

Legislative  
Assembly of  
Ontario



Assemblée  
législative de  
l'Ontario

---

# COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RESSOURCES HUMAINES D'ONTARIO POWER GENERATION  
(Rapport annuel 2013 de la vérificatrice générale de l'Ontario, section 3.05)

1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature  
64 Elizabeth II

ISBN 978-1-4606-5731-7 (Imprimé)  
ISBN 978-1-4606-5733-1 [Anglais] (PDF)  
ISBN 978-1-4606-5735-5 [Français] (PDF)  
ISBN 978-1-4606-5732-4 [Anglais] (HTML)  
ISBN 978-1-4606-5734-8 [Français] (HTML)

Legislative  
Assembly of  
Ontario



Assemblée  
législative de  
l'Ontario

L'honorable Dave Levac  
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

Ernie Hardeman

Queen's Park  
Mai 2015



# COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## LISTE DES MEMBRES

1<sup>re</sup> session, 41<sup>e</sup> législature

ERNIE HARDEMAN  
Président

LISA MACLEOD  
Vice-présidente

HAN DONG

JOHN FRASER

PERCY HATFIELD

HARINDER MALHI

JULIA MUNRO

ARTHUR POTTS

LOU RINALDI

PETER TABUNS a régulièrement été membre suppléant du comité.

JOHN YAKABUSKI a régulièrement été membre suppléant du comité.

---

William Short  
Greffier du comité

Ian Morris  
Recherchiste



---

## **TABLE DES MATIÈRES**

PRÉAMBULE	1
Remerciements	1
APERÇU	1
Objectif de la vérificatrice	1
Contexte	1
PROBLÈMES SOULEVÉS DANS LE CADRE DE L'AUDIT ET AUPRÈS DU COMITÉ	2
Niveaux de dotation et recrutement	2
Rémunération	4
Recours à des employés non permanents et à des ressources contractuelles	5
Heures supplémentaires	7
Absentéisme	7
Formation du personnel	8
LISTE COMPLÈTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ	9





## **PRÉAMBULE**

Le 26 novembre 2014, le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences publiques sur la vérification concernant les ressources humaines d'Ontario Power Generation, présentée à la section 3.05 du *Rapport annuel 2013* de la vérificatrice générale. Des cadres supérieurs du ministère de l'Énergie et d'Ontario Power Generation (OPG) ont participé aux audiences (pour consulter les travaux des comités, voir le Journal des débats du 26 novembre 2014).

Le Comité avalise les observations et les recommandations de la vérificatrice générale, et présente ses propres constats, points de vue et recommandations dans le présent rapport. OPG est prié de donner suite à ces recommandations par écrit au greffier du Comité dans les 90 jours suivant le dépôt de ce rapport auprès du président de l'Assemblée législative, sauf indication contraire.

## **Remerciements**

Le Comité permanent des comptes publics souhaite remercier les responsables du ministère de l'Énergie et d'OPG pour leur présence lors des audiences. Le Comité souhaite également souligner la contribution du Bureau de la vérificatrice générale, du greffier du Comité et du personnel du Service de recherche de l'Assemblée législative aux audiences et à la rédaction du présent rapport.

## **APERÇU**

### **Objectif de la vérificatrice**

L'objectif de la vérificatrice générale, en réalisant cet audit de l'optimisation des ressources, était de vérifier si OPG disposait des procédures et des systèmes nécessaires pour réaliser les tâches suivantes :

- 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.

### **Contexte**

Ontario Power Generation (OPG), une société en propriété exclusive de la province de l'Ontario, est une des cinq entités créées en avril 1999 pour remplacer Ontario Hydro. La capacité de production d'OPG dépasse les 16 000 mégawatts (données en date du 31 décembre 2013), ce qui en fait l'un des plus importants producteurs d'électricité en Amérique du Nord. OPG produit près de 50 % de l'électricité de la province dans ses deux centrales nucléaires (Pickering et Darlington), trois centrales thermiques<sup>1</sup> et 65 centrales

---

<sup>1</sup> À partir du 31 décembre 2013, les centrales au charbon de Nanticoke et de Lambton ont été mises hors service, conformément à une déclaration des actionnaires annonçant la cessation de la

hydroélectriques<sup>2</sup>. La quantité d'électricité produite par OPG a diminué de 24 % au cours des dix dernières années. En effet, elle est passée de 105 térawatts-heure en 2004 à 80 térawatts-heure en 2013, une chute attribuée à la diminution de la demande, à la fermeture de centrales au charbon (dont Lambton et Nanticoke) et à l'augmentation de la production dans le secteur privé.

