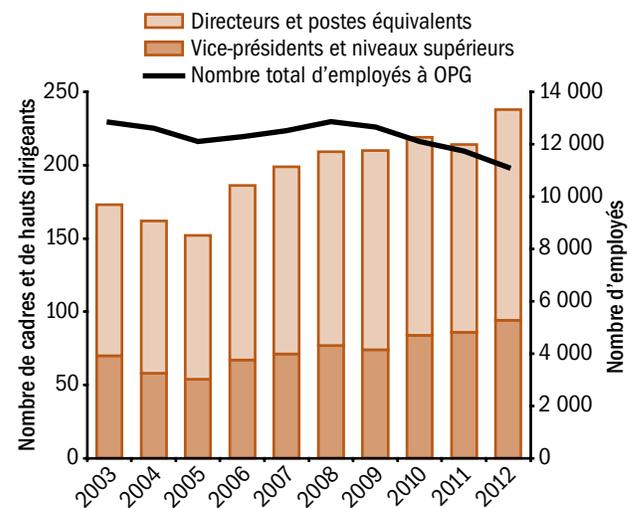
Malgré la récente réduction globale des niveaux de dotation d'OPG, le nombre de cadres et de hauts dirigeants (directeurs, vice-présidents et niveaux supérieurs) a augmenté. La Figure 4 montre que le nombre total de membres du personnel est passé d'environ 12 800 en 2003 à 12 100 en 2005. En outre, l'OPG comptait 11 100 employés en 2012, ce qui correspond à une réduction de 8,5 % depuis 2005. Par contraste, le nombre de cadres et de hauts dirigeants a d'abord été ramené de 173 en 2003 à 152 en 2005, mais il est remonté à 238

en 2012, pour une augmentation de 58 % depuis 2005. En particulier :

- Le nombre de cadres (vice-présidents et niveaux supérieurs) est descendu de 70 en 2003 à 54 en 2005, mais a grimpé à 94 en 2012 – une hausse de 74 % depuis 2005.
- Le nombre de membres de la haute direction (directeurs et postes équivalents) a été ramené de 103 en 2003 à 98 en 2005, mais a atteint 144 en 2012 – une hausse de 47 % depuis 2005.
- Le bond le plus marqué a été enregistré en 2012, durant la transformation des activités. Cette année-là, neuf vice-présidents et 21 directeurs ont quitté OPG, mais 17 employés ont été promus à des postes de vice-président et 50 autres ont été nommés directeurs, ce qui indiquait que beaucoup d'employés promus occupaient de nouveaux postes plutôt que des postes vacants. OPG nous a informés que les nouveaux postes s'inscrivaient dans la transformation des activités et la remise à neuf des centrales nucléaires.

Figure 4 : Nombre d'employés\* et nombre de cadres et de hauts dirigeants à OPG, 2003–2012

Source des données : Ontario Power Generation



\* Ces chiffres représentent les niveaux de dotation de fin d'année. Ils englobent le personnel permanent et non permanent (temporaire et contractuel), mais excluent le personnel de sécurité nucléaire pour des raisons de confidentialité.

Nous avons également constaté que le nombre de vice-présidents et de directeurs sans titre ou description de poste spécifique avait considérablement augmenté, passant de 12 en 2005 à 40 en 2012. OPG a expliqué que certains employés n'avaient pas de titre ou de portefeuille spécifique parce qu'ils travaillaient à des projets spéciaux sans description de poste, ou que leur description de poste n'était pas encore prête.

Beaucoup de répondants à notre sondage mettaient en doute le bien-fondé de la décision de réduire les niveaux globaux de dotation tout en créant une administration surchargée dans ses échelons supérieurs. Ils étaient d'avis que le seul changement visible découlant de la transformation des activités était les nombreuses promotions qui ont fait grossir le groupe des cadres et des hauts dirigeants. Ils estimaient aussi que les promotions avaient été approuvées à la hâte sans processus de sélection transparent et que les communications avaient été mal gérées, créant ressentiment et méfiance chez les employés.

### Analyse comparative des niveaux de dotation aux centrales nucléaires

OPG fait l'objet d'une surveillance accrue de la part de la CEO, à laquelle elle doit démontrer que ses activités sont conformes à celles d'autres centrales nucléaires au Canada et aux États-Unis. Dans sa décision de mars 2011, la CEO donnait pour directive à OPG de joindre à sa prochaine demande de modification de tarifs une étude comparant les niveaux de dotation à ses centrales nucléaires aux données de référence d'autres exploitants d'installations nucléaires en Amérique du Nord.

OPG a engagé un consultant qui a produit deux rapports pour que la direction d'OPG puisse mesurer les niveaux de dotation de ses centrales nucléaires et indiquer s'ils sont conformes à ceux des organismes comparables. Dans son premier rapport, soumis en février 2012, le consultant observait que le niveau de dotation des centrales nucléaires d'OPG dépassait de 17 % (ou 866 employés) le

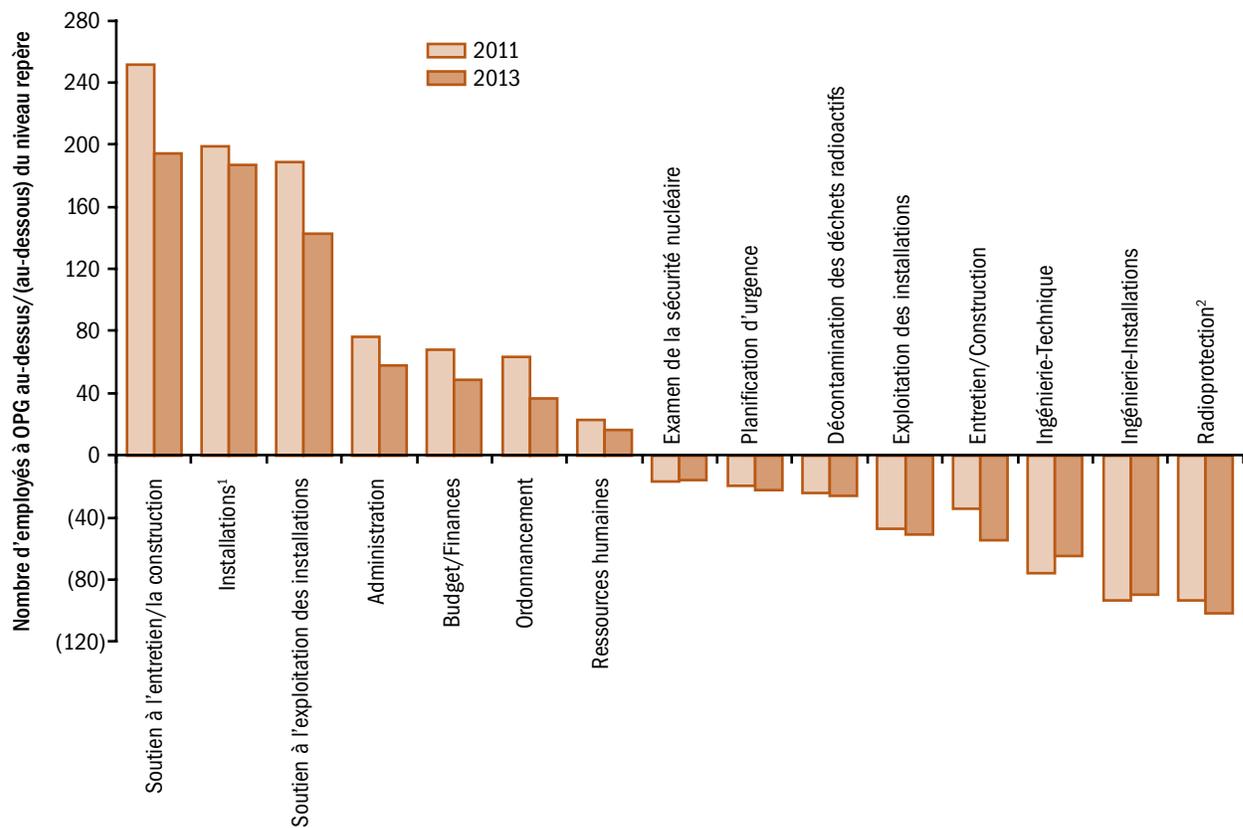
niveau repère en vigueur en 2011, avec 23 secteurs en sureffectif et 14 secteurs en sous-effectif. OPG nous a informés qu'elle avait depuis modifié son objectif en matière de réduction du personnel afin de corriger les déséquilibres. Dans son deuxième rapport, soumis le dernier jour de nos travaux d'audit sur le terrain en avril 2013, le consultant constatait que le niveau de dotation aux centrales nucléaires d'OPG était de 8 % (ou 430 employés) supérieur au niveau repère, avec 23 secteurs en sureffectif et 16 secteurs en sous-effectif.

La Figure 5 montre des secteurs fonctionnels choisis et identifiés comme étant en sureffectif ou en sous-effectif dans les deux études comparatives. D'après ces études, les secteurs en sureffectif se rapportaient surtout aux fonctions de soutien (p. ex. entretien général, soutien administratif et ressources humaines), tandis que les secteurs en sous-effectif étaient principalement liés aux fonctions opérationnelles (p. ex. entretien et construction, exploitation des installations, ingénierie, planification d'urgence et sécurité). Nous avons noté que plusieurs fonctions opérationnelles étaient en sous-effectif, tandis que les fonctions de soutien connexes étaient en sureffectif. Par exemple, en 2013, le niveau de dotation en entretien et construction était inférieur de 6 % (ou 55 employés) au niveau repère, alors que celui du soutien à l'entretien et à la construction dépassait le niveau repère de 78 % (ou 194 employés). De même, le niveau de dotation de l'exploitation des installations était inférieur de 8 % (ou 51 employés) au niveau repère, tandis que celui du soutien à l'exploitation des installations dépassait de 82 % (ou 143 employés) le niveau repère en vigueur en 2013. On observait une tendance semblable en 2011.

Dans un des secteurs les plus touchés par la surcharge d'effectifs – les installations, y compris les services d'entretien général, de conciergerie et de garde –, le niveau de dotation n'a connu qu'une légère amélioration, passant de 173 % (ou 199 employés) au-dessus du niveau repère en 2011 à 170 % (ou 187 employés) au-dessus de ce niveau en 2013. D'autres secteurs clés en sous-effectif

Figure 5 : Secteurs choisis désignés comme étant en sureffectif/sous-effectif à OPG dans les études comparatives des centrales nucléaires

Source des données : Ontario Power Generation



1. Les « installations » désignent les services d'entretien général et de garde tels que le nettoyage et le remplacement des ampoules électriques.
2. La radioprotection est la branche de la physique qui concerne la protection contre les effets des rayonnements ionisants.

affichaient peu ou pas d'amélioration. Par exemple, les niveaux de dotation dans les catégories Ingénierie-Technique et Ingénierie-Installations sont restés presque inchangés, à environ 30 % au-dessous du niveau repère, en 2013.

### Pratiques et exigences en matière de recrutement

Nous avons constaté qu'OPG avait mis en place des politiques et procédures adéquates pour régir ses pratiques de recrutement, mais qu'elle ne les respectait pas toujours. Nous avons relevé plusieurs exemples de non-conformité.

