



ENQUÊTE SUR L'ENTRETIEN DES AUTOBUS D'OC TRANSPO

SEPTEMBRE 2024



**Bureau de la
vérificatrice générale**
Ville d'Ottawa

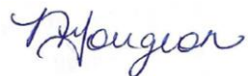
Table des matières

Remerciements	1
Introduction	2
Renseignements généraux et contexte	2
Objectif et portée de l'enquête	3
Conclusion	4
Constatations et recommandations des vérificateurs	5
Le programme d'apprentissage	5
La surveillance du rendement des fournisseurs	10
Les autres points à améliorer	13
Appendice 1 – À propos de l'enquête.....	16

Remerciements

L'équipe chargée de cette enquête était constituée de Leo Kadzombe et d'Anna Koldewey, du Bureau de la vérificatrice générale, ainsi que d'experts indépendants dans la gestion des parcs automobiles de Fleet Challenge Canada Inc. (cabinet d'experts-conseils externe). Cette équipe a travaillé sous la supervision de Joanne Gorenstein, vérificatrice générale adjointe, et sous ma direction. Mes collègues et moi tenons à remercier ceux et celles qui ont participé à ce projet, en particulier les employés qui ont exprimé leurs avis et fait des commentaires dans le cadre de cette enquête.

Cordialement,



Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA et B. Com.
Vérificatrice générale

Introduction

Pour donner suite à plusieurs signalements déposés sur la Ligne directe de fraude et d'abus (LDFA), le Bureau de la vérificatrice générale (BVG) a mené une enquête afin d'expertiser les motifs d'inquiétude liés aux pratiques d'entretien des autobus d'OC Transpo.

Renseignements généraux et contexte

À OC Transpo, le Service des opérations et de l'entretien des autobus encadre l'entretien et la maintenance des 738 autobus d'OC Transpo et des 80 minibus de Para Transpo. Il est entre autres responsable des inspections menées à intervalles réguliers pour l'entretien préventif, ainsi que de la réparation des défauts et des



dommages causés par des collisions selon les besoins. Pour s'acquitter de ces obligations, environ 167 mécaniciens et 33 apprentis assurent, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, ces services dans quatre (4) établissements d'entretien dans toute la ville d'Ottawa (la « ville »). Dans certains cas, les activités d'entretien sont également confiées à des garages indépendants. Puisque plus de la moitié du parc de véhicules de transport en commun est sur le point d'atteindre ou de dépasser la durée utile typique des autobus conventionnels¹, la vétusté de ces véhicules fait peser d'autres pressions opérationnelles sur l'équipe chargée de l'entretien des autobus.

OC Transpo fait appel à plusieurs systèmes essentiels pour consigner, suivre et analyser les activités consacrées à l'entretien des autobus. Il faut signaler que c'est le système d'entretien FleetFocus M5 (le « système M5 ») de la Ville qui permet de gérer et de suivre l'entretien du parc de véhicules de transport en commun. Le système M5 est lié au système maître de l'équipement (EQMS), qui permet de recenser les autobus que l'on peut mettre en service, ainsi qu'au système Riskmaster Accelerator (le « système Riskmaster »), qui permet de suivre l'information sur les collisions et les incidents mettant en cause le parc de véhicules de transport en commun.

Nous croyons savoir qu'OC Transpo mène actuellement ou qu'il prévoit de mener plusieurs initiatives destinées à améliorer le programme d'entretien des autobus. Pour

¹ Commission du transport en commun, le 13 juin 2024 ([Mise à jour sur OC Transpo – train, autobus et Para Transpo, page 28](#)).

atteindre son objectif d'assurer à 99,5 % ses services journaliers, OC Transpo a déposé, le 14 novembre 2023 auprès de la Commission du transport en commun, son Plan d'action pour l'entretien des autobus.² Ce plan d'action est consacré aux solutions à court terme et à long terme à apporter aux difficultés opérationnelles actuelles, dont la dotation et le recrutement, ainsi que la vétusté du parc de véhicules de transport en commun. Essentiellement, les interventions prévues dans ce plan visent à affiner le programme de formation des apprentis, à gérer les charges de travail élevées et à actualiser les technologies, entre autres priorités.

Objectif et portée de l'enquête

L'objectif de cette enquête consistait à examiner les pratiques d'entretien des autobus d'OC Transpo par rapport aux motifs d'inquiétude exprimés dans les signalements sur la LDFA.

