

Ressources humaines d'Ontario Power Generation

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,
section 3.05, *Rapport annuel 2013*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	3	2	1		
Recommandation 2	2		2		
Recommandation 3	3	2	1		
Recommandation 4	2	2			
Recommandation 5	2		2		
Recommandation 6	2	2			
Total	14	8	6	0	0
%	100	57	43	0	0

Contexte

Ontario Power Generation (OPG), société appartenant à la province, est l'un des plus importants producteurs d'électricité en Amérique du Nord. Cependant, la quantité d'électricité qu'elle produit a diminué de 24 % au cours de la dernière décennie 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 réduction de la demande en électricité, les tarifs de l'électricité sont en hausse en Ontario. Étant donné qu'OPG produit environ 60 % de l'électricité de la province, ses frais d'exploitation ont un effet substantiel sur le coût de l'électricité, particulièrement les coûts de main-d'oeuvre. En 2014, les coûts de main-d'oeuvre s'élevaient à quelque 1,6 milliard de dollars (contre 1,7 milliard

en 2012), ou 63 % (64 % en 2012) du total des frais d'exploitation, de maintenance et d'administration de la société.

En 2010, OPG a lancé son projet de transformation des activités visant à réduire son effectif de 2 000 employés par attrition d'ici 2015. OPG avait accompli des progrès dans la réduction de son effectif global au moment de notre audit de 2013, mais nous avons relevé plusieurs domaines où les pratiques en matière de gestion des ressources humaines, de rémunération et d'avantages sociaux nécessitaient une amélioration. Les répondants à notre sondage anonyme, auprès de plus de 800 employés d'OPG, faisaient écho à bon nombre de nos préoccupations.

Nous avons notamment constaté ce qui suit dans le cadre de notre audit de 2013 :

- Les niveaux généraux de dotation d'OPG avaient 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 avait augmenté de 58 % (passant de 152 en 2005 à 238 en 2012).
- OPG avait réengagé d'anciens employés, dans presque tous les cas peu après leur départ, ce qui dénotait l'inefficacité du transfert des connaissances et de la planification de la relève. Certains continuaient de toucher d'importantes indemnités et primes dans le cadre du régime de primes au rendement annuelles, alors que d'autres avaient déjà touché des paiements forfaitaires de pension après leur départ initial.
- Même après la réduction des effectifs des centrales nucléaires à compter de 2011, les services de maintenance, d'entretien et de garde dépassaient encore de 170 % le niveau repère de l'industrie en 2013. Entre-temps, certaines fonctions opérationnelles, y compris les opérations dans les centrales nucléaires, faisaient face à un grave problème de sous-dotation, alors que les fonctions de soutien associées comptaient trop de personnel.
- Nous avons constaté des cas de non-conformité aux processus de recrutement et d'habilitation de sécurité d'OPG. Environ 700 paires ou groupes d'employés résidaient à la même adresse et semblaient avoir des liens de parenté. Cependant, OPG n'avait pas de documentation indiquant si le processus de recrutement normal avait été suivi dans le cas des recrues apparentées à des employés déjà en poste. En outre, 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 expirées.
- Dans le cadre du régime incitatif annuel (RIA), OPG accordait à tous les employés non syndiqués des primes qui varient entre 1 600 \$ et 1,3 million de dollars selon l'échelon du poste, le salaire de base et la note du RIA, attribuée sur une échelle de 0 à 4. Toutefois, des notes élevées étaient accordées beaucoup plus souvent au personnel des échelons supérieurs et, dans certains cas, il y avait peu de documents justifiant ces notes.
- La rémunération du personnel d'OPG était beaucoup plus élevée que celle des titulaires de postes comparables dans la fonction publique de l'Ontario (FPO), et beaucoup de ses cadres supérieurs gagnaient plus que la plupart des sous-ministres. De plus, depuis 2005, le ratio employeur/employé des cotisations au régime de retraite à OPG se situait entre 4:1 et 5:1 environ, ce qui était de beaucoup supérieur au ratio de 1:1 de la FPO. Selon l'évaluation actuarielle, le déficit du régime de pension d'OPG se chiffrait à environ 555 millions de dollars au 1^{er} janvier 2011.
- Certains employés d'OPG avaient reçu des indemnités généreuses qui semblaient contestables. Par exemple, un employé avait touché une indemnité de réinstallation de plus de 392 000 \$, en sus du produit de la vente de

son ancienne résidence, qui s'était élevé à 354 000 \$. Un autre employé ayant déménagé plus loin de son lieu de travail avait touché des indemnités de logement et de déménagement de 80 000 \$.