### Processus d'embauche

Nous avons identifié environ 700 paires ou groupes d'employés d'OPG (environ 1 400 employés ou plus de 10 % du personnel d'OPG) qui habitaient à la même adresse et qui étaient fort probablement membres de la même famille. OPG n'a pas de politique interdisant le recrutement de membres de la famille, à condition que des pratiques de recrutement appropriées soient observées : les membres de la famille de l'employé éventuel ne doivent pas être parties à la décision de recrutement et aucun rapport hiérarchique ne doit exister entre les employés appartenant à la même famille. Nous avons examiné les dossiers du personnel portant sur un échantillon de 20 paires ou groupes et, dans la moitié des cas, il n'était pas évident que des

processus de recrutement appropriés avaient été suivis. En particulier :

- Quatre des employés s'étaient vu offrir des emplois bien que leurs noms n'aient jamais figuré sur les listes de candidats présélectionnés pour une entrevue.
- Les dossiers de quatre autres employés ne contenaient aucun document indiquant que la procédure normale de recrutement avait été suivie.
- Deux autres employés avaient été engagés à titre temporaire sur recommandation sans passer par le processus de recrutement normal et avaient ensuite reçu une offre d'emploi permanent sur la base de leur expérience de travail temporaire.

### Exigence en matière d'habilitation de sécurité

Tous les employés doivent obtenir une habilitation de sécurité avant de commencer à travailler chez OPG et ils doivent la renouveler tous les cinq ans. Il y a trois types d'habilitations de sécurité :

1. **Standard** : Une vérification nominale du casier judiciaire (VNCJ) doit être effectuée pour le personnel des unités hydro-thermiques et du soutien interne, ainsi que pour les entrepreneurs qui travaillent dans des centrales nucléaires pour une période limitée, mais sans accès aux locaux protégés ou aux informations nucléaires.
2. **Accès aux sites** : En plus d'une VNCJ, un contrôle par le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) et une vérification des emplois et des études doivent être effectués pour le personnel des unités nucléaires et pour certains autres employés qui ont accès à des informations nucléaires.
3. **Niveau II (Secret)** : Tous les contrôles associés à une autorisation d'accès aux sites ainsi qu'une vérification du crédit financier doivent être effectués pour le personnel qui a accès aux renseignements classés au niveau « Secret » par le gouvernement fédéral.

Nous avons examiné les habilitations de sécurité demandées par OPG sur une période de cinq ans allant de janvier 2008 à décembre 2012 et noté ce qui suit :

- À part le président du conseil d'administration et le chef de la direction, aucun des membres du conseil d'administration d'OPG n'avait obtenu d'habilitation de sécurité alors qu'ils avaient accès à des renseignements confidentiels. OPG a indiqué qu'elle était en train d'obtenir des habilitations de sécurité pour eux.
- Il y avait de nombreux exemples d'employés qui avaient commencé à travailler à OPG avant d'avoir reçu leur habilitation de sécurité.
- Sur un échantillon de 50 employés dont le nom figurait sur la liste de paye d'OPG, mais pas dans son registre d'habilitation de sécurité, 13 n'avaient jamais obtenu d'habilitation de sécurité. OPG a attribué cet état de choses au fait que le personnel des installations hydro-thermiques et de soutien interne recruté avant mai 2003 était dispensé de l'obligation d'obtenir une habilitation de sécurité. Un de ces employés avait occupé divers postes de haut niveau en finances, en préparation de rapports et en gestion des déchets dans le secteur nucléaire et avait accès à des renseignements sensibles. Les 37 autres employés de notre échantillon s'étaient joints à OPG après mai 2003, mais plus de la moitié d'entre eux n'avaient jamais obtenu d'habilitations de sécurité ou travaillaient avec des habilitations expirées.

### RECOMMANDATION 1

Pour s'assurer que ses niveaux de dotation sont raisonnables et qu'elle a placé les bonnes personnes dans les bons postes afin de répondre à ses besoins opérationnels, Ontario Power Generation doit :

- évaluer et aligner la taille du groupe des cadres et des hauts dirigeants sur ses niveaux globaux de dotation;

- corriger les déséquilibres entre les secteurs en sureffectif et les secteurs en sous-effectif dans ses activités nucléaires;
- examiner et surveiller la conformité à ses processus de recrutement et d'habilitation de sécurité.

## RÉPONSE D'ONTARIO POWER GENERATION

En 2010, Ontario Power Generation (OPG) avait lancé une initiative pluriannuelle de transformation de ses activités afin de réduire ses frais de main-d'oeuvre, de créer une structure de coûts durable et de continuer de modérer les prix de l'électricité pour les consommateurs.

Le nombre de postes de cadres et de hauts dirigeants ainsi que les niveaux globaux de dotation sont gérés dans le cadre de la transformation des activités. Il y a actuellement un certain nombre de postes intérimaires liés à la transformation des activités, à des projets et à d'autres initiatives nouvelles. En août 2013, il y avait 218 postes de haute direction comparativement à 238 à la fin de 2012. Ce chiffre devrait continuer de baisser.

OPG a procédé à un vaste exercice d'analyse comparative de ses activités nucléaires et autres. En se fondant sur les résultats de cet exercice, elle a lancé plusieurs initiatives visant à tirer parti des possibilités de réaliser des gains d'efficacité, de réduire les coûts et de corriger les déséquilibres de personnel dans les activités nucléaires. En 2012, le ministère de l'Énergie a retenu les services d'un cabinet d'experts-conseils afin d'évaluer les études comparatives existantes d'OPG et de repérer les économies possibles sur le plan organisationnel et structurel. Le rapport validait l'initiative de transformation des activités d'OPG et ses objectifs. Nous continuerons de concevoir et de mettre en oeuvre d'autres initiatives d'amélioration.

Comme le recommande la vérificatrice générale, OPG examinera et surveillera la conformité

à ses processus de recrutement et d'habilitation de sécurité. Elle procédera également à un audit interne de ses pratiques de recrutement.

## RÉMUNÉRATION

Les frais de main-d'oeuvre d'OPG représentent la plupart de ses coûts d'exploitation. Cette proportion est passée de 55 % en 2003 à 64 % en 2012. Dans sa décision de mars 2011, la CEO soulignait que les frais de main-d'oeuvre d'OPG étaient élevés par rapport à ses coûts d'exploitation et que ses niveaux de rémunération étaient préoccupants vu la piètre performance de ses activités nucléaires en termes opérationnels et financiers comparativement à ses pairs. En conséquence, la CEO a rejeté 145 millions de dollars en frais de rémunération, indiquant dans sa décision que les niveaux de dotation et les taux de rémunération d'OPG étaient trop élevés. OPG en a appelé de la décision de la CEO. En juin 2013, la Cour d'appel de l'Ontario a constaté que la CEO avait fondé sa décision sur des renseignements dont OPG ne disposait pas au moment des négociations collectives et conclu qu'OPG ne pouvait pas réduire unilatéralement les niveaux de dotation et les taux de rémunération qui avaient déjà été fixés par les conventions collectives.

### Niveaux de rémunération

#### Personnel syndiqué et non syndiqué

Au moment de notre audit, OPG comptait environ 11 100 employés. Sur les quelque 90 % d'employés syndiqués, 58 % sont des gens de métiers spécialisés, comme les électriciens et les techniciens, qui sont représentés par le Syndicat des travailleurs et travailleuses du secteur énergétique (PWU), et 32 % sont des professionnels, comme les ingénieurs et les scientifiques, qui sont représentés par la Society of Energy Professionals (la Society). Le pourcentage d'employés syndiqués à OPG est resté relativement constant au fil des ans. Comme dans

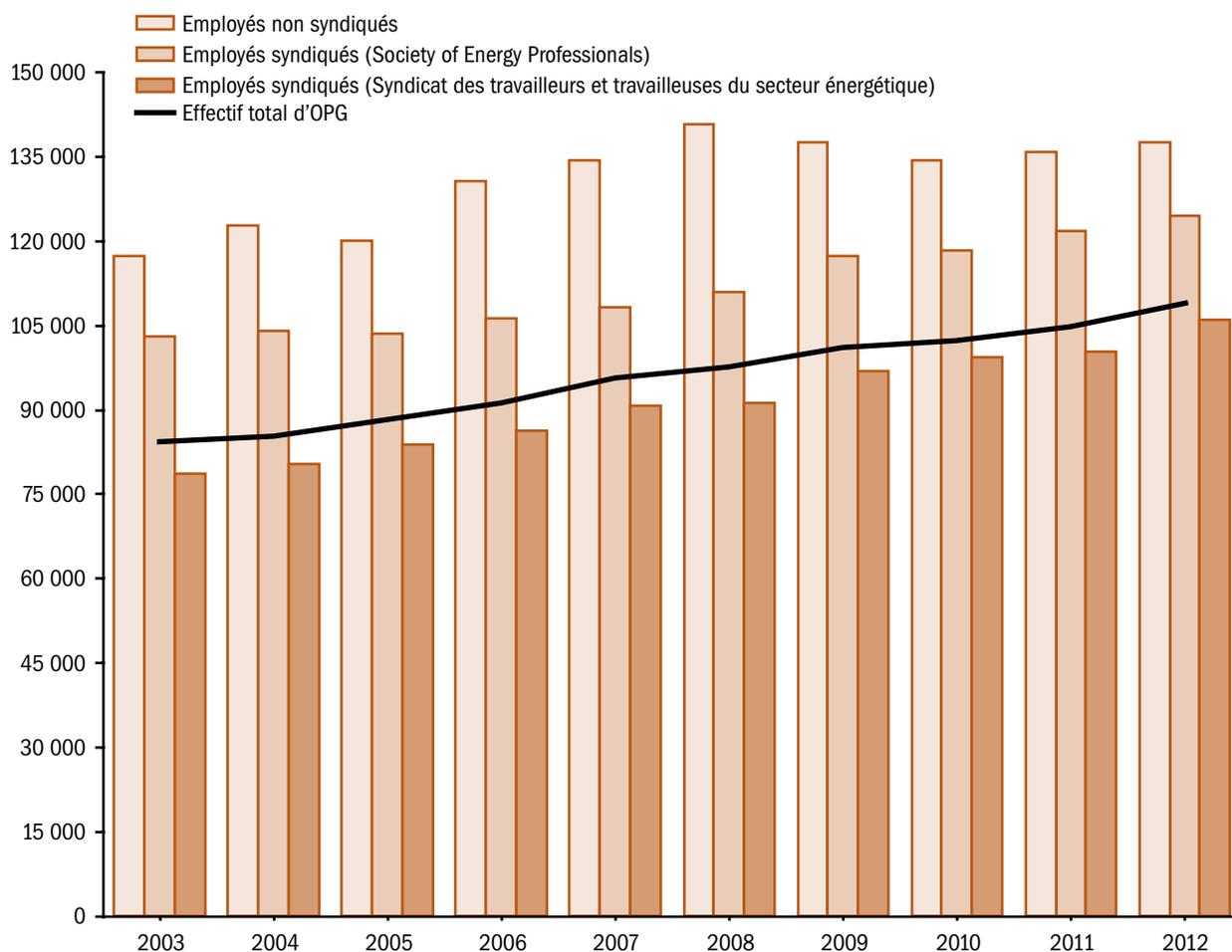
n'importe quel milieu syndiqué, la rémunération ne peut être modifiée que par négociations collectives, par voie de griefs ou par arbitrage.

En mars 2010, en réponse au gonflement du déficit provincial, le gouvernement a adopté la *Loi sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public visant à protéger les services publics* afin de bloquer la croissance de la rémunération pour les employés non syndiqués de la fonction publique de l'Ontario (FPO) et du secteur parapublic. La loi ne s'appliquait pas au personnel syndiqué, mais le Budget de l'Ontario 2010 contenait une déclaration de principes stipulant clairement que les nouvelles conventions collectives ne devaient prévoir aucune hausse nette de la rémunération pendant au moins deux ans.

