Bureau de la
vérificatrice générale
Ville d'Ottawa







EXAMEN DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

SEPTEMBRE 2026

Table des matières

Introduction 1

Renseignements généraux et contexte 1

Objectif et portée de l'examen 3

Conclusion 5

Observations et recommandations de l'examen – OC Transpo 6

Appendice 1 – À propos de cet examen 29

Appendice 2 – Barème de cotation pour les constatations de l'examen 31

Introduction

À la suite de plusieurs signalements déposés sur la Ligne directe de fraude et d'abus au fil des années, le Bureau de la vérificatrice générale (BVG) a mené un examen des heures supplémentaires à la Ville d'Ottawa (la « Ville »).

Renseignements généraux et contexte

La Ville dispose d'une Politique sur les heures supplémentaires (la « Politique ») dont l'objectif consiste à promouvoir la gestion responsable des dépenses consacrées aux heures supplémentaires. Comme l'indique la Politique, « [l]a direction peut autoriser les heures supplémentaires lorsqu'elle juge que le travail ou le service est indispensable et que les heures supplémentaires sont le moyen le plus approprié ou le plus économique d'exécuter le travail ou de fournir le service ».

Les heures supplémentaires correspondent au temps de travail effectué par un employé au-delà des heures de travail journalières ou hebdomadaires standards et pour laquelle l'employé peut avoir droit à une rémunération conformément aux dispositions de la convention collective applicable. Il appartient aux directions générales de gérer les heures supplémentaires de manière à s'assurer de les réduire le plus possible, qu'elles répondent aux besoins décrits dans les conventions collectives et que le coût est justifié, tout en respectant aux impératifs opérationnels.

La Ville a engagé des dépenses de 61,7 M$ en heures supplémentaires en 2024 et de 70,3 M$ en 2025.[1] Les **figures 1 et 2** donnent la répartition des heures supplémentaires parmi les directions générales en 2024 et 2025.

[1] Ces chiffres sont calculés d'après les données fournies par la Direction générale des finances et des services organisationnels, et leur exactitude ou leur exhaustivité n'ont pas été vérifiées. Il faut noter que les heures supplémentaires du Bureau de la directrice municipale tiennent compte de celles des Services juridiques et des Services de l'information du public et des relations avec les médias.

Figure 1 – Répartition des heures supplémentaires pour l'ensemble de la Ville en 2024

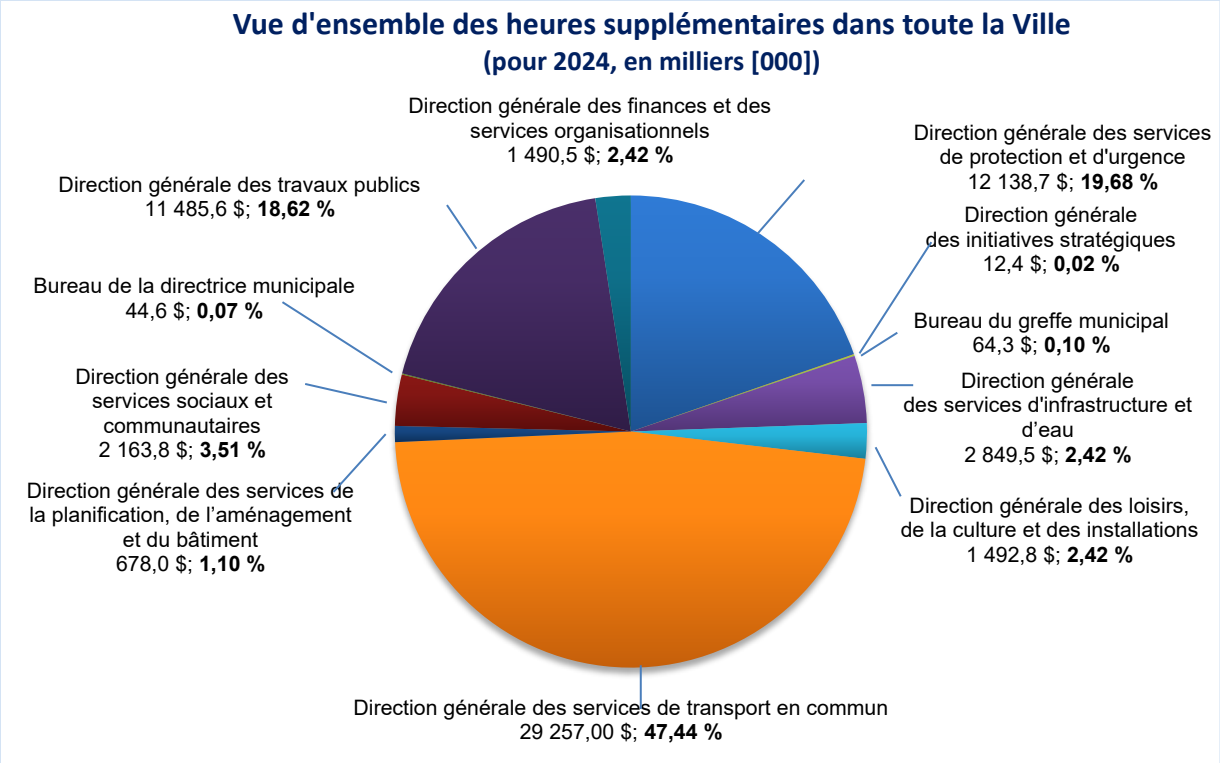
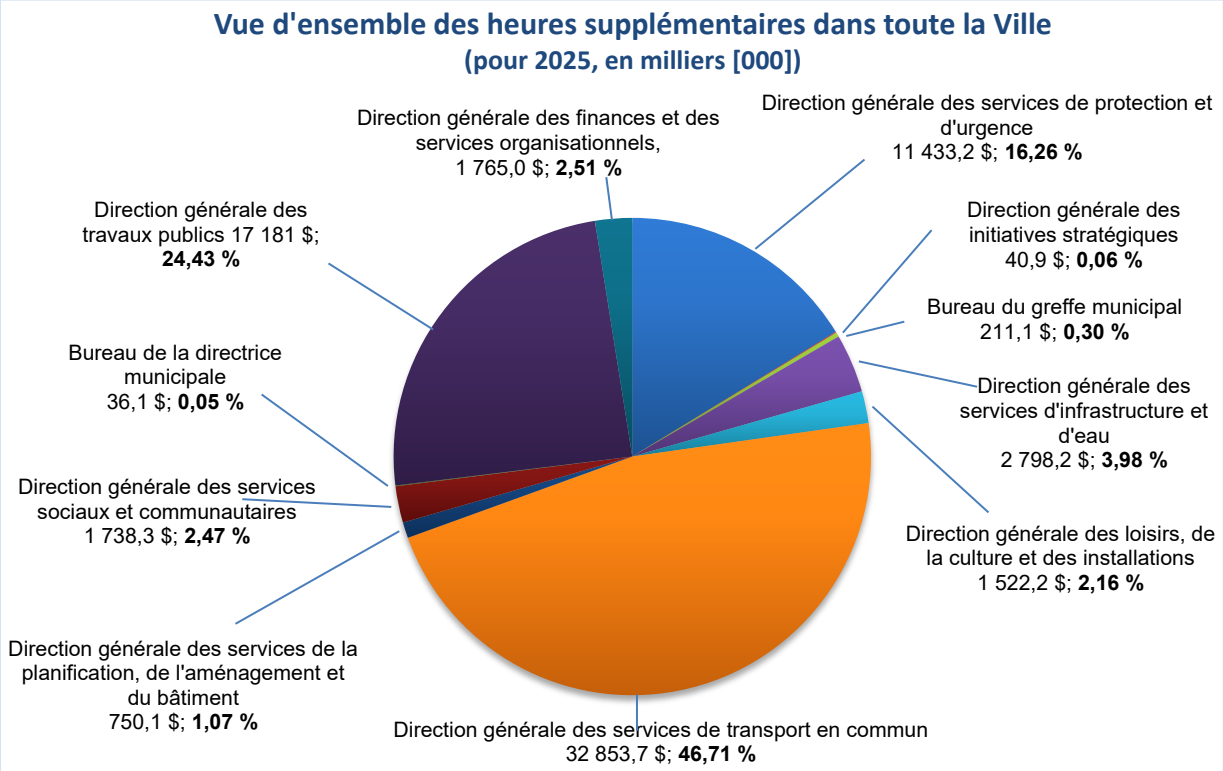


Figure 2 – Répartition des heures supplémentaires pour l'ensemble de la Ville en 2025



Raisons justifiant les heures supplémentaires

Les heures supplémentaires peuvent survenir pour répondre à différents impératifs opérationnels et pour résoudre différentes difficultés opérationnelles. Il s'agit entre autres :

- de poursuivre des travaux déjà en cours auxquels se consacrent des membres du personnel (soit des travaux planifiés qui durent plus longtemps);
- des travaux qui comportent des risques pour la sécurité du public, ou qui ont des incidences sur celle-ci, qu'il faut contrer en intervenant rapidement;
- des interventions dans les situations d'urgence hors des heures normales (dont s'occupe le personnel disponible sur appel);
- de remplacer des employés en congé de maladie ou en vacances;
- de répondre à des impératifs opérationnels à court terme, temporaires ou saisonniers (par exemple, dans les opérations hivernales liées aux routes), ce qui est plus économique que d'embaucher du personnel supplémentaire à temps plein.