- Le nombre d'employés d'OPG gagnant plus de 50 000 \$ en heures supplémentaires par année avait doublé depuis 2003. Les arrêts planifiés dans les centrales nucléaires s'étaient traduits par un niveau élevé de rémunération des heures supplémentaires, surtout pour les techniciens en inspection et entretien.

Nous avons recommandé certaines améliorations, et OPG s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

Comité permanent des comptes publics

En novembre 2014, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique au sujet de notre audit de 2013 des ressources humaines d'OPG. En mai 2015, il a déposé à l'Assemblée législative un rapport découlant de cette audience. Le Comité a approuvé nos constatations et nos recommandations. Il a formulé huit recommandations additionnelles et a demandé à OPG de présenter un rapport avant la fin d'août 2015. Les recommandations du Comité et le suivi relatif à celles-ci sont présentés au chapitre 7.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

Au printemps et à l'été 2015, OPG nous a fourni de l'information sur l'état actuel de nos recommandations. Il en ressort que près de 60 % des recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport annuel 2013* ont été pleinement mises en

oeuvre. Ces recommandations ont trait aux heures supplémentaires, à la formation du personnel et à l'impartition des services de technologie de l'information. Par exemple, OPG a mis en place de nouvelles politiques pour renforcer son processus d'approbation préalable des heures supplémentaires, s'assurer que les approbations d'heures supplémentaires sont effectuées conformément au pouvoir d'approbation, et faciliter la surveillance et le suivi des heures supplémentaires travaillées afin de minimiser les coûts des heures supplémentaires. En vue de réduire les frais globaux de formation du personnel, OPG a éliminé la formation redondante, écourté ses trop longs programmes de formation aux fins d'une qualification nucléaire de manière à ce qu'ils correspondent aux normes de l'industrie, remanié le contenu des cours de formation afin de l'harmoniser aux exigences des postes, supprimé certains cours et intégré d'autres cours à la formation par ordinateur, et instauré un examen par la direction des rapports sur les présences aux séances de formation. OPG a eu recours à un processus concurrentiel ouvert relativement à ses ententes de services de technologie de l'information afin d'assurer l'équité, la responsabilisation et l'optimisation des ressources.

OPG a aussi réalisé des progrès considérables relativement à toutes les autres recommandations, qui portent sur la dotation, la rémunération, la gestion du rendement, la planification de la relève et les pratiques de recrutement. Plus particulièrement, OPG a mis en place un mécanisme de production de rapports mensuels sur les principaux paramètres des ressources humaines afin de surveiller étroitement tous les niveaux de dotation. De nouvelles politiques et de nouveaux systèmes ont aussi été instaurés pour documenter les objectifs de rendement, améliorer la concordance du rendement et des primes, faire en sorte que le ratio des cotisations au régime de retraite et que les indemnités de réinstallation versées aux employés correspondent à ceux de la fonction publique de l'Ontario, surveiller la conformité aux règles d'habilitation de sécurité et le respect des processus de recrutement,

et perfectionner le maintien et le transfert des connaissances au sein d'OPG. Il reste du travail à faire pour donner suite à nos recommandations portant sur des secteurs touchant le personnel syndiqué, et les mesures à prendre à cet égard sont sujettes à la négociation collective.

Après le dépôt de notre *Rapport annuel 2013*, le ministère de l'Énergie a demandé à la Division de la vérification interne de l'Ontario (DVIO) de surveiller les progrès réalisés par OPG concernant la mise en oeuvre de nos recommandations. Nous avons examiné le rapport de la DVIO dans le cadre de notre examen de suivi. La DVIO a conclu que, dans l'ensemble, OPG avait fait des progrès raisonnables relativement à la mise en oeuvre de la plupart de nos recommandations, et notre évaluation des progrès réalisés par OPG jusqu'ici concorde avec cette conclusion.

L'état de chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

Niveaux de dotation et recrutement

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;

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

En 2010, OPG a lancé son projet de transformation des activités visant à réduire son effectif de 2 000 employés par attrition d'ici 2015. Lors de notre audit de 2013, nous avons constaté que les niveaux généraux de dotation d'OPG avaient diminué de 8,5 % entre 2005 et 2012, mais que le nombre de cadres et de hauts dirigeants avait augmenté de 58 %.