Les données salariales d'OPG montraient que, depuis l'adoption de la loi de 2010 sur le gel des salaires, les gains totaux moyens avaient augmenté de 7 %, passant d'environ 102 000 \$ en 2010 à environ 109 000 \$ en 2012 (voir la Figure 6). En particulier, les gains totaux moyens du personnel syndiqué ont grimpé de 6 % (d'environ 118 000 \$ en 2010 à environ 125 000 \$ en 2012) pour les membres de la Society et de 7 % (d'environ 99 000 \$ en 2010 à environ 106 000 \$ en 2012) pour les membres du PWU. Dans la même période, les gains totaux moyens du personnel non syndiqué ont légèrement reculé entre 2008 et 2010, même avant l'adoption de la loi de 2010 sur le gel des salaires parce qu'OPG avait, dans une certaine mesure, limité les hausses du salaire de base et

**Figure 6 : Gains totaux moyens\* des employés d'OPG, 2003–2012 (en dollars)**

Source des données : Ontario Power Generation



\* Les gains totaux moyens comprennent le salaire de base, les heures supplémentaires, les incitatifs et les primes ainsi que différents types d'indemnités.

réduit les primes d'encouragement. Depuis 2010, les gains totaux moyens du personnel non syndiqué ont augmenté de 3 %, passant d'environ 134 000 \$ en 2010 à environ 138 000 \$ en 2012.

Nous avons trouvé un certain nombre de raisons expliquant la hausse des gains totaux moyens du personnel d'OPG au cours des 10 dernières années. Les hausses salariales négociées pour le personnel syndiqué varient entre 2 % et 3 % par an depuis 2003. Cette tendance s'est poursuivie en 2012 parce que le personnel syndiqué n'était pas assujéti à la loi de 2010 sur le gel des salaires et qu'il était possible d'augmenter les salaires aux termes des conventions collectives à condition que ces augmentations soient compensées par des économies dans d'autres secteurs. En effet, vu la réduction des niveaux de dotation d'OPG depuis quelques années, les économies découlant de la compression des effectifs ont plus que compensé les hausses salariales du personnel en place. Cela a permis à PWU de négocier des augmentations salariales de 2,75 % en 2012, 2013 et 2014, et à la Society d'obtenir des hausses de 0,75 % en 2013, 1,75 % en 2014 et 1,75 % en 2015 par arbitrage. OPG a indiqué que ces règlements étaient favorables par rapport aux règlements antérieurs et à ceux négociés par d'autres organismes du secteur de l'électricité.

Le personnel non syndiqué a lui aussi reçu des rajustements salariaux exemptés de la loi sur le gel des salaires. Un de ces rajustements concernait les primes d'encouragement. En 2011 par exemple, les 50 plus haut salariés à OPG ont vu leurs gains augmenter d'environ 11 % en moyenne par rapport à l'année d'avant. Un autre rajustement était les hausses salariales découlant des promotions. Comme nous l'avons déjà mentionné dans ce rapport, en 2012, de nombreux employés d'OPG ont été promus à des postes de cadres et de hauts dirigeants. Un troisième rajustement a été apporté afin d'atténuer temporairement les compressions salariales, lorsque les superviseurs non syndiqués gagnent moins que leurs subordonnés syndiqués. En 2012 par exemple, comme 680 membres de la Society gagnaient plus que leurs superviseurs non syndiqués, un

rajustement a porté les salaires de 220 superviseurs non syndiqués à 3 % de plus que ceux de leurs subordonnés syndiqués les mieux payés.

Nous avons également constaté, lors de notre examen des données salariales d'OPG pour 2005 à 2012, que le salaire annuel de base de certains employés non syndiqués dépassait le maximum prévu dans l'échelle salariale de base de plus de 100 000 \$ et, dans un cas en 2005 et 2006, de plus de 200 000 \$. OPG nous a dit qu'avant 2010 elle considérait le maximum comme une ligne directrice plutôt qu'une limite et qu'elle avait approuvé et mis en oeuvre des augmentations salariales avant l'adoption de la loi de 2010 sur le gel des salaires. OPG nous a également informés que, depuis 2010, aucune augmentation salariale n'avait été accordée aux employés dont la rémunération de base dépassait déjà le maximum.

Nous avons également trouvé environ 1 200 employés syndiqués qui avaient touché plus que le maximum prévu dans l'échelle salariale de base en 2012. OPG a attribué cet état de choses à l'application des nouvelles échelles salariales de base aux membres du PWU en 2002 et aux membres de la Society en 2006. Essentiellement, si l'ancien salaire de base d'un employé dépassait le maximum fixé dans la nouvelle échelle salariale, l'employé restait à l'ancien niveau tout en continuant de recevoir des hausses salariales annuelles.

### Liste des employés qui gagnent plus de 100 000 \$ (*Sunshine List*)

La Loi de 1996 sur la divulgation des traitements dans le secteur public oblige OPG à divulguer annuellement le nom, le poste, le traitement et les avantages imposables totaux des employés qui touchent 100 000 \$ ou plus par année civile.

Le nombre d'employés d'OPG dont le nom figure sur cette liste (appelée « Sunshine List » en anglais) augmente constamment depuis la création de la société en 1999, bien qu'à un rythme plus faible depuis l'adoption de la loi de 2010 sur le gel des salaires. Le nombre a doublé en 10 ans, passant de

3 980 employés en 2003 à 7 960 en 2012, ce qui représente environ 62 % des employés rémunérés d'OPG; les augmentations correspondantes du total des salaires et des avantages imposables payés aux employés figurant sur la liste s'élevaient à 513 millions de dollars pour 2003 et à 1,11 milliard de dollars pour 2012. Le nombre d'employés d'OPG qui gagnaient 200 000 \$ ou plus a augmenté encore plus rapidement : en 2012, il était près de quatre fois plus élevé (448 employés) qu'en 2003 (117 employés).

## Analyse comparative de la rémunération et des pensions

### OPG et organismes semblables

Dans sa décision de mars 2011, la CEO observait qu'OPG n'était pas allée assez loin dans son analyse comparative de la rémunération. Elle a donné pour directive à OPG de joindre une étude indépendante exhaustive de sa rémunération à sa prochaine demande de modification des tarifs et recommandé que l'étude couvre [Traduction] « une proportion importante des postes d'OPG » et que le niveau repère soit généralement fixé à la valeur médiane (50<sup>e</sup> centile).

En 2012, OPG a retenu les services d'une société d'experts-conseils pour qu'elle mène une étude comparative de la rémunération. L'étude comparait les taux de salaire de base et la rémunération totale en espèces pour environ 50 % des employés d'OPG aux taux et à la rémunération en vigueur dans des organismes semblables, dont Bruce Power et les entreprises de services publics d'autres administrations canadiennes. Elle examinait trois groupes de postes (production d'énergie et services publics d'électricité; production d'énergie nucléaire et services publics d'électricité; industrie générale) et constaté que la rémunération d'une proportion importante d'employés d'OPG dépassait largement la médiane du marché (voir la Figure 7). L'étude a également permis de découvrir que la pension et les avantages sociaux annuels d'OPG (p. ex. l'assurance-santé, l'assurance dentaire, l'assurance-vie et

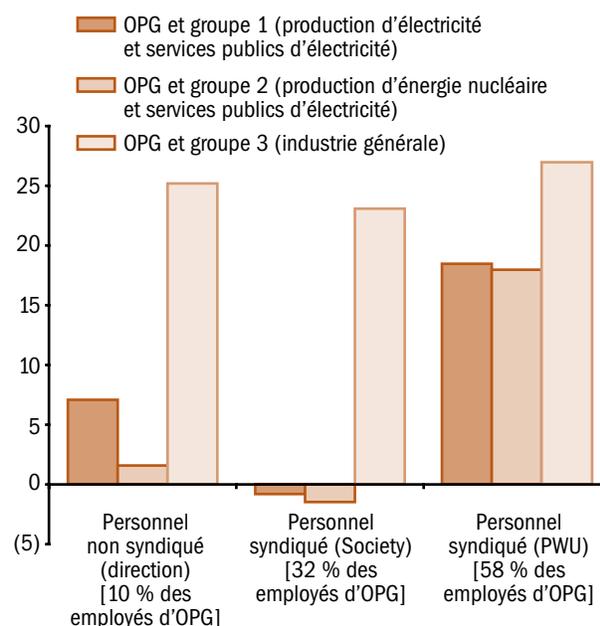
les prestations d'invalidité) étaient plus élevés que la moyenne du marché, selon le niveau du salaire de base. Par exemple, la pension et les avantages sociaux annuels d'OPG dépasseraient la moyenne du marché d'environ 19 % (2 400 \$/an) pour un employé touchant un salaire de base de 60 000 \$ et d'environ 38 % (13 000 \$/an) pour un employé ayant un salaire de base de 220 000 \$.

### OPG et la fonction publique de l'Ontario

En janvier 2007, le gouvernement a établi un Comité d'examen des organismes pour qu'il examine des questions particulières à OPG et aux quatre autres institutions provinciales du secteur de l'électricité (Hydro One, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, l'Office de l'électricité de l'Ontario et la CEO). À propos des organismes choisis par OPG pour son analyse comparative de la rémunération, le Comité a déclaré qu'il semblait y avoir [Traduction] « un parti pris en faveur des organismes de production d'électricité du secteur privé. Dans la mesure où les organismes du secteur public sont utilisés aux fins

**Figure 7 : Rémunération totale en espèces d'OPG au-dessus/au-dessous de la médiane du marché canadien, 2012 (en pourcentage)**

Source des données : Ontario Power Generation



de comparaison, il s'agit presque exclusivement de services publics canadiens (p. ex. Hydro-Québec, BC Hydro et l'Énergie atomique du Canada), et l'on fait une utilisation très limitée du secteur parapublic (p. ex. la FPO, les sociétés ou organismes de la Couronne provinciaux et fédéraux et les organismes de réglementation) ».