Dans notre enquête, nous nous sommes contentés de savoir si les allégations étaient fondées, et si oui, de déterminer la ligne de conduite à adopter éventuellement pour chacun des problèmes signalés. Toutefois, nous présentons également dans ce rapport d'autres problèmes de contrôle recensés et validés durant l'enquête. Cette enquête a surtout porté sur trois grands secteurs d'activité : la surveillance du programme d'apprentissage des techniciens d'entretien des camions et d'autocars (310T), les travaux d'entretien confiés en sous-traitance et la conformité aux inspections de l'entretien préventif pour la période comprise entre janvier 2023 et mai 2024, afin de veiller à ce que les normes du ministère soient respectées et à ce que les activités cadrent avec les règles de l'art de l'industrie.

Nous attirons l'attention du lecteur sur la distinction importante à faire entre l'enquête et la vérification. La vérification vise à donner un degré élevé d'assurance sur les constatations et comporte généralement des analyses et des sondages rigoureux. Bien que cette enquête se soit déroulée systématiquement et professionnellement, l'envergure des activités exercées par le BVG a été limitée par rapport à une vérification, et ces activités ont été consacrées exclusivement aux allégations portées à notre attention.

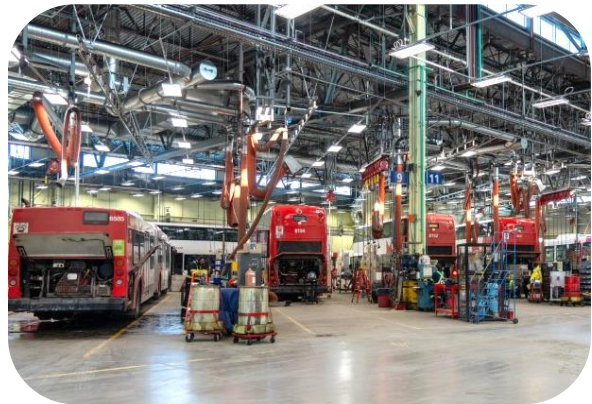
Le lecteur est invité à consulter, dans l'[appendice 1](#), d'autres précisions sur l'approche objective et la méthodologie de l'enquête.

² Commission du transport en commun, le 14 novembre 2023 ([Mise à jour sur OC Transpo – train, autobus et Para Transpo, page 18](#)).

La valeur de l'enquête : Grâce à cette enquête, nous avons cerné des risques pour la sécurité et mis en lumière des moyens de réaliser des économies sur les coûts. Hormis les allégations initiales, les recommandations sont destinées à améliorer l'ensemble des contrôles et à améliorer les économies, ce qui rehausse l'importance de la Ligne directe de fraude et d'abus de la Ville.

Conclusion

Nos travaux nous ont permis de constater qu'OC Transpo doit améliorer les contrôles exercés dans les processus d'entretien des autobus, faute de quoi les risques pour la sécurité pourraient augmenter. Plus précisément, nous avons relevé les secteurs dans lesquels OC Transpo doit renforcer la surveillance du programme d'apprentissage. Nous avons confirmé que la supervision des apprentis appelés à travailler aux systèmes de sécurité essentiels n'est pas toujours consignée par écrit et que dans un cas, un apprenti ne répondait pas à l'obligation de s'inscrire auprès du gouvernement de l'Ontario avant d'être affecté à l'entretien des autobus. En outre, nous avons appris qu'OC Transpo versait à des apprentis des primes pour des tâches liées à l'inspection et aux travaux portant sur les freins alors qu'ils n'y avaient pas droit selon la convention collective afférente.



Nous avons constaté qu'il n'y a pas de processus normalisé en place pour s'assurer que les travaux d'entretien confiés en sous-traitance à des fournisseurs répondent aux attentes relatives aux services. Nous avons relevé des exemples précis de cas dans lesquels les travaux d'entretien sous-traités pour les autobus d'OC Transpo n'étaient pas suffisants et auraient pu poser un risque pour la sécurité dans la mise en service des autobus.

Durant notre enquête, nous avons aussi relevé des points à améliorer relativement à la clarté des intervalles et des limites de certains types de travaux d'inspection dans le cadre de l'entretien préventif, à l'exhaustivité de la consignation des processus ainsi qu'à l'uniformité dans l'archivage des documents électroniques.