Durant notre suivi, nous avons remarqué que le nombre d'employés d'OPG avait été réduit de 2 424 en mars 2015. Le nombre de cadres et de hauts dirigeants avait aussi diminué de 8,7 % entre 2013 et 2015. En 2013, OPG a mis en place un mécanisme de production de rapports mensuels sur les principaux paramètres des ressources humaines pour permettre à la haute direction et au conseil d'administration de surveiller étroitement tous les niveaux de dotation. En décembre 2014, OPG et une firme d'experts-conseils ont procédé à une évaluation conjointe de la dotation; il en est ressorti qu'OPG se compare avantageusement aux données de référence de l'industrie et que le niveau de dotation de la haute direction s'avère approprié pour un organisme de cette taille et de cette complexité. Toutefois, le rapport a aussi fait état d'un certain nombre de possibilités d'amélioration, comme la diminution du nombre de subordonnés directs du chef de la direction, l'exécution d'un examen organisationnel de la fonction financière, et une réduction du nombre de vice-présidents des ressources humaines. Des mesures ont déjà été prises concernant la majorité de ces possibilités.

- corriger les déséquilibres entre les secteurs en sureffectif et les secteurs en sous-effectif dans ses activités nucléaires;

État : En voie d'être mise en oeuvre d'ici décembre 2017.

Détails

Dans notre audit de 2013, nous avons mentionné que le niveau de dotation aux centrales nucléaires d'OPG était de 8 % supérieur au niveau repère, avec 23 secteurs en sureffectif et 16 secteurs en sous-effectif.

En 2014, il est ressorti d'une étude comparative effectuée par un expert-conseil engagé par OPG que les niveaux de dotation aux centrales nucléaires étaient maintenant supérieurs de seulement 4 % au niveau repère, au lieu de 8 %. OPG a intégré des cibles à son plan d'activités afin de remédier encore

plus efficacement aux déséquilibres, et il s'attend à ce que l'écart avec le niveau repère soit éliminé d'ici 2017.

- *examiner et surveiller la conformité à ses processus de recrutement et d'habilitation de sécurité.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans notre audit de 2013, nous avons constaté qu'environ 10 % des employés d'OPG résidaient aux mêmes adresses, ce qui donnait à penser qu'ils étaient très probablement parents. Cependant, il était ressorti de notre examen des dossiers qu'OPG n'avait pas de documentation indiquant si le processus de recrutement normal avait été suivi pour embaucher ces employés. Par ailleurs, 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 expirées.

Depuis notre audit, OPG a centralisé sa fonction de recrutement afin d'améliorer l'efficacité du processus, et il a mis en oeuvre de nouveaux examens de conformité trimestriels pour surveiller l'observation des procédures d'embauche. OPG a aussi apporté un certain nombre de changements à ses politiques d'embauche, ce qui comprend le fait d'exiger qu'un jury de sélection composé d'au moins deux personnes mène les entrevues, la modification du code de conduite afin d'intégrer la prise en compte des conflits d'intérêts aux pratiques d'embauche, et le fait de rendre obligatoire, avant d'offrir un poste à un candidat, l'examen du processus d'embauche pour s'assurer que les procédures appropriées ont été suivies. En vue de fournir aux gestionnaires une formation relativement à ces nouvelles politiques et procédures d'embauche, OPG a élaboré du matériel didactique et des documents de soutien, dont une liste de contrôle de la conformité.

En ce qui concerne les processus d'habilitation de sécurité, OPG a mis en oeuvre en 2014 une nouvelle structure d'habilitation de sécurité par étapes et fondée sur le risque afin de rationaliser les exigences d'habilitation et les temps de traitement. En 2014, OPG aussi élaboré et instauré un nouveau système de sécurité qui comporte de nombreuses fonctions pouvant améliorer le processus de surveillance de la conformité. Par exemple, le système peut signaler à la direction le fait qu'un employé ne dispose pas de l'habilitation de sécurité qu'exige son poste. Le système peut aussi indiquer les habilitations expirées, ce qui permet au personnel des services de sécurité et d'urgence d'envoyer des avis aux employés concernés et à leurs gestionnaires respectifs.

Dans des rapports publiés à l'automne 2015, les services d'audit interne d'OPG ont estimé que la conception et l'efficacité opérationnelle des améliorations apportées aux procédures de recrutement ainsi qu'aux processus et aux contrôles de sécurité des employés donnaient généralement les résultats escomptés.