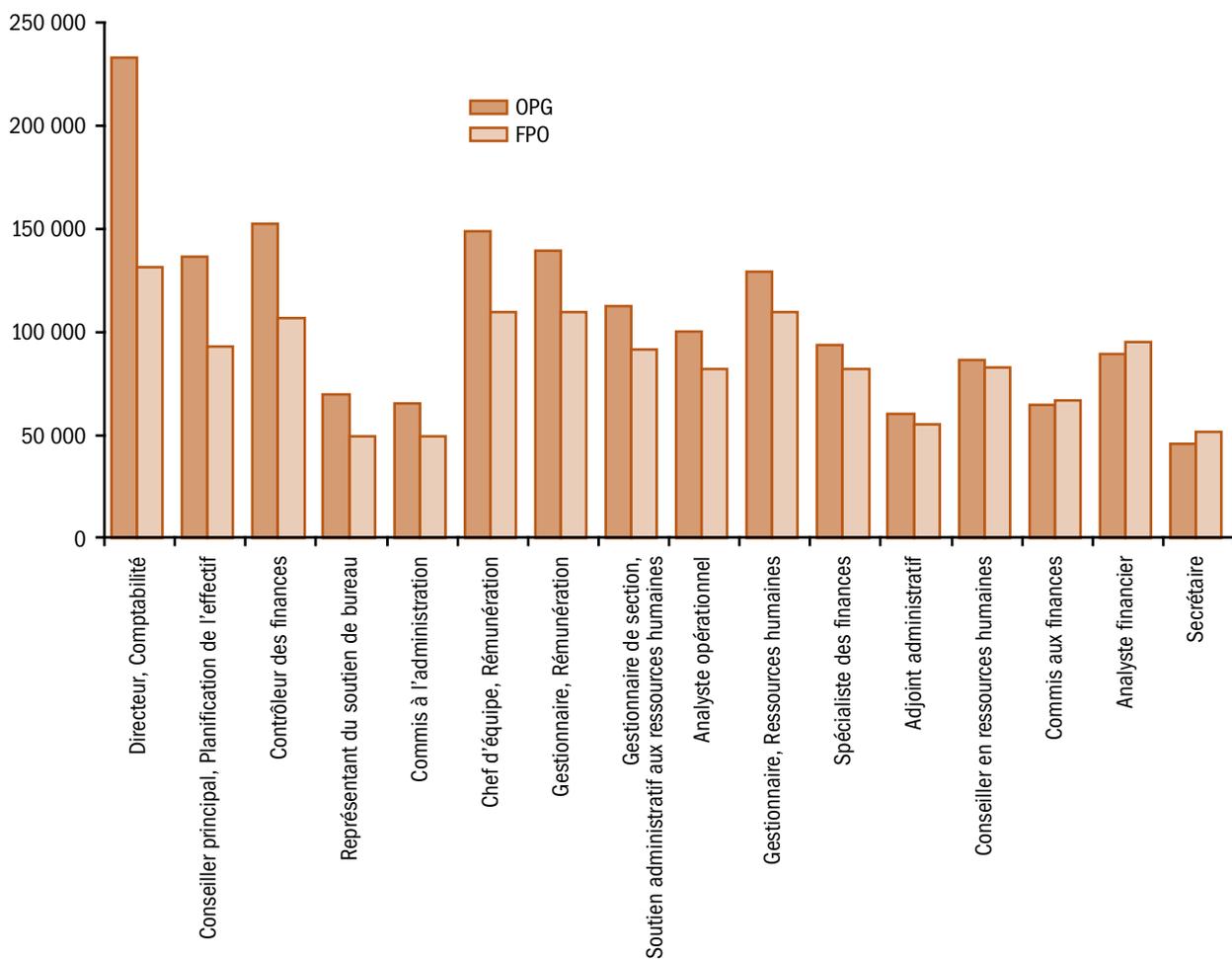
Comme la province de l'Ontario est le seul actionnaire d'OPG, nous avons comparé les gains totaux et les pensions à OPG avec ceux de la FPO afin de mettre les choses en perspective. Dans le cas des gains totaux, nous avons sélectionné 16 postes types au-dessous du niveau des cadres à OPG dans des domaines tels que l'administration, les finances et les ressources humaines aux fins de

comparaison avec des postes semblables dans la FPO. Pour 13 des 16 postes, les gains totaux moyens à OPG étaient plus élevés que les gains totaux maximaux dans la FPO (voir la Figure 8). Au niveau des cadres, les gains totaux de la plupart des vice-présidents principaux d'OPG dépassaient largement ceux de la plupart des sous-ministres dans la FPO.

Les pensions constituent une partie très importante de la rémunération totale à OPG, particulièrement pour les cadres, dont les gains ouvrant droit à pension peuvent être considérablement accrus par l'ajout de primes à leurs salaires de base. Les coûts et responsabilités liés aux cotisations de retraite et aux déficits des fonds de pension à OPG ne sont pas répartis à parts égales par

**Figure 8 : Comparaison (en dollars) des gains totaux moyens à OPG et des gains totaux maximums dans la fonction publique de l'Ontario (FPO)**

Sources des données : Ontario Power Generation, ministère des Services gouvernementaux



l'employeur et les employés, comme ils le sont à la FPO. Nous avons particulièrement noté ce qui suit :

- Les contributions annuelles d'OPG au régime de pension sont beaucoup plus élevées que celles de ses employés. Depuis 2005, le ratio de contribution employeur/employé à OPG tourne autour de 4:1 à 5:1, ce qui est substantiellement plus élevé que le ratio de 1:1 en vigueur dans la FPO. En 2012, par exemple, les employés ont contribué 70 millions de dollars au fonds de pension, contre 370 millions pour OPG.
- Les cadres, qui contribuent pour seulement 7 % de leurs gains jusqu'à concurrence de 17 254 \$ par année, comparativement à 18,1 % pour OPG, sont admissibles à des pensions particulièrement généreuses. Par exemple, les 5 cadres les plus haut placés à OPG seront admissibles à des pensions annuelles allant de 180 000 \$ à 760 000 \$ lorsqu'ils atteindront l'âge de 65 ans.
- OPG doit aussi financer les déficits des fonds de pension. L'évaluation actuarielle la plus récente, qui date du 1<sup>er</sup> janvier 2011, estimait le déficit du fonds de pension d'OPG à 555 millions de dollars, soit plus du double du déficit de 239 millions de dollars projeté au 1<sup>er</sup> janvier 2008. La prochaine évaluation actuarielle sera préparée le 1<sup>er</sup> janvier 2014.
- En juillet 2013, Dominion Bond Rating Service (DBRS), une agence de notation de propriété canadienne reconnue à l'échelle mondiale, a publié son étude annuelle de 461 fonds de pension au Canada, aux États-Unis, au Japon et en Europe. Ce rapport soulignait les 20 fonds de pension canadiens affichant les plus gros déficits. OPG venait en tête de liste avec un déficit de 3,3 milliards de dollars. Ce montant, tiré de l'évaluation comptable utilisée pour préparer les états financiers d'OPG, différait des 555 millions de dollars mentionnés dans la plus récente évaluation actuarielle du déficit, qui est l'évaluation utilisée aux fins de financement.

## La rémunération et le rendement du personnel

### Personnel non syndiqué

En 2004, le comité d'examen d'OPG établi par le gouvernement de l'Ontario soulignait que [Traduction] « responsabilisation et rémunération sont étroitement liées. Les bons incitatifs aident à responsabiliser les gens ». Le comité a toutefois constaté qu'il n'y avait [Traduction] « pas de liens assez solides entre les réalisations et les récompenses » à OPG. Nous avons constaté que la situation n'avait pas changé.

Aux termes du régime incitatif annuel (RIA) d'OPG, le rendement au travail des employés non syndiqués est évalué sur une échelle de 0 (note la plus faible, qui ne donne pas droit à une prime) à 4 (note la plus élevée), et les employés qui répondent aux objectifs financiers et opérationnels clés reçoivent une prime en argent annuelle. Comme le montre la Figure 9, les primes peuvent aller de 4 % à 150 % du salaire de base (ce qui correspond à un montant allant de 1 600 \$ à 1,3 million de dollars) selon le poste de l'employé, son salaire de base et sa note du RIA. Ainsi, un cadre supérieur classé dans la catégorie de postes A, B ou C, par exemple, recevrait une prime correspondant à 45 % à 100 % de son salaire de base pour une note de 2 et à 55 % à 150 % de son salaire de base pour une note de 3 ou 4.

La Figure 10 montre que la distribution des notes élevées du RIA (3 ou 4) favorise les cadres et les membres de la haute direction (directeurs, vice-présidents et niveaux supérieurs). En moyenne, 67 % des cadres et hauts dirigeants ont obtenu des notes élevées entre 2010 et 2012, contre seulement 24 % des employés classés dans des catégories inférieures de postes. La majorité de ces employés ont reçu une note de 2.

Dans certains cas, il n'y avait pas de documents d'évaluation du rendement étayant les notes élevées des cadres, ou la documentation existante était incomplète. OPG a expliqué que les notes du RIA étaient examinées et validées lors de réunions

**Figure 9 : Structure de primes du régime incitatif annuel (RIA)\***

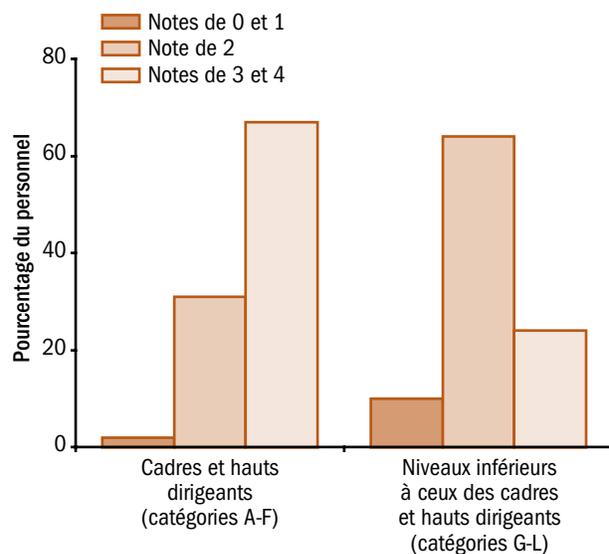
Source des données : Ontario Power Generation

Catégorie	Groupe de postes	Postes (exemple)	Échelle salariale de base (\$)			Note du RIA et prime associée en %			
			Minimum	Moyenne	Maximum	1	2	3	4
A	Cadre supérieur	Chef de la direction	580 000	720 000	860 000	50	100	125	150
B		Vice-présidents directeurs	315 000	390 000	465 000	22,5	45	55	67,5
C		Vice-présidents principaux	265 000	330 000	395 000	22,5	45	55	67,5
D	Cadre	Chef de l'information	195 000	260 000	325 000	12,5	25	30	37,5
E		Vice-présidents	160 000	200 000	240 000	12,5	25	30	37,5
F	Direction	Directeurs	120 000	150 000	180 000	10	20	25	30
G		Gestionnaires	95 000	130 000	160 000	7,5	15	20	22,5
H		Gestionnaires de section ou de première ligne	85 000	110 000	140 000	7,5	15	20	22,5
I		Analyste	65 000	85 000	105 000	5	10	12,5	15
J	Groupe professionnel	Coordonnateur de service	55 000	70 000	90 000	4	8	10	12
K	Administration	Adjoint administratif	45 000	55 000	65 000	4	8	10	12
L		Secrétaire	40 000	50 000	60 000	4	8	10	12

\* Le montant des primes est calculé en multipliant le salaire de base par le pourcentage correspondant à la note du RIA. Les échelles salariales de base et la structure du RIA n'ont pas changé depuis janvier 2008. Aucune prime n'est accordée pour une note de 0.

**Figure 10 : Distribution des notes du régime incitatif annuel (RIA) par catégorie d'emploi, 2010-2012**

Source des données : Ontario Power Generation



de calibrage, mais a reconnu que de nombreuses évaluations du rendement se faisaient verbalement et n'étaient pas documentées par écrit. Nous avons noté un cas où un membre du personnel avait reçu une indemnité de départ de 450 000 \$ après avoir été licencié pour cause de rendement inefficace et de

comportement inapproprié. Cet employé avait reçu un total de 760 000 \$ en primes du RIA au cours des quatre années précédentes. OPG nous a informés que le comportement de l'employé était devenu un problème quelques mois avant son départ et n'était pas lié à son rendement avant cette période.

La majorité des répondants à notre sondage étaient d'avis que le RIA était injuste et ne les encourageait pas à être le plus productifs possible. Ils déploraient particulièrement le manque de transparence du système de notation du RIA qui, à leur avis, favorisait les membres de la haute direction et attribuait les notes en fonction de facteurs autres que le rendement et la productivité au travail.

### Personnel syndiqué

Nous avons constaté que le rendement des employés syndiqués n'avait pas été évalué de façon adéquate et uniforme. Par exemple, la convention collective des membres du PWU stipule, d'une part, que l'employé passera d'un échelon à l'autre de la fourchette salariale au fil du temps à condition d'afficher un rendement satisfaisant et de suivre

la formation avec succès et, d'autre part, que le passage d'un échelon à l'autre sera suspendu pour une période de six mois si le rendement n'est pas satisfaisant. Pour déterminer si le rendement a été satisfaisant, on procède généralement à une évaluation du rendement. Cependant, lors de notre examen d'un échantillon de 15 membres du PWU, nous avons constaté que seulement deux des 30 évaluations possibles pour 2010 et 2011 avaient été faites. OPG nous a informés qu'elle n'était pas tenue de préparer et de documenter des évaluations du rendement formelles pour les membres du PWU.

