Bureau de la
vérificatrice générale
Ville d'Ottawa

Audit de la planification et de la programmation des services en transport d'autobus

Juin 2026



www.BVGOttawa.ca
BVG@ottawa.ca
@OAGOttawa.bsky.social

Table des matières

Remerciements 1

Introduction 2

Renseignements généraux et contexte 2

Objectif et portée de l'audit 7

Conclusion 7

Constatations et recommandations des auditeurs 9

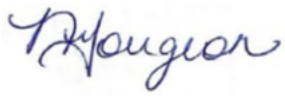
Appendice 1 – À propos de l'audit 34

Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs 36

Remerciements

Cet audit a été mené par Cory Richardson et Anna Koldewey, ainsi que par un expert indépendant des questions de planification et de programmation des services de transport en commun de Leading Mobility (expert-conseil externe), qui ont 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.

Cordialement,



Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA, B. Comm.
Vérificatrice générale

Introduction

L'audit de la planification et de la programmation des services de transport en autobus faisait partie du Plan de travail de vérification 2024-2025 du Bureau de la vérificatrice générale (le « BVG »), approuvé par le Conseil municipal le 6 décembre 2023.

Renseignements généraux et contexte

Un réseau de transport en commun pratique et fiable est un bien public vital essentiel au fonctionnement d'une ville.[1] La Direction générale des services de transport en commun de la Ville d'Ottawa (la « Ville ») assure les services de transport en commun sous la dénomination d'OC Transpo; elle exploite un service multimodal qui comprend le train léger sur rail (O-Train) les autobus conventionnels et les services de Para Transpo. OC Transpo, qui exerce ses activités 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, assure la liaison des collectivités urbaines et de banlieue sur tout le territoire d'Ottawa et jusqu'au centre-ville de Gatineau. Le réseau de l'O-Train est actuellement constitué de deux lignes principales (les Lignes 1 et 2), ainsi que d'une autre ligne menant à l'aéroport (la Ligne 4), alors que le réseau d'autobus réunit plus de 100 circuits d'autobus sur tout le territoire de la Ville. Des prolongements à la Ligne 1, faisant partie de l'Étape 2 de l'O-Train, sont en voie de réalisation et permettront à un plus grand nombre de résidents d'avoir accès aux services de transport par train; le prolongement dans le sens est devrait être achevé en 2026, et le prolongement dans le sens ouest, en 2027.

Les circuits d'autobus sont regroupés en quatre grands types de services :

- les circuits fréquents, dont le service est assuré toutes les 15 minutes ou moins durant les heures de pointe en semaine;
- les circuits Connexion, qui assurent le service les jours de semaine aux heures de pointe, entre les secteurs résidentiels de banlieue et les stations de l'O-Train;
- les circuits locaux, qui couvrent les secteurs non servis par les circuits fréquents;
- les circuits scolaires, qui assurent le service à destination des écoles secondaires et intermédiaires; il s'agit des circuits de la série 600 et des trajets supplémentaires sur certains circuits ordinaires.

[1] Plan directeur des transports : Avril 2023 (page 112).

Pour 2026, les dépenses d'exploitation totale budgétées d'OC Transpo se sont élevées à 905 millions de dollars (soit 17 % du total du budget de fonctionnement de la Ville). Sur ce total, la somme de 419 millions de dollars[2] est consacrée aux opérations des autobus; il s'agit de la dépense d'exploitation la plus importante d'OC Transpo. (Veuillez consulter la **figure 1**.)