Une initiative pluriannuelle de transformation des activités a été lancée par OPG en 2011, avec comme objectif d'économiser 700 millions de dollars en procédant à des restructurations organisationnelles permettant de passer de 11 640 employés, en janvier 2011, à 9 640 d'ici décembre 2015.

En date du 31 décembre 2013, OPG comptait environ 11 070 employés (10 270 employés à temps plein et environ 800 employés saisonniers, occasionnels, contractuels et non permanents).

Environ 90 % des employés d'OPG sont représentés par deux syndicats :

- Le **Power Workers' Union (PWU)** représente environ 6 000 employés d'OPG. La convention collective actuellement en vigueur entre OPG et le PWU couvre une période de trois ans, qui prendra fin le 31 mars 2015.
- La **Society of Energy Professionals** représente environ 3 200 employés d'OPG. La convention collective actuellement en vigueur entre OPG et la Society of Energy Professionals couvre aussi une période de trois ans, qui prendra fin le 31 mars 2015.

## **PROBLÈMES SOULEVÉS DANS LE CADRE DE L'AUDIT ET AUPRÈS DU COMITÉ**

### **Niveaux de dotation et recrutement**

La vérificatrice recommande à OPG ce qui suit :

- Évaluer le nombre de cadres et de hauts dirigeants et l'harmoniser aux niveaux de dotation généraux;
- Rétablir le déséquilibre de dotation dans les centrales nucléaires;
- Examiner et contrôler les processus entourant le recrutement et l'habilitation de sécurité.

Dans le rapport, la vérificatrice a déploré le fait que des membres de la famille d'employés avaient été embauchés sans avoir été soumis aux processus de recrutement habituels.

---

production d'électricité à partir du charbon à la fin 2014. La centrale de Lennox est alimentée au gaz et au pétrole, celle d'Atikokan a été convertie pour produire de l'énergie à partir de biomasse et celle de Thunder Bay est en cours de conversion pour pouvoir être alimentée au « biocarburant avancé ».

<sup>2</sup>OPG est également propriétaire de deux centrales nucléaires qu'elle loue à Bruce Power, et copropriétaire du centre d'énergie du secteur Portlands et de la centrale au gaz de Brighton Beach.

En réponse aux recommandations de la vérificatrice, OPG a informé le Comité que depuis 2013, le nombre de cadres supérieurs avait été réduit de 11 % grâce à l'élimination de 22 postes. OPG a en outre indiqué, dans les principales mesures adoptées, que l'embauche d'un directeur ou de tout autre employé d'échelon supérieur nécessitait désormais l'approbation du directeur général.

Concernant les déséquilibres de dotation dans ses centrales nucléaires, OPG a reconnu se situer en deçà des niveaux repères dans certains secteurs, mais a indiqué que cela était le résultat d'innovations au sein de la société et dans l'industrie, et qu'il n'y avait pas lieu de craindre pour la sécurité des travailleurs dans les secteurs en sous-effectif. Les réductions de personnel effectuées en 2013 et 2014 dans les secteurs où le niveau de dotation était supérieur au niveau repère (qui ont fait passer le niveau de dotation de 17 % supérieur au repère à 4 % au-dessus du niveau repère en mars 2014) ont été décrites par OPG comme « une tendance constante visant à adhérer aux normes de l'industrie ».

En ce qui a trait aux pratiques de recrutement, OPG a indiqué qu'elle avait centralisé ses fonctions de recrutement, mis en place des normes pour encadrer l'embauche de gestionnaires, ajouté à son code de conduite des exigences d'embauche claires et commencé à procéder à des examens de la conformité. OPG a aussi fait savoir au Comité qu'elle préparait actuellement un plan de mise en œuvre et qu'elle entendait « mettre sur pied des comités d'embauche avant le deuxième trimestre de 2015 ».

Concernant les habilitations de sécurité, OPG a indiqué que tous les employés qui ont accès à un site nucléaire ou à des renseignements sensibles sur l'équipement nucléaire ont obtenu l'habilitation de sécurité nécessaire, y compris les nouveaux employés. Les employés qui ne travaillent pas sur ces sites possèdent également les habilitations nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. À partir du 21 mars 2014, OPG a commencé à envoyer des avis aux employés qui devront obtenir une habilitation de sécurité ou dont l'habilitation devra être renouvelée ou rehaussée. Un processus de suivi a également été établi.