La majorité des répondants à notre sondage étaient d'avis qu'OPG n'avait pas de processus opportun, efficace et approprié de gestion du rendement pour son personnel syndiqué. Ils étaient d'avis que les conventions collectives, les griefs, les arbitrages et la progression automatique dans les échelons avaient donné l'impression qu'« il n'y avait rien à faire » et créé une tendance à ignorer les cas de mauvais rendement.

Au moment de notre audit, il y avait 960 employés syndiqués dans des rôles de gestion et de surveillance. En 2004, le comité d'examen d'OPG établi par le gouvernement a constaté que [*Traduction*] « de nombreux membres du personnel qu'OPG considère comme aptes à la gestion appartiennent à une unité de négociation, ce qui pourrait constituer un obstacle à la responsabilisation et à la poursuite des objectifs de la société. Nous encourageons fortement toutes les parties à faire tous les efforts possibles pour arriver à une entente plus rationnelle ». OPG nous a informés que les deux tiers de son personnel syndiqué qui ont des rôles de gestion ou de surveillance sont représentés par la Society et qu'une clause de leur convention collective leur permet d'exercer ces fonctions.

La majorité des répondants à notre sondage avaient également l'impression que le personnel syndiqué qui exerçait des fonctions de gestion ou de surveillance avait un impact négatif sur la responsabilisation et la gestion du rendement. Ils ont mentionné les conflits d'intérêts et l'hésitation des gestionnaires ou superviseurs syndiqués à effectuer

des examens du rendement ou à se pencher sur les problèmes de rendement de leurs subordonnés syndiqués.

### Autres avantages sociaux

Outre le salaire de base et les primes d'encouragement, OPG offre d'autres types d'avantages sociaux à ses employés. Certains de ces avantages représentaient des sommes importantes, qui nous semblaient parfois discutables.

### Indemnités de logement et de déménagement

Les employés réguliers d'OPG qui changent de lieu de travail sont admissibles à des indemnités de logement et de déménagement et à des prestations de réinstallation qui couvrent différentes dépenses. Ces dépenses comprennent les honoraires d'avocat et les débours liés à la vente et à l'achat de propriétés, les frais de courtage en immeuble, les coûts d'entretien des anciennes résidences qui n'ont pas encore été vendues, les frais de subsistance engagés en attendant d'emménager dans une nouvelle résidence, les coûts d'emballage et d'expédition des biens ménagers, les frais d'entreposage temporaire, les frais de voyage à la recherche d'un logement, les frais d'inspection de maison privée et les frais accessoires. OPG a indiqué que toutes les indemnités de déménagement sont assujetties aux exigences fiscales de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et que les employés sont avisés de conserver leurs reçus en cas d'audit.

Les données salariales de 2009 à 2012 montraient qu'OPG dépensait en moyenne environ 1,4 million de dollars chaque année en indemnités de logement et de déménagement. Lorsque nous avons examiné les dossiers documentant les coûts de déménagement, nous avons remarqué des cas où OPG avait versé des indemnités de logement et de déménagement aux employés, en plus de leur rembourser divers autres frais. OPG n'a pas pu trouver de documents à l'appui de certaines des dépenses remboursées. Par exemple :

- Un employé muté à un autre bureau a vendu son ancienne résidence pour environ 354 000 \$ et acheté une nouvelle propriété pour 1,35 million de dollars. Les données salariales indiquaient qu'il avait reçu plus de 244 000 \$ en aide au logement et frais de déménagement. Cependant, lorsque nous avons examiné les autres demandes de remboursement consignées dans son dossier, nous avons calculé qu'il avait reçu un total de 392 000 \$.
- Un autre membre du personnel a choisi de louer un appartement au lieu d'acheter une propriété près de son nouveau lieu de travail. Les données salariales indiquaient qu'il avait reçu 75 000 \$ en aide au loyer et frais de déménagement. Cependant, avec les autres prestations consignées dans son dossier, le total montait à 140 000 \$.
- Un troisième employé muté à un autre bureau a vendu son ancienne résidence pour 380 000 \$ et acheté une nouvelle propriété pour 830 000 \$. Les données salariales indiquaient qu'il avait reçu environ 43 000 \$ en aide au logement et frais de déménagement. Cependant, lorsque nous avons inclus les autres prestations consignées dans son dossier, nous avons obtenu un total de 79 000 \$.

La politique d'OPG est que les employés doivent se rapprocher d'au moins 40 kilomètres de leur nouveau lieu de travail pour avoir droit à des allocations de logement et de déménagement. OPG nous a toutefois informés que le personnel qui se rapprochait de moins de 40 kilomètres de leur nouveau lieu de travail pouvait avoir droit à des allocations si le déménagement causait un préjudice. Dans un cas, un employé muté du bureau de Toronto à Pickering a reçu plus de 80 000 \$ alors qu'il avait déménagé de seulement 10 kilomètres et qu'il s'était même éloigné de son nouveau lieu de travail (la nouvelle maison se trouvait dans la même ville que l'ancienne et cette ville n'était ni Toronto ni Pickering).

OPG fournit également une garantie d'achat au cas où la propriété d'un employé muté n'est pas vendue dans un délai de 90 jours. Elle a subi des pertes sur 95 des 98 propriétés achetées et revendues au nom de ses employés entre janvier 2006 et avril 2013, pour une perte totale d'environ 2 millions de dollars.

### Indemnités de déplacement et allocations pour frais divers

Les données salariales de 2009 à 2012 montrent qu'OPG a engagé environ 2,8 millions de dollars chaque année en moyenne pour les indemnités de déplacement et les allocations pour frais divers. Le personnel peut demander ces indemnités et allocations pour différentes raisons, dont certaines nous ont semblé douteuses. Par exemple :

- OPG a affecté trois employées à un poste par rotation et versé une allocation de 15 000 \$ par an à l'une d'elles parce qu'elle ne pouvait pas conduire et qu'elle devait prendre un taxi pour se rendre au travail. Nous avons toutefois noté qu'OPG avait également versé 15 000 \$ à chacune des deux autres employées, qui se rendaient au travail en voiture.
- OPG a offert 1 500 \$ par mois pour un an à un employé qui avait accepté un poste dans un nouveau lieu de travail, parce qu'il devait parcourir une plus longue distance en voiture en attendant d'emménager dans sa nouvelle maison. Sa lettre d'emploi indiquait que l'allocation avait pour but de [Traduction] « compenser certaines difficultés associées au déménagement pour lui et sa famille ». Le dossier de l'employé précisait également qu'il pouvait [Traduction] « vivre gratuitement jusqu'à ce que la construction de sa nouvelle maison soit achevée ». Les données salariales montraient que l'employé avait reçu environ 17 000 \$ en allocations de logement et de déménagement, mais le montant total des prestations qu'il avait reçues s'élevait en fait à près de 115 000 \$ lorsque d'autres dépenses

comme celles liées aux produits d'épicerie, aux repas à l'extérieur, à la location de voiture et à une demande d'indemnisation pour dommages à la voiture étaient incluses.

- Les données salariales de 2009 à 2012 indiquaient également qu'OPG avait dépensé environ 1,4 million de dollars en moyenne chaque année en allocations « diverses », surtout pour les « allocations à la haute direction » annuelles n'ouvrant pas droit à pension, dont les montants variaient (30 000 \$, 24 000 \$, 20 000 \$ et 12 000 \$) selon le revenu et les années de service du cadre.

## RECOMMANDATION 2

Pour s'assurer que ses employés touchent une rémunération appropriée et raisonnable de manière équitable et transparente, Ontario Power Generation doit :

- rendre son régime incitatif annuel (RIA) plus efficace en renforçant le lien entre les primes et le rendement du personnel au moyen d'évaluations annuelles documentées;
- examiner les niveaux de rémunération et les avantages sociaux, y compris les pensions, pour s'assurer qu'ils sont raisonnables par rapport à d'autres organismes semblables et du secteur parapublic et que les paiements sont conformes à la politique, adéquatement justifiés et clairement documentés.

## RÉPONSE D'ONTARIO POWER GENERATION

Ontario Power Generation (OPG) reconnaît l'importance de renforcer les liens entre les primes d'encouragement individuelles et le rendement. Les primes du régime incitatif annuel (RIA) se fondent sur le rendement de l'employé, de l'unité opérationnelle et de la société dans son ensemble. Comme le recommande la vérificatrice générale, OPG évaluera les façons possibles de renforcer ces liens.

La rémunération des gestionnaires d'OPG se situe actuellement au 50<sup>e</sup> centile (c.-à-d. à la médiane) du niveau repère selon les données provenant d'organismes canadiens dans l'industrie générale et dans des secteurs industriels tels que la production d'électricité, les services publics, l'exploitation minière, le pétrole et le gaz naturel, ainsi que la recherche, le développement et l'ingénierie nucléaires. Nous avons réduit la rémunération totale de la direction depuis 2008. La rémunération des cadres d'OPG, y compris les vice-présidents, reste bloquée. OPG a également négocié avec ses syndicats des conventions collectives qui reflètent l'orientation du gouvernement concernant les compressions salariales.

Des contrôles sont en place pour que les salaires, les avantages sociaux et les pensions des employés soient conformes à la politique d'OPG, aux exigences fiscales de l'Agence du revenu du Canada et à d'autres lois. Comme tous les participants à un régime de pension, les employés qui prennent leur retraite sont autorisés par la loi à choisir de recevoir la valeur escomptée de leur pension sous forme de paiement forfaitaire. Comme le recommande la vérificatrice générale, OPG continuera de surveiller et de modifier les contrôles au besoin pour s'assurer que la rémunération est justifiée et clairement documentée.

Nous reconnaissons que la pension et les avantages sociaux offerts par OPG sont plus élevés que la moyenne du marché. En conséquence, en 2011, nous avons fait un examen des régimes de pension et d'avantages sociaux afin de réduire les coûts et d'accroître la viabilité. OPG a également fait partie d'un comité de réforme des pensions établi par le gouvernement en 2012 et elle sera membre d'un groupe de travail du secteur de l'électricité composé de représentants de l'employeur et des employés, comme il était annoncé dans le Budget de l'Ontario 2013.

## RECOURS À DES EMPLOYÉS NON PERMANENTS ET À DES RESSOURCES CONTRACTUELLES

À part les employés permanents, les ressources humaines d'OPG comprennent le personnel non permanent (temporaire et contractuel), les travailleurs en technologie de l'information (TI) contractuels et les entrepreneurs des fournisseurs du secteur privé. Nous étions particulièrement préoccupés par la pratique d'OPG de réengager d'anciens employés, par l'arrangement d'impartition en TI et par la gestion des entrepreneurs du nucléaire.