De plus, la direction a indiqué que le nombre d'heures supplémentaires engagées par différentes directions générales opérationnelles au fil des années s'explique directement par l'incapacité à pourvoir les postes ou à corriger les pénuries de personnel et à traiter les arriérés de travail. Par conséquent, les membres du personnel et des dirigeants s'appuient sur les heures supplémentaires pour gérer les opérations.

Objectif et portée de l'examen

L'objectif de cet examen consistait à évaluer les politiques et les processus de la Ville dans la gestion des heures supplémentaires. Plus précisément, cet examen visait à évaluer les heures supplémentaires pour savoir si :

- elles sont administrées conformément aux règlements et aux conventions collectives applicables;
- elles sont utilisées seulement lorsqu'il faut répondre à des impératifs opérationnels et lorsqu'elles permettent d'optimiser les ressources financières;
- elles sont surveillées attentivement pour en connaître les impacts sur les employés et elles appuient la planification.

L'examen a porté sur les heures supplémentaires faites dans la période comprise entre le 1er janvier 2024 et le 31 décembre 2025. Suite à une évaluation des risques (qui n'était pas spécifiquement fondée sur la valeur en dollars) des heures supplémentaires

engagées dans toute la Ville, nous avons sélectionné certaines directions pour les inclure dans la portée de l'examen, comme l'indique le **tableau 1**.

Tableau 1 – Directions de la Ville par direction générale comprises dans la portée de l'examen

Directions comprises dans la portée	Valeur des heures supplémentaires dans la période correspondante	Proportion par rapport aux heures supplémentaires de la Ville dans la période examinée
Direction générale des services de transport en commun • Direction des opérations de transport en commun (autobus et transport adapté) • Direction de l'entretien du parc de véhicules de transport en commun • Direction des opérations du TLR	44 414 524 $	36 %
Direction générale des travaux publics • Direction des opérations routières	18 720 691 $	15 %
Direction générale des services d'infrastructure et d'eau • Direction de la distribution d'eau	3 381 143 $	3 %

Nous avons sélectionné pour des tests, dans chacune des directions sélectionnées, un échantillon de différentes transactions portant sur les heures supplémentaires.

Nous attirons l'attention des lecteurs sur une distinction importante entre un examen et un audit. Les audits visent à apporter un niveau élevé d'assurance sur les constatations et prévoient généralement des essais et des analyses rigoureuses. Même si cet examen s'est déroulé systématiquement et professionnellement, l'étendue des activités exercées par le BVG était relativement restreinte par rapport à un audit.

Le lecteur est invité à consulter l'appendice 1 pour de plus amples renseignements sur l'objectif, les critères et l'approche de l'examen.

Conclusion

La gestion des heures supplémentaires est importante pour l'intendance financière, l'efficience opérationnelle et l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Pour utiliser les heures supplémentaires avec efficacité et efficience, il faut atteindre un équilibre entre les impératifs des services à respecter, le maintien des niveaux de dotation appropriés et la capacité à réagir aux événements non planifiés.

Les heures supplémentaires occasionnelles peuvent permettre de répondre à des impératifs à court terme et sont plus économiques dans les situations dans lesquelles les travaux sont imprévisibles ou saisonniers. Toutefois, le recours aux heures supplémentaires comme mécanisme de gestion du manque de personnel et des opérations normales n'est pas viable à long terme. Il donne souvent lieu à des coûts plus élevés, à l'épuisement professionnel, à la réduction de la productivité, à des problèmes de qualité et à l'augmentation du roulement du personnel.

Notre examen a permis de constater que les enjeux les plus importants relatifs aux heures supplémentaires se trouvent au sein d'OC Transpo, et par conséquent, les constatations de ce rapport portent essentiellement sur la Direction générale des services de transport en commun. L'examen a permis de constater que les heures supplémentaires représentent une partie importante et continue des opérations d'OC Transpo, essentiellement en raison des manques chroniques de personnel et des difficultés de gestion d'un parc de véhicules vieillissants.

L'examen a permis de relever des occasions d'améliorer et d'accroître l'efficacité des processus qui permettent d'administrer les heures supplémentaires. Il s'agit entre autres d'améliorer la documentation permettant de justifier les heures supplémentaires et les modalités selon lesquelles elles sont attribuées (soit d'après l'ancienneté), en plus de mettre en œuvre des processus et d'optimiser les fonctionnalités des systèmes pour recenser proactivement et gérer les contraventions aux heures de service.

L'examen a permis de constater un recours important à des processus manuels, surtout à la Direction de l'entretien du parc de véhicules de transport en commun, ce qui limite l'efficience, augmente le risque d'erreur et complique la surveillance. Une plus grande utilisation de la technologie et la fonctionnalité des systèmes permettrait d'améliorer la prise de décisions, d'alléger le fardeau administratif et de renforcer les contrôles.

Nous avons aussi cerné des domaines pour la direction à considérer alors qu'elle continue de revoir et d'améliorer les processus pour gérer les heures supplémentaires avec efficience et pour démontrer un bon rapport qualité-prix. Il s'agit entre autres d'évaluer et d'automatiser l'approche adoptée pour l'assignation dans l'ensemble des

secteurs d'activité d'OC Transpo et d'améliorer l'utilisation de la technologie afin de réduire le plus possible les processus manuels.

L'examen a permis de cerner des points à améliorer relativement à la Direction des opérations routières et à la Direction de la distribution d'eau, ce qui consiste à renforcer la documentation relative au mode d'attribution et d'offre des heures supplémentaires (d'après l'ancienneté) ainsi que la justification des heures supplémentaires. Ces constatations ont été déclarées dans une lettre de recommandation, qui a été adressée directement à la direction.

Nous avons attribué, à chacune des constatations de ce rapport, une cote qui priorise les mesures correctives correspondantes. Les cotes sont définies dans l'appendice 2.

Valeur de l'examen : cet examen a permis de cerner les occasions de renforcer la gestion, le suivi et la surveillance des heures supplémentaires au sein de la Ville. La mise en œuvre des recommandations permettra d'améliorer la responsabilisation, la conformité aux règlements et aux conventions collectives, l'efficience opérationnelle et l'optimisation des ressources dans l'utilisation des fonds publics.

Observations et recommandations de l'examen – OC Transpo

Aperçu de la Direction générale des services de transport en commun

La Direction générale des services de transport en commun offre des services de transport collectif sous l'appellation OC Transpo. Voici la synthèse de chacun des secteurs d'activité et de chacune des directions qui ont fait partie de la portée de l'examen :

- La Direction des opérations de transport en commun (autobus et transport adapté) (la « Direction des opérations de transport en commun par autobus ») est responsable de la gestion de tous les aspects de la prestation quotidienne des services de transport en commun non ferroviaires d'OC Transpo, dont le transport en commun rapide par autobus et Para Transpo. Actuellement, il y a plus de 1 500 chauffeurs d'autobus.

- La Direction de l'entretien du parc de véhicules de transport en commun (la « Direction de l'entretien ») est chargée de surveiller l'entretien et la maintenance du parc de Para Transpo, constitué de plus de 730 autobus et de 80 minibus.
- La Direction des opérations du train léger sur rail (la « Direction des opérations du TLR ») est responsable de l'exploitation et de l'encadrement journaliers de l'entretien se rapportant aux lignes de l'O-Train.

Le personnel d'OC Transpo est représenté par plusieurs unités de négociation dans un certain nombre d'organisations syndicales différentes, dont :

- la section 279 du Syndicat uni du transport (SUT) (soit les chauffeurs d'autobus et les opérateurs de train, les répartiteurs, les mécaniciens et les préposés au garage, entre autres);
- la section 5500 du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) (soit les superviseurs de l'entretien et les superviseurs du service, entre autres);
- la section 1760 du SUT (soit les agents d'assignation et les administrateurs des horaires de travail, entre autres).