Bien que nous ayons pu justifier certaines allégations signalées, l'absence de précisions sur différentes autres allégations et l'impossibilité de corroborer les autres affirmations nous ont empêchés d'en confirmer ou d'en infirmer intégralement le bien-fondé. **Nous ne pouvons donc pas donner de plus amples renseignements sur ces allégations, puisque nous n'avons pas pu tirer de conclusions à cet égard.**

Constatations et recommandations des vérificateurs

Le programme d'apprentissage

Depuis 2018, le nombre de mécaniciens titulaires du certificat 310T appelés à travailler à OC Transpo a diminué, ce qui a fait peser de lourdes pressions sur la capacité d'entretien du parc de véhicules de transport en commun et sur les moyens de répondre aux impératifs du service. En réaction, OC Transpo a tâché d'étoffer le programme d'apprentissage 310T pour s'assurer de compter sur le nombre de mécaniciens certifiés voulu afin de répondre aux besoins existants et projetés du service. Pendant notre enquête, OC Transpo avait à son service environ 33 apprentis; or, nous croyons savoir que le plan consiste à augmenter le nombre total d'apprentis d'ici la fin de 2024.

Métiers spécialisés Ontario (MSO) est un organisme du ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences chargé des programmes d'apprentissage et de la certification des métiers spécialisés en Ontario. Si de nombreux apprentis ont l'expérience de la mécanique, MSO exige que pour travailler à l'entretien des autobus conventionnels, les mécaniciens soient titulaires du certificat 310T³ (technicien d'entretien de camions et d'autocars), qu'ils peuvent obtenir dans le cadre du programme d'apprentissage 310T. Il faut généralement compter trois ans et demi pour suivre ce programme de formation en cours d'emploi et en classe.

Dans le cadre du Plan d'action pour l'entretien des autobus, la direction a confié la surveillance du Programme d'apprentissage des techniciens d'entretien des camions et d'autocars 310T à l'équipe de la Formation et du perfectionnement dans le domaine des transports en commun, qui relève de l'agent en chef de la sécurité. En outre, dans le cadre d'un programme d'apprentissage actualisé, nous croyons savoir qu'un programme de mentorat officialisé devrait être mis au point afin de mieux encadrer et superviser les apprentis.

³ Le technicien d'entretien de camions et d'autocars inspecte, répare et entretient les camions commerciaux, les véhicules d'urgence, les autobus et les véhicules de transport routier, en effectuant des travaux sur des systèmes structurels, mécaniques, électriques et électroniques. (<https://www.skilledtradesontario.ca/fr/renseignements-sur-les-metiers/technicien-camion-et-autocar/>)

1.1 Nous n'avons pas pu constater uniformément qu'un mécanicien certifié assurait la supervision des apprentis.

En raison d'une allégation signalée sur la LDFA, le BVG s'est penché sur la question de savoir si les apprentis 310T se consacraient sans supervision à des travaux portant sur les autobus, dont les systèmes de sécurité essentiels comme les freins.

Même si MSO ne fait pas état d'attentes spécifiques pour la supervision des apprentis, nous nous attendions à constater, d'après les règles de l'art de l'industrie, qu'un mécanicien certifié appose sa signature pour confirmer que des apprentis ont travaillé à des constituantes des systèmes de sécurité et qu'on a appliqué des processus officialisés dans la supervision des apprentis.

Dans les entrevues menées auprès de la direction, nous avons appris que certaines tâches menées dans le garage doivent faire l'objet de pièces justificatives pour démontrer que les travaux ont été faits, notamment les fiches de vérification et les inspections. Même si les apprentis peuvent signer ces documents, il faut aussi la signature d'un mécanicien titulaire du certificat 310T, ainsi que du superviseur du garage.



Alors que l'on s'attend à ce que les superviseurs des garages, qui sont titulaires du certificat 310T, signent les fiches de vérification, nos entrevues nous ont appris que leur signature de confirmation correspond à un encadrement général, et non à une supervision détaillée des travaux effectués. C'est au mécanicien titulaire du certificat 310T qui surveille les travaux et qui doit normalement travailler en étroite collaboration avec l'apprenti durant son quart de travail que revient la responsabilité essentielle de la supervision et de l'encadrement au quotidien.