### Réengagement d'anciens employés comme personnel temporaire ou contractuel

En 2012, OPG comptait environ 1 700 employés temporaires et contractuels. Nous avons remarqué qu'environ 120 d'entre eux étaient d'anciens employés permanents. Dans notre examen d'un échantillon d'employés temporaires et contractuels qui étaient d'anciens employés permanents, nous avons constaté que la plupart d'entre eux avaient été réengagés principalement pour identifier, préparer et former leurs successeurs ou pour répondre à des besoins opérationnels de base, ce qui donne à penser que le transfert des connaissances et la planification de la relève à OPG n'ont pas suivi le rythme de l'attrition et des retraites. Nous avons également remarqué que la quasi totalité de ces employés avaient été réengagés peu après avoir quitté OPG. Certains d'entre eux ont continué de recevoir d'importantes sommes en allocations et en primes du régime incitatif annuel (RIA), et d'autres avaient déjà touché leur pension sous forme de paiement forfaitaire unique au moment de leur départ. Nous avons particulièrement noté ce qui suit :

- Un employé qui avait choisi de recevoir sa pension sous forme de paiement forfaitaire a été réengagé par OPG peu après avoir pris sa retraite et a continué de travailler à OPG pendant environ six ans. Au cours de sa sixième

année comme employé temporaire, il a réalisé des gains totalisant 331 000 \$, ce qui incluait une allocation de cadre de 12 000 \$ et une prime du RIA de 98 200 \$, soit le double de ses gains annuels comme employé permanent.

- Un autre membre du personnel qui avait choisi de recevoir sa pension sous forme de versement forfaitaire important est retourné travailler chez OPG un mois après sa retraite. Cette année-là, ses gains comme employé temporaire travaillant trois jours par semaine totalisaient 328 000 \$, ce qui incluait une prime du RIA de 147 000 \$ pour son rendement avant la retraite.
- Peu après avoir quitté OPG, deux employés du secteur nucléaire qui avaient choisi de recevoir leur pension sous forme de paiement forfaitaire ont été réengagés sous contrat.

Nous avons également constaté que les processus de sélection et les décisions de réengager d'anciens employés n'étaient pas toujours transparents :

- Tous les employés temporaires de notre échantillon avaient été choisis et réengagés par des cadres ou de hauts dirigeants sans offre d'emploi ni concours. OPG a expliqué que cela était inutile parce que seuls les anciens employés auraient été qualifiés pour les postes. La plupart des contrats originaux ont été étendus au-delà de 12 mois; un document d'une ou deux pages indiquait la durée et les modalités du contrat, mais n'expliquait pas pourquoi le contrat devait être prolongé.
- Dans le cas des employés contractuels de notre échantillon, les motifs de prorogation des contrats au-delà de 12 mois avaient été documentés, mais aucune évaluation n'était conservée dans les dossiers. OPG a expliqué que cela était inutile parce qu'il était possible de mettre fin aux contrats des employés qui ne faisaient pas un travail satisfaisant sans délai de préavis ni paiement de pénalité.

De nombreux répondants aux sondages ont exprimé des préoccupations semblables aux

nôtres. Ils étaient d'avis que la réembauche continue d'anciens employés indiquait une mauvaise planification de la relève. Ils estimaient qu'OPG aurait dû mettre en place de meilleurs processus pour transférer les connaissances et l'expérience du personnel retraité; identifier et former leurs successeurs suffisamment à l'avance pour permettre une transition sans heurts; et prévenir le cumul de pension et de traitement par les anciens employés qui avaient touché leur pension sous forme de paiement forfaitaire au moment de leur départ puis qui étaient retournés au travail.

En réponse aux préoccupations susmentionnées, OPG a indiqué qu'elle avait dû réengager d'anciens employés et les payer plus cher parce qu'il était difficile de trouver des gens ayant les compétences voulues pour assumer immédiatement les fonctions des postes et qu'elle ne pouvait pas influencer les employés qui désiraient toucher leur pension sous forme de paiement forfaitaire avant de retourner travailler à OPG parce qu'il s'agissait d'un choix personnel.

### **Impartition des services de technologie de l'information**

OPG externalise sa fonction de TI au même fournisseur du secteur privé depuis février 2001, lorsqu'elle a signé avec lui, à l'issue d'un processus concurrentiel, un contrat de 1 milliard de dollars sur 10 ans (du 1<sup>er</sup> février 2001 au 31 janvier 2011). OPG et le fournisseur ont formé une coentreprise (appartenant à 51 % au fournisseur et à 49 % à OPG) pour la prestation de services de TI à OPG, et 684 employés d'OPG (dont environ 400 étaient syndiqués) ont été transférés à la coentreprise. Un peu plus d'un an plus tard, en mars 2002, OPG a accepté l'offre du fournisseur d'acheter la part d'OPG dans la coentreprise.

En mars 2007, OPG a examiné l'entente d'impartition existante et décidé de mettre fin au contrat plus tôt, en octobre 2009, puis de le renouveler avec le même fournisseur, sans lancer d'appel d'offres, pour une durée de six ans et quatre mois (du

1<sup>er</sup> octobre 2009 au 31 janvier 2016) et un montant de 635 millions de dollars. Ensemble, le contrat original et le contrat renouvelé s'étendent sur une période totale de 15 ans.

OPG n'a pas lancé d'appel d'offres ouvert, mais sa direction a préparé un formulaire de « justification de fournisseur unique », qui indiquait que le renouvellement du contrat permettrait d'éviter des coûts de transition de 25 millions de dollars et d'économiser 105 millions de dollars entre 2009 et 2015, et que les relations de travail rendraient désavantageuse la transition à un nouveau fournisseur. OPG nous a informés que, si elle cessait de faire affaire avec le fournisseur actuel, elle devrait lui rembourser les coûts des indemnités de départ associées à environ 270 anciens employés d'OPG. Nous notons toutefois qu'OPG reste responsable du coût des indemnités de départ lorsque ces employés cessent de travailler chez le fournisseur (pour cause de mise à pied ou de retraite, par exemple) – le renouvellement du contrat avec le fournisseur actuel ne fait que remettre à plus tard le paiement de ces coûts.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2009, la direction d'OPG a soumis sa proposition de renégocier et renouveler le contrat avec l'actuel fournisseur à son conseil d'administration, qui l'a approuvée le même jour. Ce n'est qu'après avoir reçu cette approbation qu'OPG a commencé sa recherche de consultants pour valider et appuyer la proposition. Deux consultants ont été engagés le 6 octobre 2009, et ils ont soumis leurs rapports finals dans un délai d'une semaine.

Les organismes du secteur public ont de bonnes raisons de lancer des appels d'offres ouverts au lieu d'adopter des approches non concurrentielles. En effet, les offres concurrentielles soumises par les différents fournisseurs leur permettent de déterminer un prix du marché équitable pour les biens et services dont ils ont besoin. Le recours à un processus concurrentiel permet aussi aux organismes du secteur public de démontrer leur responsabilisation, d'optimiser les ressources, d'éliminer les risques associés à une dépendance excessive envers un fournisseur unique et de réduire au minimum

la perception de conflit d'intérêts. En confiant ses services de TI à un fournisseur unique, OPG n'a pas tiré pleinement parti de ces avantages.

### Déclaration des heures de travail des entrepreneurs du nucléaire

OPG utilise Oncore, un système de gestion du temps en ligne, pour surveiller les heures et les coûts des entrepreneurs du nucléaire. Elle suit un processus en trois étapes à cette fin : 1) chaque fournisseur a des « superviseurs de la saisie des heures des entrepreneurs » qui saisissent les données des feuilles de temps des entrepreneurs dans Oncore; 2) les « administrateurs de contrats » d'OPG vérifient et approuvent les feuilles de temps dans Oncore; 3) les feuilles de temps reçoivent l'approbation finale des « détenteurs de contrats » et sont ensuite regroupées dans une facture à faire payer automatiquement par OPG.

Oncore a traité les heures déclarées par environ 1 200 entrepreneurs en 2011 et 2 200 entrepreneurs en 2012, avec des frais de main-d'oeuvre connexes d'environ 56 millions de dollars en 2011 et 88 millions de dollars en 2012. La rémunération des heures supplémentaires représente entre 19 % et 43 % des frais de main-d'oeuvre pour les entrepreneurs fournis par plusieurs grands fournisseurs. OPG a indiqué que les heures supplémentaires résultaient souvent des arrêts et des travaux imprévus.

Nous avons prélevé un échantillon d'entrepreneurs et examiné leurs heures dans Oncore pour une semaine en 2012. Les coûts de main-d'oeuvre par entrepreneur variaient entre environ 8 000 \$ et 12 000 \$ par semaine. Nous avons remarqué que les heures dans Oncore n'étaient pas toujours conciliées avec des documents justificatifs, ce qui pouvait fausser les données sur les heures de travail et entraîner des paiements en trop aux fournisseurs. En 2010, le service d'audit interne d'OPG a repéré un problème semblable, qu'il considérait comme présentant un risque élevé et nécessitant une « prompte attention de la part de la direction ».

Nous avons toutefois constaté qu'OPG n'avait pas encore complètement réglé ce problème :

- En 2010, le service d'audit interne a recommandé [Traduction] « des renseignements plus détaillés dans les registres contractuels, dont les heures de début et de fin des activités de travail, les noms et titres des superviseurs des entrepreneurs, les ordres de travail applicables et le nom des travailleurs contractuels. Cette information devrait être conciliée avec les heures saisies dans Oncore ». Nous avons noté que les registres ne contenaient pas souvent ces détails. OPG nous a informés que la recommandation n'avait jamais été mise en oeuvre et qu'elle n'avait pas de pratique standard pour enregistrer les activités des entrepreneurs.
- En 2011, en réponse à une recommandation figurant dans un rapport d'audit interne soumis en 2010, OPG a mis en oeuvre un système appelé « Job Clock » pour suivre la présence des entrepreneurs et leurs heures sur place. Il était précisé dans la recommandation que [Traduction] « ce système peut générer des rapports Job Clock que les administrateurs du contrat peuvent utiliser pour concilier les heures saisies dans Oncore avant de les approuver ». Cependant, nous avons remarqué que les administrateurs du contrat ne le faisaient pas souvent. Nous avons examiné environ 2 600 heures déclarées par les entrepreneurs à des endroits où Job Clock était en place et constaté qu'environ la moitié de ces heures n'étaient pas étayées par des rapports Job Clock.
- Les heures supplémentaires déclarées dans Oncore n'étaient pas souvent appuyées par des documents montrant les demandes et les approbations. Les administrateurs de contrats d'OPG nous ont dit qu'ils ne pouvaient pas trouver les documents ou qu'ils avaient approuvé les heures supplémentaires verbalement. OPG nous a également informés qu'elle n'avait pas de méthode standard

pour documenter l'approbation des heures supplémentaires.

### RECOMMANDATION 3

Pour s'assurer que ses ressources non permanentes et contractuelles sont utilisées de façon rentable, Ontario Power Generation doit :

- améliorer ses processus de planification de la relève, de conservation du savoir et de transfert des connaissances afin de réduire au minimum la nécessité de réengager des employés retraités pour de longues périodes;
- lancer un appel d'offres ouvert pour l'impartition de ses services de TI avant l'expiration du contrat actuel;
- gérer et surveiller de près les heures déclarées par les entrepreneurs afin d'éliminer le risque de trop-payé.

### RÉPONSE D'ONTARIO POWER GENERATION

Les pratiques contractuelles d'Ontario Power Generation (OPG) sont conformes à celles de l'industrie nucléaire, qui tiennent compte des besoins en compétences spécialisées et des déséquilibres démographiques de son effectif. Le recours aux services à court terme de travailleurs qui possèdent déjà la formation et les compétences voulues atténue également la nécessité de recruter un effectif permanent en période de transition ou de pointe et permet de réaliser des économies substantielles. Comme le recommande la vérificatrice générale, OPG examinera ses pratiques liées au réengagement des employés retraités.