Vue d'ensemble des heures supplémentaires à OC Transpo

Dans le contexte d'OC Transpo, les heures supplémentaires peuvent être programmées ou non.

- Heures supplémentaires programmées – Les quarts de travail pour les heures supplémentaires peuvent être établis au moment de l'assignation trimestrielle des chauffeurs et opérateurs s'ils sont connus à ce moment; ils peuvent aussi être établis dans le courant de l'année lorsqu'il faut faire des heures supplémentaires; OC Transpo communique alors aux chauffeurs et opérateurs les quarts des heures supplémentaires qui sont offerts; ces derniers s'inscrivent ensuite pour ces quarts de travail. Les heures supplémentaires programmées sont gérées par différents groupes à OC Transpo, selon le secteur d'activité.
- Heures supplémentaires non programmées – Les heures supplémentaires ne sont pas programmées dans les cas où :
  - le quart de travail d'un employé est prolongé et l'avis des heures supplémentaires est communiqué pendant la durée du quart de travail en cours (par exemple, lorsqu'il faut prolonger un circuit d'autobus);
  - des employés se déclarent malades la veille ou le jour même;
  - il y a des impératifs opérationnels ou des changements de dernière minute.

- Les employés disponibles sur appel peuvent aussi générer des heures supplémentaires.

La Direction générale des services de transport en commun se sert des systèmes suivants pour permettre d'administrer les heures supplémentaires et les relevés d'heures :

- SAP – utilisé dans toute la Ville pour les opérations de la paie (traitées par le Service de l'administration de la paie, des régimes de retraite et des avantages sociaux).
- HASTUS – le système utilisé pour planifier, programmer et suivre toutes les opérations de transport en commun pour les chauffeurs d'autobus et les opérateurs du TLR. Les données d'HASTUS sont automatiquement transposées dans SAP; toutefois, les administrateurs des horaires de travail d'OC Transpo doivent intervenir manuellement.
- Système d'entretien FleetFocus M5 (M5) – utilisé par la Direction de l'entretien pour suivre les programmes d'entretien préventif et les bons de travail. Les données de M5 ne sont pas transmises automatiquement à SAP. Les administrateurs des horaires de travail passent manuellement dans SAP les écritures de paie et les autres éléments comptables liés à la Direction de l'entretien. Cette dernière fait essentiellement appel à des outils papier pour permettre d'administrer les heures et les relevés d'heures parce qu'HASTUS n'a pas encore été adopté.

Environnement opérationnel actuel

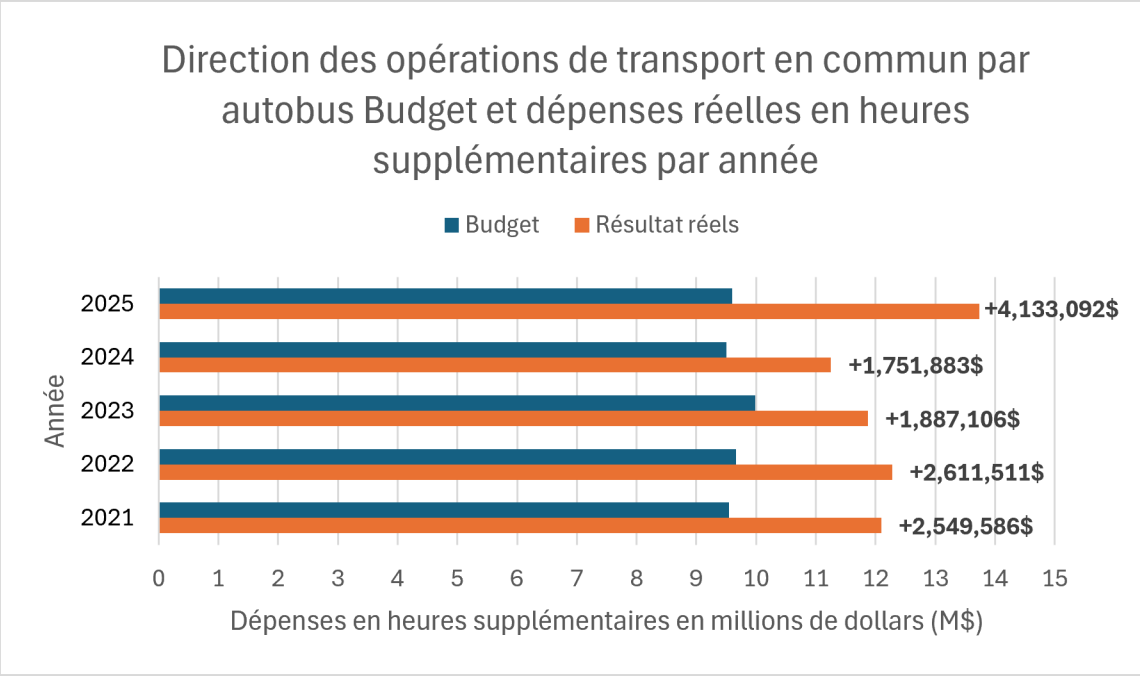
Il est important de reconnaître que plusieurs facteurs expliquent que la direction comme le personnel font appel et s'en remettent aux heures supplémentaires pour offrir des services aux résidents. Il s'agit entre autres des facteurs suivants :

- pénurie de mécaniciens dans l'ensemble de l'industrie. La direction a indiqué qu'en raison des difficultés de recrutement et de fidélisation du personnel, le secteur est actuellement à court de 57 employés agréés;
- manque de personnel parmi les chauffeurs d'autobus et les opérateurs du TLR;
- exigences liées à l'entretien du parc de véhicules vieillissant;
- adoption de nouvelles exigences réglementaires en raison de la mise en service des lignes 2 et 4 de l'O-Train, ce qui oblige à prévoir un délai plus long pour la formation;

- tests continus et mise en service du prolongement de la Ligne 1.

Les **figures 3 à 5** ci-dessous donnent la répartition des budgets d'heures supplémentaires par rapport aux résultats réels, en plus de faire état de l'écart par rapport aux budgets, pour les dépenses engagées de 2021 à 2025[2] à la Direction des opérations de transport en commun par autobus, à la Direction de l'entretien et à la Direction des opérations du TLR respectivement.

Figure 3 – Direction des opérations de transport en commun par autobus : Heures supplémentaires – Budget et résultats réels de 2021 à 2025 (en dollars)



[2] Ces chiffres sont calculés d'après les données fournies par la Direction générale des finances et des services organisationnels, et leur exactitude ou leur exhaustivité n'ont pas été vérifiées.

Figure 4 – Direction de l'entretien : Heures supplémentaires – Budget et résultats réels de 2021 à 2025 (en dollars)