Durant l'enquête, nous avons constaté qu'il n'y a pas de documentation formelle décrivant dans leurs grandes lignes les responsabilités et les attentes spécifiques pour la supervision des apprentis. Dans nos sondages détaillés, nous avons constaté qu'on n'établit pas toujours de pièces justificatives confirmant que les apprentis sont supervisés puisque les travaux pour lesquels il faut établir une fiche de vérification de l'inspection ne portent pas toujours la signature de confirmation d'un mécanicien titulaire du certificat 310T avant que l'autobus soit remis en service. Dans 53 % des inspections sondées, les apprentis titulaires du certificat 310T signaient les fiches de vérification des inspections pour l'entretien préventif, qui ne portaient toutefois pas la signature de confirmation du mécanicien titulaire du certificat 310T. Dans un (1) cas, la fiche de vérification des

inspections n'était signée ni par un mécanicien titulaire du certificat 310T, ni par un superviseur du garage. Nous avons en outre examiné, dans le système M5, les détails des bons de travail et noté que souvent, les mécaniciens certifiés ne consacraient pas d'heures de travail aux travaux exécutés par les apprentis, ce qui aurait pu confirmer cette supervision. Nous avons aussi relevé un (1) cas dans lequel rien ne venait confirmer qu'on avait supervisé un apprenti qui avait remplacé un frein arrière, qui constitue un élément essentiel de la sécurité des autobus.

Bien qu'ils doivent acquérir l'expérience pratique du travail portant sur les systèmes de sécurité essentiels, les apprentis doivent être supervisés adéquatement puisqu'ils n'ont pas les connaissances ni l'expérience suffisantes pour accomplir seuls ces tâches. Les apprentis qui travaillent sans être supervisés directement par des mécaniciens certifiés et chevronnés, surtout dans les systèmes de sécurité essentiels, pourraient éventuellement causer des risques pour la sécurité et exposer la Ville à des risques de responsabilité en cas d'incident.

RECOMMANDATION 1 – ÉTABLIR CLAIREMENT LES RESPONSABILITÉS ET LES ATTENTES DANS LA SUPERVISION DES APPRENTIS ET DANS LA SIGNATURE DE CONFIRMATION DES BONS DE TRAVAIL

De concert avec le programme d'apprentissage actualisé, l'agent en chef de la sécurité devrait établir clairement les responsabilités et les attentes pour la supervision des apprentis, dont les lignes de conduite spécifiques à suivre pour les signatures de confirmation et la documentation.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 1

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'agent en chef de la sécurité par intérim d'OC Transpo surveille actuellement la refonte du programme d'apprentissage d'OC Transpo, qui comprendra le tableau de concordance et la documentation faisant clairement état des responsabilités, des attentes et de la formation pour toutes les parties en cause dans le processus. Ce travail devrait être achevé d'ici au premier trimestre de 2025.

1.2 On a versé à des apprentis des primes auxquelles ils n'avaient pas droit pour des travaux portant sur les freins et pour des tâches d'inspection.

Les taux de rémunération des apprentis sont établis dans la convention collective de la section 279 du Syndicat uni du transport (SUT), et les apprentis progressent dans leur échelle salariale selon le succès qu'ils remportent dans chaque année du programme d'études. Pour donner suite à un signalement déposé sur la LDFA, nous nous sommes

penchés sur la question de savoir si d'autres primes avaient été versées à des apprentis selon les taux de rémunération des mécaniciens pour des travaux d'inspection et des travaux portant sur les freins alors qu'ils n'y avaient pas droit en vertu de la convention collective.

Grâce à nos sondages détaillés, nous avons appris que des superviseurs de garage avaient approuvé des primes pour les apprentis appelés à travailler sur des freins et à accomplir des tâches d'inspection, ce qui faisait en sorte qu'on leur versait les primes dévolues aux mécaniciens; or, selon la convention collective, les apprentis n'ont pas droit à ces primes. Pour 2023, nous avons calculé le montant total des primes versées aux apprentis qui n'y avaient pas droit, soit 31 990 \$. Un examen rapide, par le BVG, des données rétrospectives du système SAP indique que cette pratique était en place depuis au moins le début de 2022.

La direction a confirmé que ce problème a été signalé en janvier 2024 et qu'on a mené une enquête, qui a donné lieu à la décision de ne pas récupérer ces primes auprès des apprentis. La direction a fait savoir qu'en janvier 2024, elle avait communiqué de vive voix avec l'équipe de l'entretien et l'administrateur des horaires d'OC Transpo pour leur demander de mettre fin immédiatement à cette pratique. Toutefois, le BVG n'a pas pu le confirmer, puisque la communication officielle n'a pas été consignée formellement par écrit.

Nous avons procédé à des sondages subséquents et constaté qu'on a continué de verser des primes aux apprentis après janvier 2024. Pour la période comprise entre janvier et mai 2024, nos sondages ont révélé qu'on avait versé à des apprentis des primes de 9 410 \$ auxquelles ils n'avaient pas droit, ce qui indique que cette pratique s'est poursuivie même si on a donné, aux superviseurs des garages, l'instruction d'y mettre fin.