OPG a suivi un processus concurrentiel lorsqu'elle a externalisé ses services de TI en 2001. Après avoir évalué des solutions de rechange en 2007 et obtenu une validation par un tiers, nous avons conclu que le renouvellement aux termes d'un contrat substantiellement restructuré offrirait la plus grande valeur à

OPG et aux consommateurs. Nous prévoyons d'évaluer toutes les options possibles avant l'expiration du contrat actuel, y compris un processus concurrentiel ouvert qui est conforme à la recommandation de la vérificatrice générale.

OPG convient avec la vérificatrice générale de l'importance de paiements exacts à l'entrepreneur et examinera d'autres façons de gérer et de surveiller les heures des entrepreneurs. En 2012, nous avons amélioré les contrôles en mettant en oeuvre de nouvelles stratégies contractuelles et nous évaluerons d'autres outils de suivi et des processus d'approbation des heures qui nous permettraient d'exercer un contrôle plus rigoureux.

### HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Dans sa décision de mars 2011, la CEO a exprimé des préoccupations au sujet du [Traduction] « fréquent recours aux heures supplémentaires, particulièrement dans la division nucléaire » d'OPG et ajouté qu'elle s'attendait à ce que [Traduction] « OPG démontre qu'elle a optimisé la combinaison de ressources en dotation potentielles ». Lors de notre examen des dossiers de dotation, nous avons constaté que la gestion des heures supplémentaires à OPG nécessitait encore d'importantes améliorations.

### Tendance des heures supplémentaires sur 10 ans

Avant la décision de la CEO, les coûts des heures supplémentaires à OPG étaient passés de 133 millions de dollars en 2003 à 169 millions de dollars en 2010 puis étaient retombés à 148 millions de dollars en 2012. Au cours de chacune de ces années, environ les trois quarts des employés d'OPG ont gagné en moyenne environ 15 000 \$ chacun en heures supplémentaires. L'unité nucléaire représente environ 80 % des coûts annuels d'OPG en heures

supplémentaires; environ la moitié de ces coûts étaient liés aux arrêts planifiés dans les centrales nucléaires, particulièrement celle de Pickering.

Le pourcentage des coûts d'OPG en heures supplémentaires (coûts des heures supplémentaires divisés par le salaire de base) est passé de 16,2 % en 2008 à 13 % en 2011, mais était légèrement plus élevé que les moyennes (14,3 % en 2008 et 12,1 % en 2011) des grandes entreprises de services publics aux États-Unis. Selon OPG, les arrêts planifiés sont la principale cause de ses coûts en heures supplémentaires parce que ses périodes d'arrêt sont généralement beaucoup plus longues que celles des centrales semblables aux États-Unis en raison des différences techniques et des diverses exigences en matière d'inspection.

Bien que les coûts d'OPG en heures supplémentaires aient baissé ces dernières années, le nombre de travailleurs qui touchent une rémunération élevée en heures supplémentaires a beaucoup augmenté. Le nombre d'employés d'OPG qui gagnent plus de 50 000 \$ en heures supplémentaires a doublé en 10 ans, passant d'environ 260 en 2003 à 520 en 2012. De même, le nombre d'employés qui gagnent plus de 100 000 \$ en heures supplémentaires a considérablement augmenté : il y en avait seulement un en 2003, mais 33 en 2012.

### Gestion des heures supplémentaires

OPG nous a informés que toutes les heures supplémentaires doivent être autorisées à l'avance par un superviseur, qui peut les approuver s'il reste des fonds dans son budget des heures supplémentaires. Nous avons examiné un échantillon d'employés qui avaient perçu une rémunération élevée en heures supplémentaires et noté que, dans 20 % des cas, il n'y avait pas de documents indiquant que les heures supplémentaires avaient été approuvées à l'avance. Nous avons également noté qu'environ le tiers des services inclus dans notre échantillon avaient dépassé leur budget d'heures supplémentaires chaque année depuis 2009. De plus, les services utilisaient différentes méthodes d'approbation

préalable des heures supplémentaires – certains exigeaient que des formulaires de demande sur papier soient remplis et que les heures supplémentaires soient approuvées à l'avance, mais une approbation verbale était suffisante dans la plupart des services.

Nous avons analysé la rémunération des heures supplémentaires et remarqué qu'OPG pouvait améliorer ses pratiques de déploiement du personnel, particulièrement dans le cas des techniciens en I et E, qui mènent des inspections périodiques et travaillent lors des arrêts des centrales nucléaires. Lors de notre examen des données salariales, nous avons noté que les techniciens en I et E touchaient invariablement une rémunération élevée en heures supplémentaires chaque année. Par exemple, en 2012, la rémunération moyenne en heures supplémentaires des 180 techniciens en I et E d'OPG s'élevait à plus de 66 000 \$, ce qui représentait plus de la moitié de leur salaire annuel de base.

OPG a reconnu que les arrêts planifiés avaient fait monter la rémunération des heures supplémentaires, particulièrement dans le cas des techniciens en I et E, qui sont des employés permanents de jour, mais qui doivent respecter des horaires qui diffèrent de leurs heures de travail normales durant les arrêts. Chaque heure en dehors de leurs heures de travail normales est considérée comme une heure supplémentaire – même si les techniciens ne travaillent aucune de leurs heures normales. Leur rémunération pour ces heures correspond à une fois et demie ou au double de leur salaire de base, selon les jours et les heures travaillés. Par exemple, nous avons noté que le technicien qui avait touché la rémunération la plus élevée en heures supplémentaires à OPG en 2012 avait reçu 211 000 \$ en heures supplémentaires, mais que son salaire annuel de base avait été ramené de 135 000 \$ à 58 000 \$ parce qu'il était assujéti à l'horaire en cas d'arrêt et qu'il ne suivait donc plus son horaire de travail normal. Ses heures de base normales étaient donc considérées comme des congés non rémunérés et toutes les heures travaillées en dehors de son

horaire normal étaient payées au taux des heures supplémentaires.

La convention collective stipule qu'OPG est chargée de préparer et d'administrer les horaires en cas d'arrêt. Selon OPG, il y a avait environ quatre ou cinq arrêts planifiés chaque année à la centrale de Pickering et elle préparait les plans d'arrêt deux ans à l'avance afin de calculer le nombre de mois chaque année où les techniciens en I et E devraient assurer un service 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

De nombreux répondants à notre sondage étaient d'avis que les utilisations inappropriées et inefficaces des heures supplémentaires étaient principalement attribuables à une mauvaise planification des horaires de travail. Ils croyaient également qu'OPG aurait pu mieux planifier les arrêts en réorganisant les quarts de travail au lieu d'avoir recours aux heures supplémentaires, et que le personnel syndiqué traitait parfois les heures supplémentaires comme un moyen d'augmenter leur rémunération.

#### RECOMMANDATION 4

Pour s'assurer que les heures supplémentaires et leurs coûts sont réduits au minimum et surveillés, Ontario Power Generation doit :

- réduire les coûts des heures supplémentaires associées aux arrêts en planifiant les arrêts et les horaires du personnel de façon plus avantageuse sur le plan des coûts;
- examiner d'autres façons de réduire le nombre d'heures supplémentaires.

#### RÉPONSE D'ONTARIO POWER GENERATION

Les arrêts nucléaires sont des projets extrêmement complexes qui sont planifiés et dotés en ressources deux ans à l'avance. La portée des travaux peut être affectée par les questions émergentes, les problèmes d'équipement imprévus et les modifications des exigences réglementaires. La majorité des coûts des heures supplémentaires sont attribuables aux activités

associées aux arrêts. Ontario Power Generation (OPG) assure un équilibre constant entre l'utilisation des heures supplémentaires et le recours aux entrepreneurs, et elle tient compte des pertes de production et de revenu liées à la prolongation de la durée de l'arrêt. Notre pourcentage des coûts en heures supplémentaires est comparable à celui des grandes entreprises de services publics aux États-Unis.

OPG fera une analyse coûts-avantages afin d'examiner différentes façons de réduire le coût des heures supplémentaires, notamment par l'établissement des horaires de travail et le recrutement de personnel ou d'entrepreneurs.

## ABSENTÉISME

### Tendances en matière de congés de maladie

Les régimes de congés de maladie d'OPG sont relativement généreux par rapport à ceux de la FPO (voir la Figure 11). En particulier, les employés syndiqués qui ont commencé à travailler pour OPG avant 2001 ont le droit non seulement de reporter leurs crédits de congés de maladie d'une année à l'autre, mais aussi de rétablir les congés de maladie utilisés tous les cinq ans. Par exemple, un employé qui a pris quatre jours de congé de maladie la première année recevra de nouveau ces quatre jours de congé de maladie après cinq ans de service en plus du nombre normal de crédits de congés de maladie auquel il a droit pour l'année. Au 31 décembre 2012, environ 5 200 employés – ou près de la moitié du personnel d'OPG – étaient encore couverts par l'ancien régime. En moyenne, chacun d'eux a rétabli et accumulé 162 crédits de congés de maladie rémunérés à 100 % et 191 crédits de congés de maladie rémunérés à 75 %. Les crédits inutilisés ne sont pas payés au moment de la cessation d'emploi ou de la retraite.

Le nombre moyen de jours de congé de maladie pris par les employés d'OPG, y compris les absences

**Figure 11 : Régimes de congés de maladie à OPG et dans la fonction publique de l'Ontario (FPO)**

Sources des données : Ontario Power Generation, ministère des Services gouvernementaux

	OPG			
	FPO	Personnel syndiqué		Personnel non syndiqué
		Ancien régime (Personnel engagé avant 2001)	Nouveau régime (Personnel engagé en 2001 ou après)	
Crédits annuels (100 % du salaire)	6 jours	8 jours	8 jours	130 jours
Crédits annuels (75 % du salaire)	6 mois	15 jours	6 mois	Non
Accumulation des jours de congé de maladie inutilisés (100 % du salaire)	Non	Indéfiniment sans limite <sup>1</sup>	Indéfiniment sans limite <sup>1</sup>	Non
Accumulation des jours de congé de maladie inutilisés (75 % du salaire)	Non	Indéfiniment avec une limite de 200 jours <sup>1</sup>	Non	Non
Rétablissement des jours de congé de maladie utilisés	Non	Oui <sup>2</sup>	Non	Oui <sup>3</sup>

1. Les crédits de congé de maladie inutilisés ne sont pas payés au moment de la cessation d'emploi ou de la retraite.

2. Après cinq ans de service, les crédits de congé de maladie utilisés au cours de la première année sont rétablis. Depuis la sixième année jusqu'à la fin de la quatorzième année, les crédits de congé de maladie utilisés au cours des cinq années précédentes sont rétablis. La quinzième année, les crédits de congé de maladie utilisés avant l'avant-dernière année de service sont rétablis. Après la quinzième année, les crédits de congé de maladie utilisés au cours de l'avant-dernière année sont rétablis chaque année. Les crédits de congé de maladie inutilisés ne sont pas payés au moment de la cessation d'emploi ou de la retraite.

3. Un mois après le retour au travail, le nombre de crédits de congé de maladie est ramené à 130 jours.

à court terme et les absences pour soins médicaux majeurs, est passé de 9,2 jours en 2003 à 10,5 jours en 2012, pour une augmentation de 14 %. Les coûts directs associés aux jours de congé de maladie, quant à eux, ont grimpé de 41 % (passant de 29 millions de dollars en 2003 à 41 millions de dollars en 2012). OPG nous a informés que les jours de congé de maladie et les coûts associés étaient à la hausse parce que la plupart des membres du personnel nucléaire d'OPG ont des quarts de travail de 12 heures et que tout quart de travail de 12 heures manqué pour cause de maladie est compté comme 1,5 jour de congé de maladie. Par comparaison, le nombre moyen de jours de congé de maladie pris par les employés d'OPG était inférieur aux 12,9 jours du secteur public, mais supérieur aux 8,2 jours du secteur privé et aux 7,3 jours des services publics.