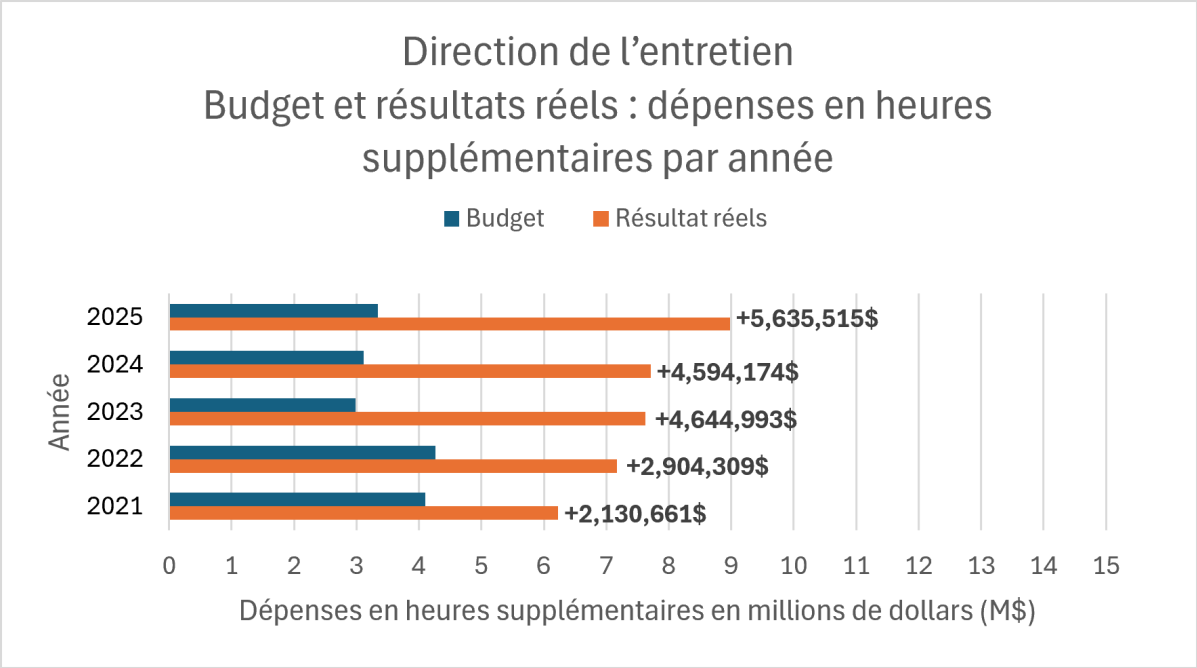
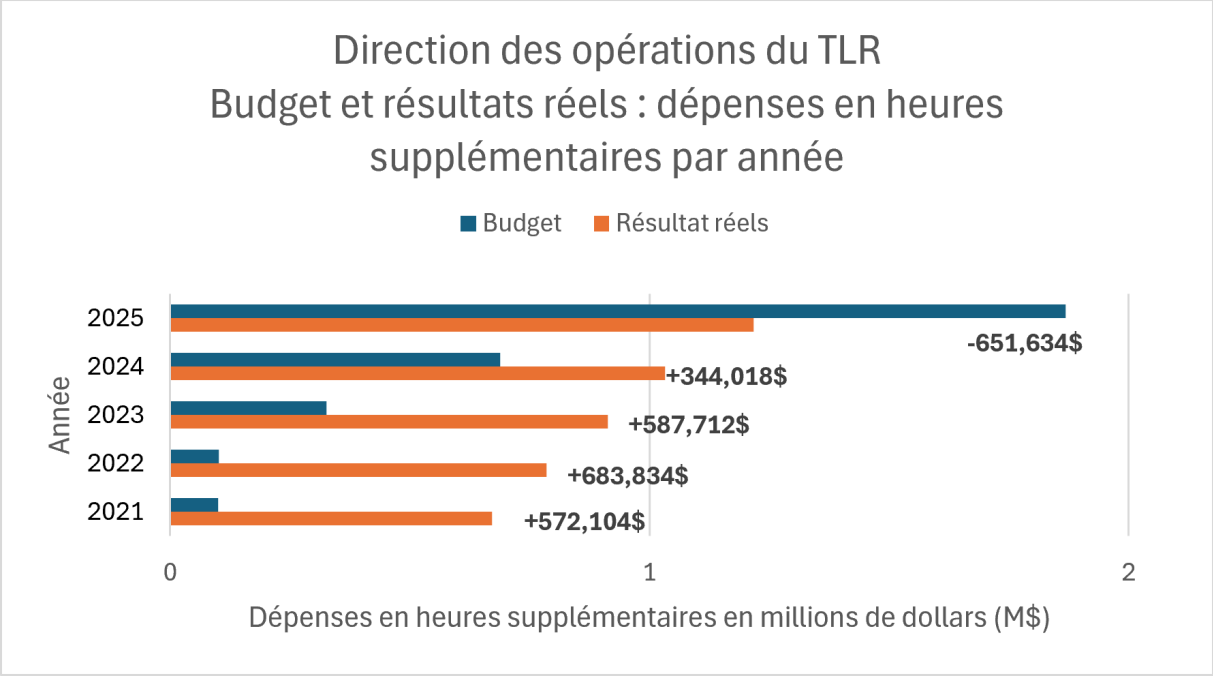


Figure 5 – Direction des opérations du TLR : Heures supplémentaires – Budget et résultats réels (en dollars)



1. Heures supplémentaires : justification et offre

Cote de priorité : risque modéré

Il y a plusieurs raisons qui expliquent pourquoi OC Transpo peut engager des heures supplémentaires d'après les besoins opérationnels. Comme l'indique la convention collective de la section 279 du SUT, « [l]es heures supplémentaires jugées nécessaires pour assurer l'efficacité de la Ville seront assignées **selon l'ancienneté**, à condition que le travail attribué n'exige pas de classification particulière ».

Nous avons passé en revue un échantillon de transactions d'heures supplémentaires afin de déterminer si :

- ces heures répondaient à des besoins opérationnels;
- elles ont été justifiées par écrit;
- elles avaient été offertes au personnel d'après les compétences nécessaires et conformément à la convention collective applicable (ex. selon l'ancienneté).

D'après la documentation disponible, nous n'avons pas pu cerné de façon cohérente la justification des heures supplémentaires, ni des modalités selon lesquelles elles avaient été offertes (soit selon l'ancienneté). Essentiellement, nos tests sur l'échantillon ont donné les résultats suivants :

- Direction des opérations de transport en commun par autobus
    - Dans 25 % de notre échantillon, rien ne démontrait que les heures supplémentaires avaient été offertes selon l'ancienneté.
- Direction des opérations du TLR
    - Dans 20 % de notre échantillon, la preuve démontrant la justification des heures supplémentaires était limitée.
- Direction de l'entretien
    - Dans 11 % de notre échantillon, rien ne démontrait la justification des heures supplémentaires.
    - Dans 42 % de notre échantillon, aucune documentation ni aucune justification n'a été offerte pour démontrer que les heures supplémentaires avaient été offertes selon le l'ancienneté.

Nous croyons comprendre que rien n'oblige à consigner par écrit l'attribution des heures supplémentaires d'après l'ancienneté. En outre, la direction a indiqué que, même si les heures supplémentaires sont normalement attribuées selon l'ancienneté, il n'est pas possible dans certains cas, pour les employés qui ont le plus d'ancienneté et qui se sont inscrits pour un quart de travail, d'engager des heures supplémentaires.

D'après les entrevues que nous avons réalisées, nous avons noté que bien qu'il soit intégré dans la convention collective de la section 279 du SUT, le processus actuel selon lequel les heures supplémentaires sont offertes a causé des difficultés opérationnelles, dont des problèmes de recrutement et de maintien de l'effectif. En outre, ce processus n'est pas perçu comme une approche juste et équitable.

Sans attentes claires relatives à la documentation des raisons justifiant les heures supplémentaires et des modalités selon lesquelles elles ont été offertes, la Ville ne peut pas démontrer qu'elle se conforme aux exigences des conventions collectives applicables. En outre, il se peut qu'il soit difficile, pour la direction, de cerner et surveiller les tendances pour résoudre les problèmes comme il se doit.

RECOMMANDATION 1 – ÉTABLIR ET COMMUNIQUER DES ATTENTES CLAIRES POUR LA DOCUMENTATION SE RAPPORTANT À LA JUSTIFICATION ET À L'OFFRE DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait établir et communiquer les exigences pour consigner :

- la justification des heures supplémentaires;
- la confirmation selon laquelle les heures supplémentaires des quarts de travail sont offertes d'après l'ancienneté.

En outre, il faudrait envisager d'adopter des outils améliorés pour suivre les quarts de travail offerts.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 1

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville administre les heures supplémentaires conformément à la convention collective de la section 279 du SUT, ainsi qu'aux dispositions de cette convention relatives à l'ancienneté, et ces mesures viendront renforcer la documentation de la conformité. Le personnel :

- publiera une norme de documentation précisant que le superviseur direct ou le délégué auxiliaire de l'unité doit noter la justification de chacun des cas d'heures supplémentaires et la confirmation que le quart de travail a été offert selon le principe de l'ancienneté, en plus de préciser où cela a été enregistré. Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au deuxième trimestre de 2027;
- mettra en œuvre dans HASTUS le codage des heures supplémentaires pour la Direction des opérations de transport en commun par autobus et la Direction

des opérations du TLR pour que les écritures passées pour les heures supplémentaires, les points de captation et les modalités des offres soient enregistrés et déclarables;

- prendra les moyens de mettre en œuvre dans HASTUS la documentation équivalente de la Direction de l'entretien du parc de véhicules conformément à ce qui est décrit dans la recommandation 10.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2027.

RECOMMANDATION 2 – EXAMINER L'APPROCHE ADOPTÉE DANS L'OFFRE DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Dans le cadre des prochaines itérations de la convention collective de la section 279 du SUT, le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait examiner l'approche adoptée pour offrir les heures supplémentaires afin qu'elle soit plus juste et équitable.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville administre les heures supplémentaires conformément à la convention collective de la section 279 du SUT, y compris ses dispositions relatives à l'ancienneté. Dans le cadre des préparatifs en prévision du prochain cycle de négociation de la convention collective, le personnel évaluera la viabilité des rajustements à apporter à l'approche adoptée pour offrir les heures supplémentaires et se penchera sur les options destinées à assurer l'impartialité et l'équité, sous réserve du processus de négociation. Tous les changements à apporter à l'approche seraient déterminés dans le cadre du déroulement de la négociation de la convention collective avec la section 279 du SUT.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2028.