RECOMMANDATION 2 – PRÉVOIR UNE COMMUNICATION FORMELLE POUR METTRE FIN AU VERSEMENT DES PRIMES AUX APPRENTIS ALORS QU'ILS N'Y ONT PAS DROIT

Le directeur du Service des opérations et de l'entretien des autobus devrait faire savoir officiellement à tous les superviseurs des garages que l'on s'attend à ce qu'ils cessent d'approuver le versement de primes aux apprentis alors qu'ils n'y ont pas droit. Il faudrait exercer une surveillance pour s'assurer que cette recommandation est appliquée.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le directeur par intérim du Service des opérations et de l'entretien des autobus communiquera officiellement, au plus tard le mercredi 31 juillet 2024 à tous les superviseurs des garages, les détails de la refonte du programme d'apprentissage, ainsi que des précisions sur la marche à suivre pour faire le suivi et l'affectation des tâches justifiant l'utilisation des codes de versement des primes. Le nouveau programme d'apprentissage, que l'agent en chef de la sécurité par intérim est en train de mettre au point, sera élaboré expressément pour éviter de verser sans autorisation des primes aux apprentis. La direction mettra aussi en œuvre un processus selon lequel le gestionnaire de l'entretien du parc automobile ou le directeur par intérim du Service des opérations et de l'entretien des autobus, ou les deux à la fois, passeront en revue leur rapport mensuel sur le versement des primes.

Le processus révisé pour le suivi et l'affectation des tâches devrait être mis en œuvre d'ici au troisième trimestre de 2024.

1.3 Un apprenti affecté à l'entretien des autobus n'était pas inscrit auprès du gouvernement provincial, ce qui est pourtant obligatoire.

Les apprentis doivent s'inscrire au programme d'apprentissage 310T auprès de MSO afin d'acquérir les compétences et les connaissances techniques nécessaires pour travailler sur les autobus conventionnels. Puisque l'accréditation 310T est obligatoire pour exercer ce métier conformément à la loi en Ontario, l'apprenti doit avoir signé le contrat d'apprentissage enregistré, être titulaire du certificat de qualification, et cette information doit figurer dans le Registre public de MSO.

Dans les allégations déposées sur la LDFA, on faisait valoir que des apprentis étaient affectés à l'entretien des autobus d'OC Transpo sans justifier de l'inscription obligatoire auprès du gouvernement de l'Ontario. Les sondages détaillés et les entretiens qui se sont déroulés dans le cadre de cette enquête viennent étayer ces allégations pour un (1) apprenti. Nous avons identifié un apprenti pour lequel la preuve d'inscription auprès de MSO était datée du 31 mai 2023; toutefois, les dossiers d'OC Transpo indiquent que cet apprenti s'est consacré à l'entretien des autobus avant cette date.

Un apprenti qui travaille à l'entretien des autobus sans être inscrit comme il se doit représente un problème de conformité pour le gouvernement de l'Ontario et augmente le risque que les compétences des personnes qui assurent l'entretien du parc de véhicules de transport en commun soient insuffisantes.

RECOMMANDATION 3 – S'ASSURER QUE TOUS LES APPRENTIS SONT INSCRITS AU REGISTRE PUBLIC DE MSO

De concert avec le programme d'apprentissage actualisé, l'agent en chef de la sécurité devrait s'assurer que tous les apprentis sont inscrits comme il se doit au Registre public de MSO avant de se consacrer à l'entretien des autobus d'OC Transpo.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 3

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le 28 juin 2024, on a procédé à un examen complet des compétences et de l'inscription des apprentis pour s'assurer que tous les apprentis en poste sont inscrits en bonne et due forme au Registre. On a constaté qu'un employé n'était pas inscrit en bonne et due forme; il est désormais inscrit comme il se doit. Dorénavant, le gestionnaire de l'entretien du parc de véhicules de transport en commun et le gestionnaire de la formation reverront tous les dossiers des apprentis pour veiller à consigner par écrit qu'ils sont inscrits en bonne et due forme au Registre.

Ces travaux ont été faits au deuxième trimestre de 2024.

L'encadrement du rendement des fournisseurs

2.1 Il n'y a pas de processus uniformisé en place pour s'assurer que les travaux d'entretien confiés en sous-traitance à des fournisseurs se déroulent conformément aux attentes.