Rémunération

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;*

État : En voie d'être mise en oeuvre d'ici avril 2016.

Détails

En 2013, nous avons constaté qu'OPG, dans le cadre du RIA, accordait à tous les employés non syndiqués des primes selon l'échelon du poste, le salaire de base et la note de rendement. Nous avons toutefois relevé un certain nombre de cas où il y avait peu de documents appuyant la note obtenue. Nous avons aussi remarqué que la distribution

des notes de rendement favorisait les cadres et les membres de la haute direction. En moyenne, 67 % des cadres et des hauts dirigeants avaient obtenu des notes élevées entre 2010 et 2012, contre seulement 24 % des employés classés dans des catégories inférieures de postes.

Depuis, OPG a instauré plusieurs nouvelles politiques et procédures pour lier plus étroitement les primes et le rendement du personnel. Aux termes de ces nouvelles politiques, les employés sont tenus de documenter leurs objectifs de rendement au plus tard le 31 mars de chaque année. Les objectifs de rendement doivent inclure des paramètres quantitatifs et qualitatifs. Ils doivent aussi être plus spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps (critères SMART), afin que le rendement des employés puisse être adéquatement évalué. En ce qui concerne les évaluations du personnel, OPG a remplacé l'ancienne échelle de notation en quatre points par une échelle plus détaillée en sept points aux fins d'une meilleure différenciation des niveaux de rendement. OPG a mis en oeuvre un nouveau processus de calibrage pour les notes de rendement, selon lequel l'équipe de direction doit examiner et rajuster les notes de rendement des cadres pour s'assurer que les évaluations du rendement sont liées au rendement au travail à l'échelle de l'organisation et que les notes sont largement distribuées. OPG a aussi amélioré ses rapports de rendement pour faire en sorte qu'on puisse lier plus étroitement les réalisations et les paramètres de rendement. Tous les employés d'OPG ont déjà établi et documenté leurs objectifs de rendement pour 2015 dans le système de planification et d'examen du rendement. OPG nous a informés que ses services d'audit interne procéderont à une évaluation des objectifs de rendement en avril 2016 pour déterminer s'ils satisfont aux critères SMART.

- 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.

État : En voie d'être mise en oeuvre d'ici décembre 2015.

Détails

En 2013, nous avons mentionné que la rémunération totale des employés était beaucoup plus élevée à OPG que dans la fonction publique de l'Ontario pour des postes comparables. Nous avons également relevé un certain nombre de cas où la rémunération annuelle de base d'employés non syndiqués dépassait de plus de 100 000 \$ le maximum stipulé dans l'échelle salariale de base d'OPG.

Après notre audit de 2013, OPG a retenu les services d'un cabinet d'experts-conseils pour que celui-ci examine sa philosophie de rémunération du groupe de direction. Le cabinet a conclu que, dans l'ensemble, les principes de rémunération d'OPG sont valables, mais que la structure de rémunération n'est pas adaptée à chaque secteur d'activités de la société. En réponse, OPG a apporté des changements en 2015 pour que la rémunération des groupes d'homologues au sein des secteurs d'activités tienne compte de leurs rôles et responsabilités particuliers. Le cabinet d'experts-conseils a aussi examiné l'efficacité du RIA et est arrivé à la conclusion que l'échelle de primes concorde généralement avec les pratiques du marché. Il a toutefois conseillé à OPG de se pencher sur la complexité de la fiche de rendement équilibrée, ce qui a amené OPG à effectuer des changements en 2014 pour accroître l'importance accordée aux paramètres de rendement clés.

En ce qui concerne les pensions, notre audit de 2013 avait révélé que le ratio employeur/employé des cotisations au régime de retraite à OPG se situait entre 4:1 et 5:1 environ, ce qui était de beaucoup supérieur au ratio de 1:1 de la fonction publique de l'Ontario.

Au moment de notre suivi, OPG avait remanié son régime de retraite destiné au groupe de direction afin qu'il concorde avec celui de la fonction

publique de l'Ontario. Dans le cadre du nouveau régime, les membres de la direction doivent accroître leurs cotisations à leur régime de retraite et attendre plus longtemps avant de pouvoir prendre leur retraite sans réduction de leurs prestations de retraite. Les cotisations du personnel de direction au régime de retraite augmenteront à compter de 2016, mais une majoration de 1 % a été instaurée de manière progressive pour les nouveaux membres du personnel de direction en 2014. Environ 90 % des employés d'OPG sont représentés par deux syndicats : le Syndicat des travailleurs et travailleuses du secteur énergétique (PWU) et la Society of Energy Professionals (la Society).