2. Heures de service et exigences de la négociation collective

Cote de priorité : risque modéré

OC Transpo oblige, comme exploitant de véhicules commerciaux, tous les chauffeurs d'autobus et opérateurs du TLR électrique à se conformer au *Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire* et aux exigences de l'immatriculation d'utilisateur de véhicule utilitaire (IUVU). Le *Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire* fait état des règles qui

limitent la durée au cours de laquelle les conducteurs de ces véhicules peuvent rester au volant, tout en les obligeant à prendre des périodes de pause et de repos afin de prévenir les incidents liés à la fatigue et de promouvoir la sécurité routière. Les exigences relatives aux heures de service et à l'IUVU s'appliquent aussi aux mécaniciens et aux préposés au garage de la Direction de l'entretien, puisqu'ils travaillent sur des véhicules commerciaux. Les opérateurs du TLR diésel sont assujettis aux exigences relatives aux heures de travail maximums et aux périodes de repos minimums décrites dans les Règles relatives aux périodes de service et de repos du personnel d'exploitation ferroviaire (RRPSRPE), prescrites par Transports Canada.

Le Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire prévoit deux exigences fondamentales :

- L'exigence relative aux journées et aux quarts de travail : Le chauffeur ou l'opérateur doit prendre une période de repos de 10 heures par tranche de 24 heures (soit au cours d'une journée) et ne peut pas conduire de véhicule après 14 heures de service dans une journée ou un quart de travail.
- L'exigence relative au cycle : Dans les cas où il travaille selon un horaire en rotation de sept jours consécutifs, l'employé ne peut pas conduire de véhicule après avoir travaillé pendant une durée totale de 70 heures (ce qu'on appelle le cycle 7/70).

Il incombe à l'employé d'assurer la conformité au Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire.

En outre, la convention collective de la section 279 du SUT prévoit que « [l]es employés qui font plus de cent trente (130) heures de travail par période de paie de deux (2) semaines ne peuvent pas faire des heures supplémentaires, à moins qu'aucun autre employé compétent ne soit disponible ».

Nous avons passé en revue les transactions sélectionnées relativement aux heures supplémentaires afin de savoir s'il y avait eu des contraventions au Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire ou aux RRPSRPE, et si la règle des 130 heures exposée dans la convention collective était respectée.

Direction des opérations de transport en commun par autobus

Nous n'avons pas constaté de contravention au Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire dans l'échantillon des transactions d'heures supplémentaires que nous avons examinées. Toutefois, dans 50 % de notre

échantillon, les employés avaient travaillé pendant plus de 130 heures dans une période de deux semaines.

Selon ce qui était indiqué, lorsqu'un quart de travail est enregistré dans HASTUS, le système signale effectivement que ce quart de travail amènera le chauffeur à dépasser ses heures de service. Toutefois, il lui appartient de confirmer si une prochaine assignation aura effectivement pour effet de contrevenir à ses heures de service.

Nous avons effectivement constaté que l'Unité des assignations et du contrôle des présences du transport en commun a mis en œuvre un processus selon lequel les agents d'assignation prennent connaissance d'HASTUS pour relever, dans une période de deux (2) semaines, toutes les contraventions journalières relatives aux heures de conduite et de repos selon le *Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire*. Ces cas sont soumis aux chefs de section pour analyse complémentaire et suivi au besoin. Il y a toutefois un décalage avant le début de cet examen puisque ce processus n'intervient que lorsque le quart de travail est déjà terminé. Même s'il s'agit de la responsabilité du chauffeur si ce dernier dépasse ses heures de service et qu'il est en cause dans un incident lié à la sécurité, il se pourrait que la Ville soit tenue responsable.

Direction des opérations du TLR

Nous avons noté ce qui suit dans l'échantillon des transactions d'heures supplémentaires examinées pour les opérateurs du TLR :

- 7 % de notre échantillon comportaient des contraventions au *Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire* (opérateurs du TLR électrique).
- 7 % de notre échantillon portaient sur les employés qui avaient fait plus de 130 heures de travail dans une période de deux semaines.
- Nous n'avons pas relevé de contravention aux RRPSRPE (opérateurs du TLR diésel).

Nous croyons comprendre que comme dans le cas des exigences relatives aux heures de service, c'est essentiellement à l'opérateur du TLR diésel de suivre ses heures afin de savoir si de prochains quarts de travail auront pour effet de contrevenir aux RRPSRPE. La direction est en mesure de générer, à partir d'HASTUS, des rapports pour permettre de savoir si un prochain quart de travail donnera lieu à une contravention afin de pouvoir apporter d'avance des changements. Toutefois, ces rapports sont générés manuellement et ne signalent pas automatiquement les

problèmes. La personne qui vérifie ces rapports doit revoir expressément les heures de chaque employé pour repérer les contraventions potentielles dans la période correspondante.

Nous croyons effectivement comprendre que puisqu'il s'agit d'une exigence du gouvernement fédéral, les surintendants y prêtent beaucoup d'attention afin d'éviter les contraventions, et dans nos tests, nous avons relevé des exemples de changements apportés aux horaires pour éviter de contrevenir aux RRPSRPE. Il est toutefois essentiel de noter que si des changements sont apportés aux horaires pour éviter de contrevenir aux RRPSRPE, l'opérateur est quand même rémunéré pour les heures de travail (ou les heures supplémentaires) qu'il devait initialement faire. Il est donc important de prévenir ces problèmes d'horaire afin de veiller à ce que les fonds soient utilisés avec prudence.

Dans l'ensemble, tant qu'il n'est pas possible de dépister constamment et proactivement les contraventions aux RRPSRPE, ces cas pourraient se produire sans en avoir connaissance avant que la contravention soit commise, ce qui entraîne des coûts pour la Ville.

Direction de l'entretien

Nous avons noté ce qui suit dans l'échantillon des transactions des heures supplémentaires du personnel de la Direction de l'entretien que nous avons examinées :

- 23 % de notre échantillon comportaient des contraventions au *Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire*.
- Dans 37 % de notre échantillon, des employés avaient fait plus de 130 heures de travail dans une période de deux semaines. Dans certains cas, des employés avaient fait entre deux (2) et 44 heures de travail de plus que le maximum prévu dans les exigences.

La direction a indiqué que, puisque les relevés d'heures sont remplis à la main, il est difficile de suivre et de gérer proactivement la conformité aux exigences. Il a aussi été indiqué que, dans des cas limités, la direction recherche les contraventions potentielles. Toutefois, cet examen se fait après coup, et non proactivement. Se fier à l'employé pour confirmer que le Règlement sur les heures de service des conducteurs de véhicule utilitaire et les règles de la convention collective sont respectés augmente, pour la Ville, le risque que les quarts de travail et les heures supplémentaires soient acceptés par les employés et donnent lieu à des contraventions. Le fait de ne pas pouvoir suivre proactivement les heures supplémentaires limite la capacité de la direction à réassigner les travaux lorsque le seuil est sur le point d'être franchi, afin d'éviter les contraventions.

En outre, les heures supplémentaires excessives ont des répercussions sur la qualité du travail d'un employé et peuvent causer des inquiétudes pour la santé et la sécurité. De plus, elles peuvent représenter des surcoûts pour la Ville.

RECOMMANDATION 3 – ÉTABLIR DES MESURES PROACTIVES POUR REPÉRER LES CONTRAVENTIONS AUX RÈGLES SUR LES HEURES DE SERVICE (DIRECTION DES OPÉRATIONS DE TRANSPORT EN COMMUN PAR AUTOBUS ET DIRECTION DES OPÉRATIONS DU TLR)

En utilisant davantage les rapports et les fonctionnalités existants d'HASTUS, le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait établir des mesures proactives plus formelles pour repérer les contraventions potentielles aux heures de service et à la convention collective pour ce qui est des heures supplémentaires avant d'attribuer des quarts de travail supplémentaires dans le cadre des opérations de transport en commun par autobus et du TLR.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 3

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville demeure engagée à attribuer les heures supplémentaires conformément aux limites fixées dans le *Règlement sur les heures de service* et dans la convention collective, et de repérer les contraventions potentielles avant l'attribution des quarts de travail. La Direction des opérations de transport en commun par autobus signale déjà les problèmes relatifs aux heures de service dans HASTUS. Le personnel :

- confirmera la méthode d'automatisation à adopter, soit HASTUS ou une autre technologie, dans les cas où HASTUS ne permet pas de l'assurer;
- configurera les règles de la Direction des opérations du TLR dans le système sélectionné pour que les contraventions potentielles puissent être signalées avant l'attribution d'un quart de travail constituant des heures supplémentaires.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2027.