En 2023, on a confié en sous-traitance environ 1,8 % des travaux d'entretien d'OC Transpo, ce qui totalise 3,1 millions de dollars. Généralement, les travaux ne sont confiés en sous-traitance que lorsqu'il y a des contraintes de ressources et de capacité en interne ou que les travaux relèvent d'une garantie. La convention collective de la section 279 du SUT oblige la direction à justifier des raisons pour lesquelles elle demande que les travaux soient confiés en sous-traitance dans le cadre d'un processus formalisé.

2.1.1 Assurance de la qualité des travaux d'entretien des fournisseurs

Différentes allégations ont été déposées sur la LDFA à propos de fournisseurs qui ne mènent pas en bonne et due forme les contrôles de sécurité et d'autres travaux d'entretien. Le BVG a examiné les différents cas, ainsi que les notes de cas dans les bons de travail correspondants dans le système M5. Nous avons relevé des cas spécifiques dans lesquels les travaux insuffisants des fournisseurs auraient pu représenter un risque pour la sécurité du public pendant la mise en service des autobus, ce qui a donné lieu à l'utilisation inefficace de ressources parce que le personnel interne

a dû refaire les travaux et a entraîné une réduction du nombre d'autobus disponibles pour assurer le service.

Dans les entrevues et dans l'examen des documents, nous avons constaté qu'il n'y a pas de processus défini ni officialisé de l'assurance de la qualité en place pour guider les inspections portant sur les travaux confiés en sous-traitance avant que les autobus soient remis en service. Bien qu'on nous ait dit qu'on pouvait réexaminer les travaux lorsqu'un fournisseur livre l'autobus, il ne s'agit pas d'un processus normalisé, et on s'en remet au jugement professionnel du coordonnateur des fournisseurs. Il revient souvent aux mécaniciens certifiés d'OC Transpo de dépister les problèmes liés aux travaux des fournisseurs lorsque les autobus sont remis en service (soit lorsqu'ils reviennent au garage pour les réparations de l'entretien courant ou lorsque des défauts mécaniques sont constatés pendant que les véhicules sont en service).

Sans les processus d'assurance de la qualité qui permettent de les corriger, les problèmes liés aux travaux des fournisseurs augmentent le risque pour la sécurité du public et le risque de responsabilité de la Ville.

2.1.2 Encadrement et surveillance des fournisseurs

Dans le cadre de nos procédures, nous avons posé des questions à propos du processus d'encadrement et de surveillance des fournisseurs. Même s'il existe un poste centralisé de coordonnateurs des fournisseurs, nous avons constaté que le titulaire de ce poste n'encadre pas toujours les travaux confiés en sous-traitance aux fournisseurs. Parce que certaines activités de sous-traitance sont gérées par les différents surintendants des garages, il se peut que le coordonnateur des fournisseurs ne soit pas au courant des problèmes de rendement des fournisseurs, de sorte qu'il ne peut pas faire de suivi, analyser les tendances ou se pencher sur l'ensemble des problèmes. Nous avons en outre appris qu'on ne savait pas vraiment qui est responsable des mesures à prendre par rapport aux problèmes de rendement des fournisseurs.

On nous a appris que les problèmes de rendement des fournisseurs sont suivis dans des courriels, d'après les connaissances antérieures. Or, il n'existe pas de mécanisme de suivi consigné ni centralisé pour surveiller les problèmes de rendement des fournisseurs, cerner les tendances et permettre de les détecter et d'intervenir rapidement. Nous avons aussi constaté qu'OC Transpo ne suit pas comme il se doit les indicateurs du rendement des fournisseurs, par exemple les suppléments de coûts liés aux travaux refaits par le personnel en interne en raison des travaux inadéquats ou incomplets des fournisseurs.

S'il n'y a pas de surveillance centralisée ni de suivi formel, il se pourrait qu'on ne puisse pas constater ni corriger rapidement les problèmes d'entretien liés aux fournisseurs.

RECOMMANDATION 4 – OFFICIALISER LES PROCESSUS D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ DES FOURNISSEURS

Le directeur du Service des opérations et de l'entretien des autobus devrait officialiser les processus d'assurance de la qualité des fournisseurs en mettant en œuvre un programme d'inspection fondé sur les risques. Il faudrait faire appel à un ensemble établi de critères, ainsi qu'à des fonctions et à des attributions prescrites afin de permettre de mener des inspections ciblées pour les activités plus risquées. Il faudrait alors qu'un mécanicien compétent procède à une inspection formelle des autobus livrés par les fournisseurs avant de remettre ces autobus en service. La direction pourrait envisager d'appliquer également ce principe aux travaux d'entretien qui se déroulent en interne.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 4