### Gestion des congés de maladie

Nous avons noté que l'utilisation qu'OPG faisait de certains de ses programmes clés de gestion des congés de maladie n'était pas aussi efficace qu'elle pourrait l'être. Notre échantillon ne révélait pas

d'abus des crédits de congés de maladie, mais les employés pouvaient accumuler beaucoup de crédits de congés de maladie, ce qui faisait augmenter le risque d'abus en cas d'utilisation inefficace de ces programmes.

Le programme de gestion des absences à court terme d'OPG permet à la société de déterminer les motifs médicaux des absences d'un employé. Les superviseurs sont censés examiner périodiquement les feuilles de présence de leur personnel; si un employé prend plus de congés de maladie que la norme dans son unité opérationnelle, ils doivent rencontrer l'employé en question pour discuter de la ligne de conduite à adopter et documenter les résultats. Nous avons examiné les dossiers d'un échantillon d'employés qui avaient pris plus de congés de maladie que la moyenne de leur unité opérationnelle entre 2009 et 2012, mais nous n'avons trouvé aucun document indiquant s'ils avaient rencontré leurs superviseurs et quels avaient été les résultats de la rencontre. OPG a expliqué qu'elle n'avait pas d'exigences formelles concernant la conservation de ces documents dans les registres officiels. Après nos travaux d'audit

sur le terrain, OPG nous a informés qu'elle était à mettre en oeuvre un nouveau programme assorti d'exigences plus strictes.

Le programme de gestion des invalidités d'OPG permet à la société de s'assurer que les employés sont aptes à exercer leurs fonctions après des congés de maladie prolongés (quatre jours consécutifs ou plus pour les membres du PWU et cinq jours consécutifs ou plus pour les membres de la Society et le personnel non syndiqué). Les superviseurs sont censés aviser le personnel infirmier d'OPG des absences et les employés doivent soumettre un rapport d'absence médicale rempli par un médecin dans les 14 jours suivant leur premier jour de congé de maladie. Nous avons examiné les dossiers d'un échantillon d'employés qui avaient pris des congés de maladie prolongés depuis 2010 et noté que 55 % d'entre eux auraient dû remplir des rapports d'absence médicale, mais qu'environ la moitié d'entre eux ne l'avaient pas fait à au moins une occasion. OPG nous a informés que l'exigence pouvait être levée pour les absences récurrentes causées par une maladie chronique.

OPG s'est dotée d'un calendrier automatisé des absences des employés afin d'aider les gestionnaires à repérer les tendances inhabituelles des congés de maladie. Cependant, plus de la moitié des répondants à notre sondage ont déclaré qu'ils n'avaient pas entendu parler du calendrier ou qu'ils ne l'utilisaient pas et le quart d'entre eux disaient l'utiliser seulement une fois par année ou par trimestre. OPG nous a informés que certains gestionnaires utilisaient le calendrier plus fréquemment que d'autres, selon le type d'absences et la taille du service ou du groupe.

### RECOMMANDATION 5

Pour réduire au minimum le coût des congés de maladie et prévenir les mauvais usages ou les abus des crédits de congés de maladie, Ontario Power Generation doit :

- passer en revue son régime de congés de maladie pour le personnel entré en service avant 2001;

- surveiller les résultats des programmes de gestion des congés de maladie dans l'identification et la gestion des tendances inhabituelles des congés de maladie.

### RÉPONSE D'ONTARIO POWER GENERATION

Ontario Power Generation (OPG) s'est engagée à se doter d'un effectif productif et en santé tout en réduisant les coûts des congés de maladie. Le nombre moyen de jours perdus en raison d'absences à court terme en 2012 était d'environ cinq jours par employé, exclusion faite des absences pour soins médicaux majeurs. Comme le recommande la vérificatrice générale, OPG examinera ses régimes de congés de maladie et évaluera le coût et les avantages de tout changement requis en conséquence des négociations collectives. OPG poursuivra les efforts de transformation des activités en cours afin de réduire les coûts associés aux congés de maladie. Pour ce faire, elle aidera proactivement les employés à améliorer leur santé et à rester en bonne santé tout en mettant en oeuvre des processus et des outils, tels que le calendrier automatisé des absences des employés, afin d'aider les gestionnaires à régler efficacement les problèmes liés aux congés de maladie.

### FORMATION DU PERSONNEL

En 2012, OPG a centralisé la formation du personnel dans une seule unité opérationnelle appelée Apprentissage et perfectionnement (A et P). La formation du personnel était auparavant gérée séparément par chaque secteur fonctionnel (nucléaire, hydro-thermique et soutien interne). Au moment de notre audit, OPG comptait environ 290 employés dans son unité A et P et ses coûts de formation pour 2012 s'élevaient à 127 millions de dollars. Environ la moitié de ce montant servait à préparer le matériel de formation, à offrir des cours, à payer

les formateurs, à gérer les dossiers de formation, à administrer les tests et à entretenir les simulateurs et l'équipement de formation; l'autre moitié servait à payer les salaires des travailleurs en formation.

### Formation nucléaire

OPG offre une formation à environ 7 000 employés du secteur nucléaire dans deux centres d'apprentissage situés à Pickering et à Darlington. La formation est surveillée par le service de surveillance nucléaire et d'amélioration de la performance d'OPG ainsi que par deux organismes de l'extérieur, la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) et l'Association mondiale des exploitants de centrales nucléaires (WANO), qui envoient périodiquement des équipes d'inspection examiner les programmes de formation nucléaire d'OPG. Les examens internes et externes aident la direction d'OPG à déterminer les points à améliorer et à indiquer si les programmes de formation nucléaire d'OPG sont conformes aux normes et exigences applicables.

La majorité des employés d'OPG qui oeuvrent dans le secteur nucléaire se divisent en deux grandes catégories : les opérateurs nucléaires non accrédités (ONNA) et les opérateurs nucléaires autorisés (ONA). Les candidats à un poste d'ONNA doivent suivre une formation de 24 mois. Pour devenir un ONA, un candidat doit être un ONNA pleinement qualifié pendant au moins un an puis suivre une formation de 36 mois. Au moment de notre audit, OPG comptait environ 950 ONNA et 160 ONA. Pour devenir opérateur nucléaire en Ontario, il faut au moins avoir terminé sa 12<sup>e</sup> année et obtenu des crédits de cours préuniversitaires en mathématiques, en physique et en chimie. La formation offerte par OPG est donc nécessaire pour préparer les opérateurs nucléaires à exercer leurs fonctions. En 2012, les ONNA et ONA d'OPG touchaient une rémunération annuelle moyenne de 112 000 \$ et 207 000 \$, respectivement.

En septembre 2012, OPG a comparé ses programmes de formation des ONNA et des ONA à ceux de la centrale nucléaire Pilgrim au

Massachusetts afin d'identifier les pratiques exemplaires et les améliorations possibles. OPG nous a informés qu'elle avait préparé des plans d'amélioration afin de régler les problèmes repérés lors de l'analyse comparative :

- Le programme de formation des ONNA d'OPG n'était pas bien structuré, les classes étaient plus nombreuses et le matériel de formation n'était pas aussi complet.
- Les formateurs des ONNA d'OPG possédaient différents niveaux de qualification, d'expérience et de compétence.
- Les ONNA en formation d'OPG n'avaient généralement pas d'expérience pratique en industrie et manquaient de discipline.
- Le programme de formation des ONA d'OPG était long (32 mois comparativement à 16 mois à la centrale Pilgrim), ce qui, d'après OPG, l'empêchait d'attirer de bons candidats.
- Le taux d'achèvement du programme de formation des ONA à OPG tourne autour de 56 %, ce qui est inférieur à l'objectif d'OPG en matière de planification de l'effectif (70 %) et au taux d'achèvement de la centrale Pilgrim (75 %).

Nous avons noté d'autres points à améliorer lors de notre examen de la formation nucléaire d'OPG :

- Un seul des 19 formateurs des ONNA était un opérateur nucléaire de surveillance, poste qu'OPG considère idéal pour un formateur des ONNA. Deux autres formateurs avaient travaillé comme opérateurs nucléaires pendant seulement un an.
- Un ONA peut suivre une formation additionnelle pour devenir chef de quart de salle de commande (CQSC). En 2012, les taux d'achèvement des programmes de formation des CQSC étaient de 0 % à Darlington et de 57 % à Pickering, alors que le taux d'achèvement pour l'industrie dans son ensemble variait entre 60 % et 65 %. OPG nous a dit que la durée du programme de formation des CQSC (32 mois) avait contribué aux faibles taux d'achèvement.

## Formation en hydro-thermique

OPG offre une formation à environ 2 000 employés du secteur hydro-thermique au centre d'apprentissage d'Etobicoke et aux centrales hydroélectriques et thermiques de tout l'Ontario. Contrairement à ce qui se passe dans le secteur nucléaire, la formation en hydro-thermique n'est pas assujettie à une surveillance réglementaire et la formation d'OPG dans ce secteur n'a jamais été évaluée à l'interne ou par des tiers. Dans le cadre de notre examen de la formation en hydro-thermique, nous avons cerné les problèmes suivants liés aux exigences en matière de formation du personnel et à la présence aux cours :

- En 2012, 30 % des cours requis par OPG n'avaient pas été achevés. OPG nous a informés que même si une formation était inscrite comme cours obligatoire dans la base de données, les superviseurs pouvaient ne pas envoyer leur personnel en formation s'ils considéraient que celui-ci n'avait pas immédiatement besoin d'acquérir un ensemble particulier de compétences.
- En juin 2010, le comité d'OPG chargé de prendre les décisions en matière de formation en hydro-thermique s'est dit préoccupé par les annulations de dernière minute de cours prévus et a recommandé aux gestionnaires de centrales d'essayer de réduire ces annulations afin d'optimiser l'utilisation des ressources en formation. Ce problème existait encore au moment de notre audit. En 2012, environ 4 500 des 21 000 cours prévus à l'intention des stagiaires avaient été annulés. Aucune raison n'a été donnée pour environ 1 400 des annulations; le reste était attribuable à différentes raisons, entre autres, parce que les employés ne s'étaient pas présentés, qu'ils étaient malades ou qu'ils étaient en congé annuel préapprouvé. Nous avons également noté des tendances d'annulation similaires en 2011.

## RECOMMANDATION 6

Pour s'assurer que ses employés sont adéquatement formés à leur travail, Ontario Power Generation doit :

- continuer d'examiner et de surveiller la pertinence, la qualité et les taux d'achèvement de ses programmes de formation nucléaire afin de cerner les points à améliorer et de régler les problèmes déjà identifiés;
- examiner la nature des exigences, le calendrier et les méthodes de prestation de la formation obligatoire en hydro-thermique, afin de répondre aux besoins opérationnels de façon rentable.

## RÉPONSE D'ONTARIO POWER GENERATION

Les programmes de formation nucléaire d'Ontario Power Generation (OPG) font l'objet de comparaisons approfondies avec les pratiques exemplaires de l'industrie et d'audits périodiques par la Commission canadienne de sûreté nucléaire et l'Association mondiale des exploitants de centrales nucléaires. OPG est en train d'apporter les améliorations possibles à ses programmes de formation nucléaire tout en continuant de tirer parti des points forts identifiés. Comme le recommande la vérificatrice générale, OPG continuera d'examiner la nature des exigences, le calendrier et les méthodes de prestation de la formation obligatoire en hydro-thermique.