RECOMMANDATION 4 – INSTITUER UN PROCESSUS POUR REPÉRER LES CONTRAVENTIONS AUX RÈGLES (DIRECTION DE L'ENTRETIEN)

D'ici à ce qu'HASTUS soit mis en œuvre, le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait instituer, au sein de la Direction de l'entretien, un processus selon lequel les superviseurs vérifient la situation pour savoir si l'attribution d'un quart de travail supplémentaire à un employé pourrait contrevenir

aux règles et/ou aux dispositions de la convention collective relativement aux heures supplémentaires.

Lorsqu'elle aura été mise en œuvre, la recommandation 3 devrait aussi s'appliquer à la Direction de l'entretien.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 4

La direction est d'accord avec cette recommandation.

En attendant qu'HASTUS soit mis en œuvre à la Direction de l'entretien du parc de véhicules, le personnel mettra en œuvre un contrôle de supervision provisoire, ce qu'elle devrait faire d'ici au quatrième trimestre de 2026 : avant de confier un quart de travail constituant des heures supplémentaires, le superviseur ou le délégué vérifie que cela ne donnera pas lieu à des contraventions au Règlement sur les heures de service ni à la convention collective, en documentant cette vérification. Lorsque la Direction de l'entretien du parc de véhicules sera dotée d'HASTUS, les mesures proactives de la recommandation 3 remplaceront le contrôle provisoire.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2027.

RECOMMANDATION 5 – INTÉGRER LES RÈGLES DU RRPSRPE DANS HASTUS (OPÉRATEURS DU TLR)

Dans le cadre de la transition continue menée pour faire appel à plus de fonctionnalités dans HASTUS, le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait penser à intégrer les exigences en matière de temps de travail et de temps de repos pour pouvoir signaler systématiquement, avant qu'ils soient finalisés, les changements à apporter aux horaires qui pourraient donner lieu à des contraventions aux RRPSRPE.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 5

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le contrôle actuel des Règles relatives aux périodes de service et de repos (RRPSRPE) est manuel. Le personnel confirmera la méthode d'automatisation et intégrera les RRPSRPE dans le système technologique sélectionné pour que les changements apportés aux horaires et donnant lieu à une contravention soient signalés avant d'être finalisés.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2027.

3. Approbation et paiement des heures supplémentaires

Cote de priorité : risque modéré

Les heures supplémentaires programmées et planifiées sont gérées dans HASTUS pour les chauffeurs d'autobus et pour les opérateurs du TLR. Tous les écarts relevés dans les heures, à part ceux qui sont planifiés ou programmés pour les opérateurs, sont enregistrés dans un relevé d'heures rempli à la main par l'employé et soumis à un superviseur pour vérification et approbation avant d'enregistrer manuellement l'information dans HASTUS. Toutes les opérations de comptabilisation et d'administration des heures se font entièrement sur support imprimé à la Direction de l'entretien : les employés remplissent et soumettent des relevés d'heures à un superviseur pour vérification et approbation avant que ces relevés soient enregistrés dans SAP.

À partir de la documentation disponible, nous n'avons pas pu toujours constater les approbations des superviseurs dans les relevés d'heures. Nous avons aussi effectivement noté certains cas dans lesquels il y avait un écart entre les heures de travail de l'employé (captées dans HASTUS ou dans le relevé d'heures) et les heures rémunérées (d'après SAP). Essentiellement, nos tests sur l'échantillon ont donné les résultats suivants :

- Direction des opérations de transport en commun par autobus
  - 5 % de notre échantillon n'ont pas permis de constater qu'un superviseur avait approuvé les relevés d'heures.
- Direction des opérations du TLR
  - 7 % de notre échantillon comportaient un écart entre les heures rémunérées d'après SAP et les heures réelles de travail du jour correspondant (c.-à-d., l'employé a été surrémunéré).
- Direction de l'entretien
  - 26 % de notre échantillon n'ont pas permis de constater qu'un superviseur avait approuvé les relevés d'heures.
  - 68 % de notre échantillon comportaient ce qui paraissait constituer les initiales d'un superviseur dans le relevé d'heures; toutefois, il n'était pas possible de connaître le superviseur qui avait délivré cette approbation. Nous croyons comprendre que selon le nouveau processus institué, les superviseurs doivent indiquer leur nom et les trois derniers chiffres du numéro de l'employé lorsqu'ils approuvent des relevés d'heures.
  - 5 % de notre échantillon comportaient un écart entre les heures rémunérées d'après SAP et les heures de travail d'après M5.

La preuve insuffisante de l'approbation des heures supplémentaires ne permet pas à la Ville de démontrer que les heures supplémentaires rémunérées étaient justifiées et appropriées.

RECOMMANDATION 6 – APPROBATION COHÉRENTE DES RELEVÉS D'HEURES

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait préciser, aux superviseurs comme aux administrateurs des horaires de travail, que tous les relevés d'heures doivent être approuvés par un superviseur avant d'enregistrer les heures dans SAP.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 6

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel confirmera la fonction de supervision responsable de l'approbation des relevés d'heures et fera parvenir, aux superviseurs et aux administrateurs des horaires de travail, une directive précisant qu'aucun relevé d'heures ne devra être enregistré dans SAP sans l'approbation documentée d'un superviseur.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2026.

RECOMMANDATION 7 – APPROBATIONS DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES DANS LE SYSTÈME

Dans le cadre de la mise en œuvre planifiée continue de l'entretien du parc de véhicules de transport en commun dans HASTUS, le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait inclure des approbations électroniques des heures supplémentaires travaillées.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 7

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'approbation des heures supplémentaires travaillées sera intégrée dans la mise en œuvre d'HASTUS à la Direction de l'entretien du parc de véhicules, pour veiller à ce que les heures supplémentaires soient approuvées dans le système avant d'être rémunérées.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2027.

4. Surveillance et compte rendu des heures supplémentaires

Cote de priorité : risque modéré

La Politique sur les heures supplémentaires précise que les gestionnaires des directions générales doivent « [s]urveiller l'utilisation des heures supplémentaires et mettre en œuvre des mesures visant à réduire les heures supplémentaires ». L'examen a permis de constater qu'à l'heure actuelle, il semble qu'on exerce une surveillance limitée des heures supplémentaires dans l'ensemble des secteurs d'activité d'OC Transpo.

Au sein de la Direction des opérations de transport en commun par autobus et de la Direction de l'entretien, nous n'avons pas relevé de preuve des activités de surveillance formelles ou continues. Comme nous l'avons mentionné, la direction fait aujourd'hui appel aux heures supplémentaires pour contrer les manques de personnel existants et pour remplacer les employés qui ne sont pas disponibles (parce qu'ils sont en vacances ou en congé de maladie). C'est particulièrement le cas à la Direction de l'entretien, qui fait actuellement appel aux heures supplémentaires comme outil pour traiter les arriérés dans les travaux d'entretien à effectuer pour le parc de véhicules existants. Il a été noté que la Direction offre aux employés la rémunération au tarif double jusqu'en novembre 2026 pour les quarts de travail supplémentaires.

La direction a indiqué qu'un fonctionnement avec un effectif complet permettrait de surveiller de plus attentivement les heures supplémentaires; toutefois, compte tenu du volume actuel des heures supplémentaires et de leur intégration dans les opérations journalières normales, la surveillance des heures supplémentaires se déroule ponctuellement et répond à des considérations spécifiques.

Au sein de la Direction des opérations du TLR, les heures supplémentaires font actuellement l'objet d'une surveillance informelle. Les tendances sont revues dans la planification des prochaines assignations trimestrielles afin de remanier les quarts de travail dans les cas où ils ont tendance à être en sous-nombre du point de vue de l'effectif, ou pour éviter de contrevenir aux RRPSRPE. Nous croyons aussi comprendre qu'il existe des mécanismes formels de suivi et de surveillance des heures supplémentaires consacrées aux travaux de prolongement est-ouest du TLR, ce qui fait partie d'un accord contractuel.

La direction a indiqué que même si les systèmes actuels permettent de produire des rapports pour étayer la surveillance, il faut de meilleurs outils ou apporter des améliorations aux systèmes pour exercer une surveillance détaillée et proactive.

Sans surveillance proactive, la direction ne peut pas cerner les tendances ou les problèmes qui découlent des heures supplémentaires engendrées.