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On met actuellement en œuvre un programme formel d'assurance de la qualité, dont les fonctions sont consignées par écrit pour les membres de la Direction de la planification stratégique de l'entretien des autobus (PSEA) du Service des opérations et de l'entretien des autobus et pour les membres de l'équipe de la Direction des services de soutien en ingénierie. Les analystes de la fiabilité de la PSEA assumeront la responsabilité de la surveillance de ce programme d'assurance de la qualité, alors que l'équipe de la Direction des services de soutien en ingénierie disposera dans les garages d'une zone réservée pour prélever, parmi les autobus, des échantillons à soumettre à des contrôles de la qualité. OC Transpo a à son service un coordonnateur des fournisseurs, qui continuera de travailler en étroite collaboration avec le gestionnaire de l'Entretien du parc de véhicules de transport en commun pour veiller à encadrer intégralement le contrôle de la qualité des fournisseurs.

Un communiqué sera adressé en bonne et due forme à l'équipe à propos des attentes vis-à-vis du processus d'ici au quatrième trimestre de 2024, et ce programme d'assurance de la qualité devrait être mis en œuvre intégralement d'ici au deuxième trimestre de 2025.

RECOMMANDATION 5 – INSTITUER UN PROCESSUS NORMALISÉ POUR SUIVRE, DÉCLARER ET SIGNALER À LA DIRECTION LES PROBLÈMES DE RENDEMENT DES FOURNISSEURS

Le directeur du Service des opérations et de l'entretien des autobus devrait instituer un processus normalisé pour suivre et déclarer les problèmes de rendement des

fournisseurs, en définissant des niveaux de gravité pour les problèmes de rendement, ce qui consisterait à :

- adopter des fonctions et des attributions clairement définies pour surveiller et signaler à la direction les problèmes de rendement des fournisseurs;
- mettre au point un répertoire centralisé pour suivre et enregistrer les problèmes de rendement des fournisseurs et les cas dans lesquels leur rendement est insatisfaisant;
- établir des indicateurs pertinents et des rapports à intervalles réguliers d'après les attentes à l'intention de la direction d'OC Transpo.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 5

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On est en train d'établir, au sein de la Direction de la planification stratégique de l'entretien des autobus du Service des opérations et de l'entretien des autobus, la nouvelle section « Gestion des projets et des contrats ». Cette nouvelle section sera chargée d'encadrer tous les contrats et l'ensemble des finances se rapportant à l'entretien du parc de véhicules de transport en commun et à l'achat des matériaux. Lorsqu'il aura été mis sur pied, ce groupe reverra chaque contrat en vigueur avec le Service de l'approvisionnement et travaillera en étroite collaboration avec l'équipe de la Fiabilité de l'entretien du parc et des infrastructures de transport en commun et la Direction des services de soutien en ingénierie pour consigner par écrit les paramètres formels permettant de mesurer uniformément le rendement des fournisseurs.

Le processus de mise sur pied de la section Gestion des projets et des contrats et de consignation des paramètres du rendement des fournisseurs devrait être achevé au deuxième trimestre de 2025.

Les autres points à améliorer

3.1 La documentation des processus n'est pas toujours disponible ni suffisamment détaillée.

Dans nos travaux qui ont porté sur l'ensemble des secteurs d'activité sur lesquels nous avons mené notre enquête, nous avons relevé un thème qui revenait constamment : la documentation des processus n'était pas toujours disponible, ou lorsqu'elle l'était, elle n'était pas suffisamment détaillée. Nous avons parfois reçu des renseignements incohérents, qui démontrent des lacunes dans les connaissances et dans la normalisation. On nous a souvent communiqué de vive voix des renseignements d'après

ce qu'on savait déjà alors que des procédures consignées par écrit auraient pu être plus fiables.

Les commentaires de certains membres du personnel de l'entretien des autobus d'OC Transpo indiquaient qu'il y avait des domaines dans lesquels on ne leur donnait pas toujours des directives, des politiques et des procédures concrètes pour guider leurs travaux. Nous avons en outre noté qu'il y avait des cas dans lesquels les activités se déroulaient différemment dans les divers garages (dont la sous-traitance et la surveillance des fournisseurs).

Par exemple, nous croyons savoir qu'on a récemment modifié la limite supérieure du kilométrage pour les inspections dans l'entretien préventif de Nova Bus, or, cette nouvelle limite n'a pas été consignée en bonne et due forme ni communiquée officiellement.

L'absence de procédures consignées par écrit peut donner lieu à la confusion, à des inefficiences et à des incohérences dans les opérations. Dans certains cas, l'absence d'attentes types pourrait conduire à des risques pour la sécurité des autobus.