Le Comité appuie les mesures récemment prises par OPG pour harmoniser son niveau de dotation en cadres supérieurs et en hauts dirigeants avec ses niveaux de dotation généraux. Il estime également qu'OPG devrait continuer à surveiller les déséquilibres de dotation dans ses établissements nucléaires et, le cas échéant, les corriger.

### **Recommandation du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics formule la recommandation suivante :

1. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant l'écart récemment observé dans ses centrales nucléaires entre leur niveau de dotation en personnel et le niveau repère. OPG devra fournir les renseignements suivants :

- La position des différents secteurs par rapport au niveau repère, comme présenté à la figure 5 du *Rapport annuel 2013* de la vérificatrice générale (p. 191);
- Une justification pour tous les secteurs qui présentent un écart par rapport au niveau repère, et, le cas échéant, la date à laquelle l'équilibre devrait être rétabli.

## Rémunération

La vérificatrice recommande à OPG ce qui suit :

- Accroître l'efficacité de son régime incitatif annuel (RIA) en renforçant le lien entre les primes et le rendement du personnel au moyen d'évaluations annuelles documentées;
- Revoir son échelle salariale et les avantages sociaux des employés, y compris le régime de retraite, afin de s'assurer qu'ils correspondent à ceux offerts dans des organismes similaires.

La vérificatrice estime que la contribution d'OPG au régime de retraite de ses employés est disproportionnée, avec un ratio qui se situe entre 4:1 et 5:1. À titre de comparaison, ce ratio est de 1:1 dans la fonction publique de l'Ontario. De plus, les hauts dirigeants et les cadres supérieurs contribuent uniquement à hauteur de 7 % de leur salaire, jusqu'à un maximum de 17 254 \$ chaque année, mais reçoivent une rente annuelle de 760 000 \$ une fois à la retraite.

OPG a indiqué qu'elle avait récemment apporté des changements à son RIA, et qu'elle avait notamment éliminé les fiches de pointage par groupe. La nouvelle façon de faire, qui reposera donc uniquement sur des paramètres individuels et organisationnels, consolidera le lien entre le rendement de ses employés et les résultats attendus de la société selon OPG. Des modifications ont été apportées aux fiches de pointage individuelles et organisationnelles et le mode d'évaluation du rendement des cadres a été révisé pour assurer une meilleure cohérence et une distribution plus vaste des résultats.

OPG a souligné que c'était le comité responsable de la rémunération et des ressources humaines du conseil d'administration qui avait été mandaté pour assurer le suivi des progrès de la mise en œuvre des recommandations de la vérificatrice, et que ce dernier poursuivait son travail. Le comité du conseil avait également chargé des consultants indépendants d'examiner le régime de rémunération d'OPG. Cela a amené l'adoption d'une approche segmentée de la rémunération de la direction.

OPG a présenté les mesures prises depuis 2009 pour s'assurer que la rémunération de la direction respecte la législation provinciale sur les restrictions salariales. Ces mesures lui ont permis de réduire ses dépenses en salaire de base pour la direction de 3 % entre 2012 et 2013 et de 11 % depuis 2010. D'après OPG, la rémunération de son personnel syndiqué tient compte des limitations salariales. La société a également indiqué que son conseil d'administration avait approuvé l'adoption d'une réforme progressive du régime de retraite des cadres, comprenant une réduction des coûts rendue possible

---

grâce au redressement des contributions pour atteindre un partage des coûts à 50/50.

Le Comité estime que les employés d'OPG devraient recevoir une rémunération raisonnable et que celle-ci devrait être administrée de façon juste et transparente. Il voit d'un bon œil l'introduction d'une réforme du régime de retraite de la direction et s'attend à ce qu'OPG fasse preuve de prudence et de responsabilité à l'égard de la rémunération et du régime de retraite.

### **Recommandations du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics formule les recommandations suivantes :

2. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant son régime incitatif annuel. Elle devra notamment :
  - présenter les critères utilisés pour évaluer le rendement;
  - préciser quelles sont les parties du régime qui ont été révisées ou ajoutées;
  - présenter les résultats attendus à la suite de ces révisions.
3. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant son plan visant à réduire le déficit du fonds de pension. Elle devra notamment :
  - présenter les plus récentes statistiques sur ce déficit;
  - présenter les conséquences à long terme du plan de transformation sur le déficit;
  - démontrer la faisabilité d'une réforme des plafonds de la contribution de la haute direction et des cadres supérieurs au régime de retraite;
  - présenter les principales hypothèses utilisées;
  - fournir les preuves actuarielles utilisées pour formuler les hypothèses et concevoir le plan une fois les négociations de la convention collective terminées.