En outre, comme l'indiquent les **figures 3 à 5** ci-dessus, la direction continue chaque année, en plus de s'appuyer sur les heures supplémentaires, à budgéter insuffisamment d'heures supplémentaires dans ces trois directions. Bien que nous croyons comprendre que de nombreux facteurs compliquent le processus de budgétisation, il semble que les changements nécessaires ne soient pas apportés pour tenir compte des réalités opérationnelles, ce qui a des répercussions sur la transparence du budget dans l'ensemble et sur la capacité de la direction à planifier efficacement les activités en faisant appel à ses ressources existantes.

RECOMMANDATION 8 – INSTITUER UN PROCESSUS POUR LA SURVEILLANCE DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

En utilisant davantage les outils disponibles dans les systèmes (ou en apportant éventuellement des améliorations aux systèmes), le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait instituer une approche proactive et globale dans la surveillance des heures supplémentaires afin de cerner les tendances et de justifier les décisions liées aux ressources et aux horaires.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 8

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel soumettra, en attendant l'approbation des SRH, une demande de modification de la structure organisationnelle qui établirait, au sein des Opérations et de l'Entretien des autobus, une fonction de gestion de l'effectif responsable de la surveillance proactive des heures supplémentaires. Cette structure définira les exigences de la surveillance et les mesures de gestion des heures supplémentaires, en plus de prévoir un soutien externe, et permettra de produire un rapport récurrent de surveillance des heures supplémentaires faisant état des tendances par direction pour justifier les décisions portant sur les ressources et sur les horaires. Si les heures supplémentaires sont approuvées et lorsqu'elles l'auront été, chaque direction des services des Opérations et de l'Entretien des autobus sera dotée d'une unité qui absorbera les fonctions de gestion de l'effectif.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au premier trimestre de 2027.

5. Divers

L'examen a aussi permis de poser d'autres constatations hors de l'échantillon des transactions d'heures supplémentaires examinées, que nous résumons ci-dessous.

5.1 Processus manuels, outils et technologie

Cote de priorité : risque élevé

L'examen a permis de constater que plusieurs processus et outils manuels sont utilisés au sein d'OC Transpo pour permettre de rendre compte des heures et de les administrer. Le recours à des processus manuels varie dans l'ensemble des secteurs d'activité; la Direction de l'entretien est le secteur le moins automatisé ou numérisé.

Direction des opérations de transport en commun par autobus et Direction des opérations du TLR

La Direction des opérations de transport en commun par autobus et la Direction des opérations du TLR sont entièrement intégrées dans HASTUS, système dans lequel une majorité des activités d'administration et de comptabilisation des heures sont automatisées. Dans HASTUS comme dans SAP, l'Unité des assignations et du contrôle des présences du transport en commun fait toujours appel à des relevés d'heures imprimés (pour les heures différentes de celles qui sont planifiées ou programmées pour les opérateurs) et à une intervention manuelle, compte tenu des différentes exigences et nuances décrites dans la convention collective.

À l'heure actuelle, une équipe de 12 administrateurs des horaires de travail examine et vérifie les relevés d'heures et enregistre les détails dans le système pour des modifications à la paie, y compris les heures supplémentaires.

Direction de l'entretien

Comme nous l'avons indiqué, les processus d'administration et de comptabilisation des heures de la Direction de l'entretien sont essentiellement manuels et font appel à des documents imprimés (soit les fiches d'inscription et les relevés d'heures) ainsi qu'à des écritures manuelles dans SAP. Nous croyons comprendre que la direction a l'intention de s'appuyer sur HASTUS pour automatiser les processus, ce qui n'a toutefois pas encore été mis en œuvre.

Plusieurs difficultés attribuables au recours à des processus imprimés ou manuels et à la capacité limitée de s'appuyer sur les systèmes existants (dont M5) ont été relevées. Il s'agit entre autres des difficultés suivantes :

- Comme nous l'avons fait observer, en raison du caractère manuel du suivi des heures de travail, il est difficile de gérer les exigences relatives aux heures de service et d'en assurer la conformité dans l'ensemble. La direction et l'Unité des assignations et du contrôle des présences du transport en commun sont limitées dans leur capacité à dépister les conflits potentiels avant d'attribuer des heures ou des quarts supplémentaires.
- Nous avons appris qu'il est acceptable, pour le personnel, de s'inscrire pour un même quart de travail supplémentaire dans plusieurs garages. Il n'y a pas de visibilité parmi les garages parce que le processus est manuel. Ainsi, un employé peut finir par se faire attribuer un quart de travail supplémentaire dans plusieurs garages ce qui l'empêchera d'être présent dans au moins l'un de ces garages. Cela entraîne d'autres complications dans l'établissement des horaires de travail.
- On ne fait pas constamment appel au système M5 pour suivre les heures non appliquées (soit les heures de travail d'un employé qui ne se rapporte pas directement à un bon de travail, par exemple les heures d'administration et les heures consacrées au ramassage des pièces ou à attendre les pièces), ce qui pourrait être utile dans la gestion de la charge de travail, dans la supervision du personnel pour assurer l'utilisation efficiente des ressources et dans la limitation potentielle des besoins en heures supplémentaires dans certains cas.

Dans l'ensemble, le fait de s'appuyer sur des relevés d'heures et à des processus de vérification manuels peut mener à des inefficiences et à des erreurs. Il peut aussi rendre difficile le repérage des cas potentiels de fraude et de vol d'heures, puisqu'il n'y a aucun moyen d'exploiter un système pour générer des rapports et pour enquêter sur les anomalies, ce qui peut aussi donner lieu à des surcoûts considérables pour la Ville.

RECOMMANDATION 9 – INTÉGRER LE PROCESSUS RELATIF AU RELEVÉ D'HEURES DANS HASTUS (DIRECTION DES OPÉRATIONS DE TRANSPORT EN COMMUN PAR AUTOBUS ET DIRECTION DES OPÉRATIONS DU TLR)

Dans le cadre de la transition en cours pour exploiter plus de fonctionnalités dans HASTUS, le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait penser à intégrer le processus relatif aux relevés d'heures dans le système afin d'éviter la possibilité d'erreurs, d'inefficiences et de vols d'heures associés au processus manuel de traitement des relevés d'heures.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 9

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel évaluera l'intégration du processus relatif aux relevés d'heures dans HASTUS ou en faisant appel à une autre technologie, au besoin, afin de réduire les erreurs, les inefficiences et le risque de vol d'heures dans les relevés d'heures manuels.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2027.

RECOMMANDATION 10 – ACCÉLÉRER LA MISE EN ŒUVRE D'HASTUS POUR LA DIRECTION DE L'ENTRETIEN

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait accélérer la mise en œuvre d'HASTUS au sein de la Direction de l'entretien pour permettre d'administrer et de comptabiliser les heures.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 10

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La mise en œuvre d'HASTUS se déroule à l'heure actuelle à la Direction de l'entretien du parc de véhicules. Le personnel coordonnera la formation et la réalisation d'HASTUS à l'intention du personnel de la Direction de l'entretien du parc de véhicules, en plus de confirmer le calendrier de la mise en œuvre technique du système.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2027.

RECOMMANDATION 11 – MISER SUR L'ENREGISTREMENT DES HEURES NON APPLIQUÉES DANS M5

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait penser à utiliser plus uniformément et proactivement les « heures non appliquées » dans M5 afin de suivre les travaux qui ne sont pas gérés grâce à des bons de travail pour assurer l'efficacité dans l'utilisation des ressources.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 11

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Système d'entretien M5 relève les activités d'entretien essentiellement par le truchement des bons de travail, et les heures non appliquées permettent de capter les travaux qui se déroulent hors de cette structure. Le personnel adressera, aux superviseurs de la Direction de l'entretien du parc de véhicules, des directives sur l'uniformité dans l'utilisation des codes des heures non appliquées dans M5 pour que les travaux qui ne sont pas gérés par le truchement des bons de travail soient enregistrés par rapport aux catégories définies. Le personnel :

- définira les catégories standards des heures non appliquées dans M5 et les circonstances dans lesquelles il faut les utiliser;
- intégrera les rapports sur les heures non appliquées dans la surveillance des heures supplémentaires et des effectifs décrite dans la recommandation 8 pour que les heures enregistrées permettent d'éclairer les décisions portant sur les ressources et sur les horaires.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au premier trimestre de 2027.

5.2 Commis à l'assignation

Cote de priorité : risque modéré

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, le processus de l'assignation trimestrielle des chauffeurs d'autobus est par inhérence compliqué en raison de l'approche actuellement en place pour l'assignation des chauffeurs. Pour aider les chauffeurs d'autobus et les opérateurs du TLR dans l'assignation de leurs horaires, OC Transpo a fait appel à un groupe de chauffeurs d'autobus pour jouer le rôle de commis à l'assignation.