3.2 Les documents sur l'entretien des autobus ne sont pas toujours archivés électroniquement, ce qui augmente le risque que des fichiers soient égarés.

Durant notre enquête, nous avons constaté que des fichiers comme les fiches de vérification de l'inspection sont surtout archivés physiquement sur des supports imprimés dans les garages. Bien que le système M5 permette de joindre des fichiers aux bons de travail électroniques, nous avons constaté que cette fonction était rarement utilisée. Dans le cadre de nos sondages détaillés, nous avons observé deux (2) cas dans lesquels des fichiers ont été égarés ou perdus. Archiver les dossiers sur des supports imprimés augmente le risque qu'ils soient égarés, perdus ou détruits, ce qui empêche de prouver que les travaux ont été effectués.

Dans le cadre du Plan d'action pour l'entretien des autobus, la direction a fait savoir qu'elle apportera des mises à niveau au système M5 et qu'elle investira dans un nouveau logiciel du système de gestion des cours de remisage. Nous croyons savoir que l'on pourrait ainsi consigner directement par écrit les activités d'entretien dans le système électronique.

RECOMMANDATION 6 – PRIORISER LES AMÉLIORATIONS À APPORTER AUX PROCESSUS

Le directeur du Service des opérations et de l'entretien des autobus devrait penser à améliorer les processus, dont la consignation des processus normalisés et la conservation des documents électroniques, afin d'améliorer la cohésion des activités

d'entretien des autobus et de permettre de les consigner par écrit dans le cadre des initiatives permanentes d'amélioration de l'entretien des autobus.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 6

La direction est d'accord avec cette recommandation et se penche actuellement sur ces points à améliorer dans le cadre du Plan d'action pour l'entretien des autobus. Le gestionnaire de l'Entretien du parc de véhicules de transport en commun est chargé d'instituer un processus de consignation formel et normalisé en collaboration avec la Direction de la planification stratégique de l'entretien des autobus. En outre, on créera, dans la nouvelle structure organisationnelle, un poste de contrôleur des documents, qui relèvera directement du gestionnaire de l'Entretien du parc de véhicules de transport en commun.

Les documents portant sur l'entretien des autobus seront numérisés à l'aide du logiciel M5 pour l'entretien du parc de véhicules, qui fait actuellement l'objet d'une mise à niveau complète.

Ces améliorations devraient être essentiellement apportées d'ici au deuxième trimestre de 2025.

Appendice 1 – À propos de l'enquête

Objectif de l'enquête

L'objectif de cette enquête consistait à revoir les pratiques d'entretien des autobus d'OC Transpo par rapport aux motifs d'inquiétude exprimés dans les signalements déposés sur la LDFA.

Portée

La portée de notre enquête s'est limitée aux signalements communiqués sur la LDFA.

Notre expertise a porté sur la période comprise entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 mai 2024, ce qui correspond à peu près à la période au cours de laquelle les signalements ont été faits sur la LDFA.

Approche et méthodologie de l'enquête

Pour expertiser le bien-fondé des inquiétudes exprimées sur la LDFA, nous avons :

- **examiné l'information et la documentation** : nous avons entre autres examiné dans les détails et analysé les données des systèmes M5, EQMS et Riskmaster et extrait les documents sur la paie dans le système financier de la Ville, soit SAP.
- **mené des entrevues et des discussions et déposé des demandes de renseignements** : nous avons mené des entrevues et des discussions avec la direction et les employés d'OC Transpo, d'autres membres du personnel de la Ville, MSO et les auteurs des signalements confidentiels et nous leur avons adressé des demandes de renseignements.
- **procédé à des sondages détaillés** : nous avons sondé un échantillon de bons de travail pour l'entretien des autobus, notamment en examinant les pièces justificatives.
- **examiné d'autres renseignements pertinents** : nous avons pris connaissance d'autres renseignements pertinents, dont les rapports au Comité du transport en commun et les exposés présentés à la direction.

Visitez-nous en ligne (www.BVGottawa.ca).

Suivez-nous sur X (anciennement Twitter) [@BVGottawa](https://twitter.com/BVGottawa).

La **Ligne directe de fraude et d'abus** est un service confidentiel et anonyme, grâce auquel les employés de la Ville d'Ottawa et le grand public peuvent signaler les cas présumés ou constatés de fraude ou d'abus à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept.

www.ottawa.FraudWaste-FraudeAbus.ca/1-866-959-9309