Au moment de notre suivi, OPG avait achevé les négociations avec le PWU. Aux termes de la nouvelle convention collective, les cotisations des employés ont augmenté de 1 % en 2015 et s'établiront à 2,75 % en 2017. Les membres du PWU devront en outre attendre plus longtemps avant de pouvoir prendre leur retraite sans que leur pension soit réduite. Dans le cadre des négociations, les membres du PWU recevront également des actions d'Hydro One.

OPG s'attend à ce que les modifications du régime de retraite des employés représentés par la Society soient discutées dans le cadre du processus de négociation collective qui devrait débuter durant le quatrième trimestre de 2015.

En ce qui concerne les avantages sociaux des employés, notre audit de 2013 avait révélé qu'OPG avait dépensé en moyenne environ 1,4 million de dollars chaque année en indemnités de logement et de déménagement de 2009 à 2012.

Depuis, OPG a modifié sa politique en matière de réinstallation pour le groupe de direction afin de l'harmoniser avec la politique de la fonction publique de l'Ontario. Grâce aux changements apportés à cette politique, OPG a été en mesure de ramener les indemnités de logement et de déménagement de 1,5 million de dollars en 2012 à 1,1 million en 2014. Les modifications de la politique de réinstallation pour les membres de la Society seront

discutées dans le cadre de la négociation collective à venir.

Recours à des employés non permanents et à des ressources contractuelles

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;

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans le cadre de notre audit de 2013, nous avons constaté qu'OPG avait réengagé certains de ses anciens employés à titre de personnel temporaire ou contractuel principalement pour identifier, préparer et former leurs successeurs. Certains d'entre eux continuaient de recevoir d'importantes sommes en allocations et en primes du RIA, et d'autres avaient déjà touché leur pension sous forme de paiement forfaitaire unique au moment de leur départ.

Au moment de notre suivi, OPG avait élargi l'application de ses programmes de planification de la relève aux postes de direction, afin d'améliorer cette planification. OPG a aussi mis en place un processus officiel en vue de recenser les fonctions essentielles à risque, de sorte que la direction puisse concevoir des stratégies d'atténuation et des plans de transfert des connaissances appropriés. OPG a aussi mis en oeuvre une nouvelle procédure pour le réembauchage d'employés retraités selon laquelle il doit s'écouler une période minimale d'un an entre le moment où un employé prend sa retraite et celui où il peut être réembauché, et selon laquelle la durée du contrat ne peut dépasser un an. Toute embauche de ce type doit également être

approuvée par la haute direction. Des exceptions peuvent être faites relativement aux employés du secteur nucléaire en raison du nombre limité de travailleurs hautement qualifiés. Grâce aux politiques modifiées et aux nouvelles mesures de contrôle, le nombre d'employés réembauchés après leur retraite a diminué depuis 2013. Les services d'audit interne d'OPG ont procédé à un examen en vue de déterminer l'efficacité opérationnelle des améliorations apportées aux processus de recrutement, y compris l'adhésion aux nouvelles politiques de réembauchage d'employés retraités, et ils ont conclu dans leur rapport d'audit d'octobre 2015 que les contrôles étaient généralement efficaces.

- *lancer un appel d'offres ouvert pour l'impartition de ses services de TI avant l'expiration du contrat actuel;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans le cadre de notre audit de 2013, nous avons constaté qu'OPG avait signé, en 2001, un contrat de 1 milliard de dollars sur 10 ans avec un fournisseur du secteur privé aux fins de l'impartition de ses services de TI. En 2009, OPG a décidé de mettre prématurément fin au contrat et de le renouveler, sans recourir à un processus concurrentiel ouvert, pour une période additionnelle de six ans à un coût de 635 millions de dollars.

Après notre audit, OPG a lancé un processus concurrentiel et ouvert pour son entente d'impartition de services de TI. OPG a procédé à une demande de propositions en mai 2014. À la suite de l'évaluation des propositions, OPG a retenu le fournisseur déjà en place pour gérer ses services de TI à compter de janvier 2016.