### **Recours à des employés non permanents et à des ressources contractuelles**

La vérificatrice recommande à OPG ce qui suit :

- Améliorer son processus de planification de la relève de façon à ce que les employés non permanents et les ressources contractuelles soient utilisés de façon rentable;
- Gérer et surveiller de près les heures déclarées par les entrepreneurs afin d'éliminer le risque de trop-payé;
- Lancer un appel d'offres ouvert pour l'impartition de ses services de TI avant l'expiration du contrat actuel.

OPG a indiqué que les modalités de planification de la relève et de transfert des connaissances pour les postes importants ou à risque avaient été améliorées. Les plans de relève, qui doivent être révisés deux fois par an, sont examinés et approuvés par les cadres supérieurs et le conseil d'administration en mai et en novembre. En ce qui a trait à la réembauche d'anciens employés, OPG a mis en place une nouvelle politique qui prévoit une période d'attente de 12 mois avant qu'un ancien employé puisse retourner travailler pour la société et une limite de 12 mois à son contrat de travail. Pour les employés œuvrant dans la remise à neuf des centrales nucléaires, la période d'attente est de six mois et la limite du contrat est de trois ans.

OPG précise qu'une entente d'impartition pour des services de TI a fait l'objet d'un appel d'offres en mai 2014.

OPG a indiqué que de nouvelles stratégies avaient été mises en œuvre en 2012 pour encadrer les modalités d'embauche des sous-traitants et que des contrôles avaient été effectués pour vérifier les heures facturées. En outre, OPG a implanté un nouveau système hautement sophistiqué pour faire le suivi du temps passé par les sous-traitants dans les installations nucléaires. Afin de cibler les possibilités d'amélioration, OPG réalise actuellement une évaluation globale des modes de contrôle de ses sous-traitants, notamment du suivi du temps travaillé et des processus d'approbation.

### **Recommandations du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics formule les recommandations suivantes :

4. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant le plan qu'il entend adopter pour encadrer ses politiques de réembauche d'anciens employés à titre temporaire ou sous contrat. Ce plan devra présenter l'incidence des politiques sur la planification de la relève.
5. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant les résultats de son appel d'offres pour l'impartition de ses services de TI une fois qu'une entente aura été conclue.

## Heures supplémentaires

La vérificatrice recommande à OPG, en plus d'explorer d'autres moyens pour réduire le nombre d'heures supplémentaires, de planifier les arrêts et d'aménager l'horaire du personnel de façon plus rentable afin de diminuer les coûts associés aux heures supplémentaires.

OPG indique qu'une analyse coûts-bénéfices de certains arrêts a été effectuée pour trouver un moyen de réduire les heures supplémentaires tout en respectant la convention collective. Des changements de quarts de travail ont aussi été effectués pour réduire le nombre d'heures supplémentaires pendant les arrêts. Les processus de gestion permettant de limiter les heures supplémentaires dans le parc nucléaire ont été améliorés, et un outil automatique de pré-approbation de l'organisation du travail sera créé pour faciliter leur gestion et leur suivi.

## Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics formule la recommandation suivante :

6. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics quant aux résultats de son plan de réduction des coûts associés aux heures supplémentaires et aux conséquences financières de ce dernier.

## Absentéisme

La vérificatrice recommande à OPG ce qui suit :

- Réviser ses politiques concernant les congés de maladie des employés embauchés avant 2001;
- Surveiller les tendances inhabituelles en ce qui concerne les congés de maladie.

OPG a déclaré avoir ciblé des groupes présentant un haut taux d'absentéisme, offert du soutien et de la formation à la direction pour l'aider à gérer ce problème et resserré les règles concernant les rapports d'absences pour raisons médicales des membres du PWU. La société procède aussi actuellement à l'amélioration de sa méthode de gestion des congés de maladie en ayant recours à des rapports et à des paramètres qui les aideront à repérer les tendances inhabituelles en matière de congés de maladie.

Le Comité estime qu'il est important pour OPG de détecter et de gérer tout abus potentiel du droit aux congés de maladie, et de veiller à ce que la direction dispose de procédures et de processus pour repérer tout problème potentiel.