Les « Lignes directrices à l'intention des commis à l'assignation » de la convention collective de la section 279 du SUT décrit dans leurs grandes lignes les règles et procédures régissant les conditions de travail des employés qui occupent le poste de commis à l'assignation.

OC Transpo a un effectif de 20 à 25 chauffeurs d'autobus assignés aux fonctions de commis à l'assignation; dans ces fonctions, OC Transpo leur offre des quarts de travail d'après l'ancienneté. Les commis à l'assignation ont droit à la prime horaire prévue pour ces commis pendant qu'ils travaillent dans le quart correspondant (en plus de leur

salaire de chauffeur d'autobus). Les commis à l'assignation peuvent exercer leurs fonctions de commis à l'assignation et de chauffeur d'autobus dans une même journée.

Même si le processus d'établissement des horaires a lieu quatre fois par an, nous croyons comprendre, d'après la direction, que des commis à l'assignation sont appelés à travailler de 40 à 45 semaines par année afin d'assurer le processus d'assignation. Il est difficile, en se reposant sur le système, de connaître le nombre d'heures de travail d'un employé par rapport aux heures qui lui sont rémunérées dans son rôle de commis à l'assignation. Nous croyons comprendre qu'en raison des règles de la convention collective et des pratiques antérieures liées aux commis à l'assignation, les employés gagnent généralement plus que la rémunération de leurs heures de travail effectives dans un quart donné. Par exemple, un commis à l'assignation pourrait être affecté à un quart de travail de conduite de huit heures, puis se voir offrir plutôt un quart de travail de commis à l'assignation. Dans le cadre de ses fonctions de commis à l'assignation, il se peut qu'il soit appelé à ne faire que quatre heures de travail durant ce quart, tout en étant rémunéré pour huit heures complètes d'après le quart qui lui avait été attribué à l'origine comme chauffeur d'autobus. De plus, les administrateurs des horaires de travail doivent intervenir manuellement dans une mesure considérable pour s'assurer que ces chauffeurs sont rémunérés correctement dans leurs fonctions de commis à l'assignation.

Nous reconnaissons que le processus d'assignation est compliqué et qu'il faut en connaître parfaitement les règles et les exigences, en tenant compte entre autres des répercussions de l'assignation de certains quarts de travail. En principe toutefois, l'attribution de tâches administratives et de bureau à des chauffeurs d'expérience pourrait ne pas constituer le meilleur moyen d'optimiser les ressources financières de la Ville et empêche les chauffeurs d'exercer leurs fonctions de conduite des autobus, pourtant nécessaires pour assurer l'exploitation du réseau d'autobus, ce qui est exceptionnellement critique à l'heure actuelle en raison des pénuries de chauffeurs.

RECOMMANDATION 12 – NÉGOCIER LES CHANGEMENTS À APPORTER À L'APPROCHE ADOPTÉE DANS L'ASSIGNATION DES CHAUFFEURS D'AUTOBUS

Dans le cadre de la prochaine itération de la convention collective de la section 279 du SUT, le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait négocier des changements se rapportant à l'approche et aux exigences de l'assignation pour les chauffeurs d'autobus.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 12

La direction est d'accord avec cette recommandation.

En prévision de la prochaine itération de la convention collective, le personnel examinera et évaluera la viabilité des changements qui pourraient être apportés à l'approche de l'assignation et en tiendra compte dans la mise au point des priorités de la Ville dans la négociation de la convention collective. Tous les changements ainsi apportés feront l'objet d'une négociation avec la section 279 du SUT.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2028.

RECOMMANDATION 13 – ÉLIMINER LA NÉCESSITÉ DE FAIRE APPEL AUX COMMIS À L'ASSIGNATION

D'après les changements à apporter à l'approche relative à l'assignation et aux améliorations qu'il serait possible d'apporter aux systèmes, le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait éliminer la nécessité de faire appel à des chauffeurs d'autobus pour exercer les fonctions de commis à l'assignation.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 13

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Cette recommandation est liée aux changements envisagés dans la recommandation 12. Lorsque ces changements seront étudiés dans le cadre du processus de négociation de la convention collective, le personnel évaluera les possibilités connexes pour faire évoluer la fonction d'assignation. Tous les changements éventuels seraient élaborés en concertation avec la section 279 du SUT.

Mise en œuvre des travaux prévue d'ici au quatrième trimestre de 2028.

Appendice 1 – À propos de cet examen

Objectifs et critères de l'examen

L'objectif de cet examen consistait à évaluer les politiques et les processus de la Ville dans la gestion des heures supplémentaires. Plus précisément, cet examen visait à évaluer les heures supplémentaires pour savoir si :

- elles sont administrées conformément aux règlements et aux conventions collectives applicables;
- elles sont utilisées seulement pour répondre aux impératifs opérationnels et lorsqu'elles permettent d'optimiser les ressources financières;
- elles sont surveillées attentivement pour en connaître les impacts sur les employés et sur la planification du soutien.

Nous avons mis au point les critères listés ci-après en fonction des exigences exposées dans la Politique de la Ville sur les heures supplémentaires ainsi que dans les conventions collectives pertinentes et sur la foi d'une évaluation des risques importants liés aux heures supplémentaires.

1. Politiques, procédures, lignes de conduite de la Direction générale et conventions	
1.1	Des politiques, procédures, lignes de conduite et dispositions des conventions collectives ont été mises au point pour les heures supplémentaires.
2. Justification, exécution et conformité des heures supplémentaires	
2.1	Les heures supplémentaires ne sont utilisées que lorsqu'elles sont opérationnellement obligatoires, et la justification est consignée par écrit.
2.2	Les heures supplémentaires sont administrées conformément aux conventions collectives ainsi qu'aux règlements, politiques et lignes de conduite.
2.3	Un processus formel permet de vérifier, d'examiner et d'approuver les heures supplémentaires, et les approbations sont consignées par écrit.
2.4	Il existe des contrôles manuels ou dans les systèmes pour assurer l'exactitude de la rémunération des heures supplémentaires.
2.5	Le processus d'attribution des heures supplémentaires fait appel à la technologie, à des outils et à l'automatisation.

3. Surveillance et comptabilisation	
3.1	Les activités de surveillance et de comptabilisation des heures supplémentaires et des dépenses correspondantes sont exercées pour assurer la gestion des ressources, les activités de planification et la prise de décisions.

Approche et méthodologie de l'examen

Le personnel a appliqué les procédures suivantes pour mener cet examen :

- il a passé en revue les documents pertinents;
- il a tenu des entrevues et participé à des séances d'explications avec la direction et le personnel dans les secteurs d'activité sélectionnés et dans le Service de l'administration de la paie, des régimes de retraite et des avantages sociaux;
- il a procédé à des tests de fichiers dans un échantillon de transactions d'heures supplémentaires;
- il a analysé les données de SAP et d'autres rapports du système.

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, d'abus ou d'actes répréhensibles graves à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept.

www.ottawa.fraudwaste-fraudeabus.ca/**1 866 959-9309**

Appendice 2 – Barème de cotation pour les constatations de l'examen

Nous nous sommes inspirés des définitions ci-après pour les cotes de risque afin d'attribuer des cotes de priorité aux constatations liées à cet examen.

Cotes de priorité	Description
Risque critique	Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur, ou encore un risque ou un point stratégique majeur, qu'il faut corriger immédiatement. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être catastrophique pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville, pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.
Risque élevé	Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur ou encore une occasion importante, auxquels il faut porter rapidement attention. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être considérable pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville et pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.
Risque modéré	Cette constatation représente une lacune de contrôle interne, un cas de non-conformité ou un risque majeur ou encore une occasion modérée pour les opérations organisationnelles; il faut intervenir dans les plus brefs délais. Si des lacunes ne sont pas corrigées, elles pourraient avoir un impact partiel sur les opérations organisationnelles, ce qui pourrait donner lieu à la perte ou au détournement de biens organisationnels, à la compromission de données, à des amendes et à des pénalités ou à des examens réglementaires plus rigoureux. Il faut généralement résoudre ces problèmes après s'être penché sur toutes les constatations absolument prioritaires.

Risque faible	Il faut se pencher sur cette constatation pour atteindre les grands objectifs relatifs aux pratiques ou à l'efficience. Il faut intervenir pour maîtriser les risques lorsque le calendrier et les ressources le permettent. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un risque important ou immédiat, les opérations de surveillance exercées à maintes reprises sans prendre de mesures correctives ni adopter de contrôles compensatoires pourraient avoir pour effet d'accroître l'exposition ou d'obliger à se soumettre à un examen plus rigoureux.