- *gérer et surveiller de près les heures déclarées par les entrepreneurs afin d'éliminer le risque de trop-payé.*

État : En voie d'être mise en oeuvre d'ici décembre 2015.

Détails

En 2013, nous avons remarqué que les heures consignées dans le système de suivi des heures déclarées par les entrepreneurs 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 réponse à notre recommandation, OPG a embauché en 2015 des auditeurs indépendants chargés d'examiner les heures et les tarifs des entrepreneurs, ainsi que la conformité aux autres modalités des contrats. L'audit a révélé des trop-payés potentiels totalisant 9,2 millions de dollars aux fournisseurs. À la suite de ces deux examens, OPG nous a informés qu'il négociera des recouvrements auprès de ses fournisseurs d'ici l'automne 2015, et qu'il mettra en place des contrôles améliorés des paiements versés aux fournisseurs durant le quatrième trimestre de 2015.

Heures supplémentaires

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;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détail

Il était ressorti de notre audit de 2013 que les arrêts planifiés avaient fait monter la rémunération des heures supplémentaires, particulièrement dans le cas des techniciens en inspection et entretien (I et E), qui sont des employés permanents de jour. Ceux-ci travaillent selon des horaires qui diffèrent de leurs heures de travail normales durant les

arrêts, et ils touchent alors des indemnités d'heures supplémentaires.

Après notre audit, OPG a procédé à une évaluation économique pour déterminer si les coûts des heures supplémentaires pouvaient être minimisés en planifiant les horaires du personnel de façon plus avantageuse sur le plan des coûts, notamment au moyen de quarts de travail normaux répartis sur 24 heures. OPG a conclu qu'il pourrait réduire le coût global des heures supplémentaires en établissant des horaires de travail par quarts pour les techniciens en I et E qui s'appliqueraient uniquement durant les périodes d'arrêt, et il a commencé à mettre en oeuvre ces horaires au milieu de 2014. OPG a aussi imposé des limites en matière d'heures supplémentaires pour le groupe des travailleurs en I et E. Ainsi, 265 des 280 employés syndiqués appartenant à ce groupe ont commencé à travailler selon des horaires par quarts qui ont permis de ramener le coût des heures supplémentaires de 21,6 millions de dollars en 2013 à 11,1 millions en 2014 pour le groupe en question.

- *examiner d'autres façons de réduire le nombre d'heures supplémentaires.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Il était ressorti de notre audit de 2013 que les coûts des heures supplémentaires d'OPG avaient totalisé environ 148 millions de dollars, et que le nombre d'employés d'OPG gagnant plus de 50 000 \$ en heures supplémentaires par année avait doublé depuis 2003. Nous avons aussi constaté que les services utilisaient différentes méthodes d'approbation préalable des heures supplémentaires, et qu'une approbation verbale était suffisante dans la plupart des services.

OPG a mis en oeuvre un certain nombre de contrôles additionnels pour minimiser le coût des heures supplémentaires et le risque qu'on fasse un usage abusif de la rémunération des heures supplémentaires. Dans le but de renforcer le processus

d'approbation préalable, OPG exige désormais des approbations préalables documentées avant que des heures supplémentaires soient effectuées, et les cadres hiérarchiques doivent verser ces approbations au dossier. Le Service des finances est tenu de présenter aux gestionnaires des services des rapports hebdomadaires sur les heures supplémentaires effectuées par les employés, afin qu'ils puissent surveiller les heures travaillées par le personnel et prendre des mesures pour limiter l'exécution d'un nombre excessif d'heures supplémentaires. Il incombe également au Service des finances d'examiner les heures supplémentaires pour s'assurer que les approbations sont accordées uniquement par les personnes disposant des autorisations requises. Par ailleurs, les cadres supérieurs reçoivent des rapports indiquant les écarts par rapport aux budgets approuvés des heures supplémentaires. Grâce à ces contrôles améliorés, notamment les améliorations apportées aux horaires du personnel lorsqu'il y a des arrêts prévus à des fins d'entretien, les coûts totaux des heures supplémentaires à OPG ont été ramenés de 148 millions de dollars en 2012 à 127,5 millions en 2014. Le nombre d'employés gagnant plus de 50 000 \$ en heures supplémentaires a été réduit pour passer de 520 en 2012 à 230 en 2014.

Absentéisme

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;*

État : En voie d'être mise en oeuvre d'ici décembre 2015.