## Recommandations du Comité

Le Comité permanent des comptes publics formule les recommandations suivantes :

7. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant son régime de congés de maladie des employés embauchés avant 2001.
8. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant l'état d'avancement de son « système amélioré de gestion des congés de maladie ». OPG devra notamment :
  - donner la date prévue de la mise en œuvre;
  - indiquer les objectifs du système en précisant les économies et les résultats attendus;
  - concevoir un plan de formation à l'intention des gestionnaires pour le nouveau système.

### **Formation du personnel**

La vérificatrice recommande à OPG ce qui suit :

- Évaluer et contrôler ses programmes de formation sur l'énergie nucléaire de façon à apporter les améliorations requises et à cibler d'autres améliorations potentielles;
- Examiner les programmes de formation obligatoire du personnel des centrales thermiques et hydroélectriques pour s'assurer de répondre aux besoins opérationnels de façon rentable.

OPG souligne que les programmes de formation sur le nucléaire sont évalués en fonction des pratiques exemplaires de l'industrie et sont régulièrement vérifiés par la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) et par la World Association of Nuclear Operators (WANO). D'après la société, les vérifications effectuées en 2014 n'ont révélé aucune lacune.

Certains programmes de formation jugés non essentiels ont été supprimés, ce qui permettra d'économiser plus de 7 millions de dollars chaque année.

En ce qui a trait à la formation pour le personnel des centrales hydroélectriques et thermiques, OPG a reconnu devant le Comité que « les employés n'assistaient pas suffisamment aux formations ». Pour remédier à la situation, OPG a indiqué avoir conçu des cibles destinées à améliorer l'assiduité des employés et faisant l'objet de vérifications de la part de la direction. De plus, OPG a indiqué avoir imposé une limite maximale d'annulation des cours à 3 %. En cas d'annulation de dernière minute, l'employé qui souhaite s'absenter doit justifier son absence auprès de son gestionnaire, qui veillera à s'assurer de la légitimité de sa demande. OPG a également souligné avoir procédé à l'examen des exigences de formation pour le personnel des centrales hydroélectriques et thermiques et dit être en train de mettre en œuvre des recommandations pour faire en sorte que les formations propres à chacun des postes soient cohérentes entre elles.



---

## LISTE COMPLÈTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

1. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant l'écart récemment observé dans ses centrales nucléaires entre leur niveau de dotation en personnel et le niveau repère. OPG devra fournir les renseignements suivants :
  - La position des différents secteurs par rapport au niveau repère, comme présenté à la figure 5 du *Rapport annuel 2013* de la vérificatrice générale (p. 191);
  - Une justification pour tous les secteurs qui présentent un écart par rapport au niveau repère, et, le cas échéant, la date à laquelle l'équilibre devrait être rétabli.
2. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant son régime incitatif annuel. Elle devra notamment :
  - présenter les critères utilisés pour évaluer le rendement;
  - préciser quelles sont les parties du régime qui ont été révisées ou ajoutées;
  - présenter les résultats attendus à la suite de ces révisions.
3. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant son plan visant à réduire le déficit du fonds de pension. Elle devra notamment :
  - présenter les plus récentes statistiques sur ce déficit;
  - présenter les conséquences à long terme du plan de transformation sur le déficit;
  - démontrer la faisabilité d'une réforme des plafonds de la contribution de la haute direction et des cadres supérieurs au régime de retraite;
  - présenter les principales hypothèses utilisées;
  - fournir les preuves actuarielles utilisées pour formuler les hypothèses et concevoir le plan une fois les négociations de la convention collective terminées
4. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant le plan qu'il entend adopter pour encadrer ses politiques de réembauche d'anciens

- employés à titre temporaire ou sous contrat. Ce plan devra présenter l'incidence des politiques sur la planification de la relève.
5. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant les résultats de son appel d'offres pour l'impartition de ses services de TI une fois qu'une entente aura été conclue.
  6. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics quant aux résultats de son plan de réduction des coûts associés aux heures supplémentaires et aux conséquences financières de ce dernier.
  7. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant son régime de congés de maladie des employés embauchés avant 2001.
  8. Ontario Power Generation devra rendre des comptes au Comité permanent des comptes publics concernant l'état d'avancement de son « système amélioré de gestion des congés de maladie ». OPG devra notamment :
    - donner la date prévue de la mise en œuvre;
    - indiquer les objectifs du système en précisant les économies et les résultats attendus;
    - concevoir un plan de formation à l'intention des gestionnaires pour le nouveau système.