Détails

Dans notre *Rapport annuel 2013*, nous avons mentionné que les régimes de congés de maladie d'OPG étaient relativement généreux par rapport à ceux

de la fonction publique de l'Ontario. Plus particulièrement, les employés syndiqués ayant commencé à travailler pour OPG avant 2001 avaient 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, près de la moitié des employés d'OPG étaient encore couverts par l'ancien régime et, en moyenne, chacun d'eux avait rétabli et accumulé environ 162 crédits de congés de maladie rémunérés à 100 % et 191 crédits de congés de maladie rémunérés à 75 %.

Pendant notre suivi, OPG a indiqué qu'il avait examiné et évalué les régimes de congés de maladie pour le personnel entré en service avant 2001 dans le contexte des dispositions générales en matière de rémunération et d'avantages sociaux. Toutefois, OPG ne pouvait modifier les dispositions relatives aux congés de maladie dans le cadre de la présente ronde de négociation collective avec le PWU, qui représente la majorité de ses employés. OPG prévoit entreprendre le processus de négociation avec la Society durant le quatrième trimestre de 2015.

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

État : En voie d'être mise en oeuvre d'ici décembre 2015.

Détails

En 2013, nous avons constaté 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. Nous n'avions pas relevé d'abus des crédits de congés de maladie dans notre échantillon, mais il existait un risque

d'accumulation importante de la quantité de crédits et d'abus des crédits.

Depuis, OPG a conçu un programme amélioré de gestion des congés de maladie dans le cadre duquel des surveillants doivent s'entretenir avec les employés qui ne satisfont pas aux attentes en matière d'assiduité, afin de remédier aux problèmes d'assiduité. Ce nouveau programme a été mis en place en décembre 2015. Dans le cadre du programme de gestion des congés de maladie, OPG disposera également d'un outil d'avis automatisé par courriel pour repérer et gérer les tendances inhabituelles des congés de maladie. Cet outil a été mis en oeuvre pour les cadres en 2014, et OPG prévoit le mettre en place pour les employés syndiqués au quatrième trimestre de 2015.

En ce qui concerne l'invalidité de longue durée, OPG a passé un marché avec un fournisseur de services tiers pour qu'il gère le programme de gestion des invalidités, afin de s'assurer qu'un processus centralisé, normalisé et rigoureux est suivi pour que les employés retournent au travail le plus rapidement possible.

Formation du personnel

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;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans notre rapport d'audit de 2013, nous avons constaté que le taux d'achèvement du programme de formation des opérateurs nucléaires autorisés à OPG tournait autour de 56 %, ce qui était inférieur à l'objectif d'OPG en matière de planification de l'effectif (70 %) et au taux d'achèvement (75 %) de

l'organisation américaine choisie comme point de comparaison par OPG.

Après notre audit, OPG a apporté un certain nombre de changements à ses programmes de formation nucléaire en vue d'accroître les taux d'achèvement et de réduire le coût global des programmes. Ces changements comprennent une rationalisation des programmes de formation et l'élimination des cours redondants afin d'optimiser le processus de qualification pour les opérateurs nucléaires et les opérateurs nucléaires autorisés. Grâce à ces initiatives, les taux d'achèvement pour ces programmes sont passés de 56 % en 2011 à 65 % en 2014. OPG a aussi économisé 2,8 millions de dollars par année en éliminant la formation d'appoint redondante.

- *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.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit, nous avons constaté que 30 % des cours requis par OPG n'avaient pas été achevés par les employés en 2012. Par ailleurs, 4 500 (21 %) des 21 000 cours prévus à l'intention des stagiaires avaient été annulés, et 1 400 (31 %) de ceux-ci l'avaient été sans justification.

En réponse à notre recommandation, les exigences en matière de formation obligatoire ont été rationalisées, et la présence aux séances de formation est surveillée. OPG a aussi remanié le contenu de son programme de formation pour que celui-ci corresponde aux exigences des postes. Au total, 160 cours ont été supprimés ou intégrés à la formation par ordinateur. Les rapports sur les présences aux séances de formation sont désormais examinés par le vice-président principal des Opérations hydro-thermiques, avec l'aide de son équipe de gestion. Par conséquent, sur les 9 133 cours prévus à l'horaire, le nombre d'annulations a été ramené à 919 (10 %). Des 919 cours annulés, le nombre d'annulations non justifiées a été ramené à 104 (11 %) depuis 2012.