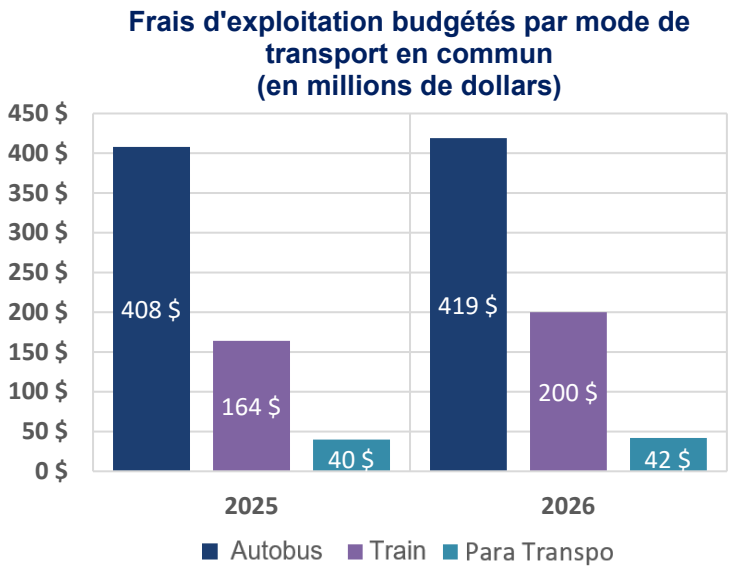


Figure 1 : Budget de fonctionnement d'OC Transpo par mode[2]. Source : OC Transpo.

Les processus de planification et de programmation des services de transport en autobus

La conception, la planification et la programmation du réseau d'autobus sont des services essentiels qui déterminent les moyens grâce auxquels un organisme de transport en commun assure ses services. Ces processus sont guidés par des normes de service et des lignes directrices qui définissent les critères, les règles de décision et les attentes en matière de rendement pour la planification et la surveillance des services de transport en commun ainsi que pour l'évaluation de ces services à intervalles réguliers. Le secteur des activités des Systèmes-clients et Planification du transport en commun (SCPTC) de la Direction générale des services de transport en commun de la Ville encadre ces processus pour OC Transpo, dont ceux qui portent sur la conception des circuits, les modifications à apporter aux services et l'établissement des horaires. À l'étape de la planification, les circuits sont conçus d'après les habitudes de déplacement des clients, les données sur l'achalandage émanant de différentes sources (comme les systèmes de comptage automatisés des passagers), les crédits budgétaires, ainsi que les normes et les lignes directrices sur les services de transport en commun (selon les politiques du Conseil municipal) comme la fréquence des services, les heures d'ouverture et les distances à parcourir à pied.

Des modifications sont apportées aux services chaque trimestre pour tenir compte de la demande saisonnière et de la croissance de la population de la collectivité. Ces modifications visent à s'assurer que la capacité correspond à la demande exprimée sur

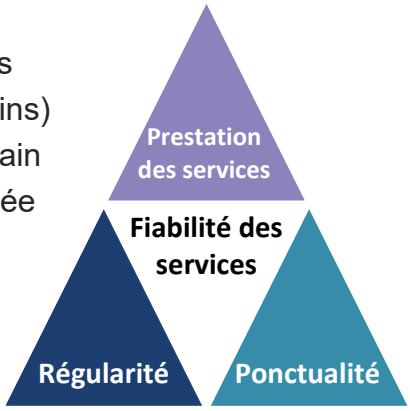
[2] Les chiffres du budget de fonctionnement excluent les coûts fixes de formation du capital.

les circuits et à étendre la couverture quand le financement le permet, conformément aux normes de service et aux lignes directrices. L'étape de la programmation permet d'intégrer ces modifications, par exemple celles qui sont apportées aux circuits, les mises au point des niveaux de service et les besoins dans le cadre des événements spéciaux, afin d'établir des horaires pour chaque circuit. OC Transpo produit différents horaires pour les jours de semaine, les fins de semaine, les jours fériés, les semaines spéciales au cours desquelles les services sont réduits, par exemple pendant le congé de mars, les services pendant les fortes tempêtes et les événements spéciaux (comme la fête du Canada). Ces processus doivent normalement respecter les politiques-cadres du Conseil municipal (selon les points de vue de l'équité et de l'inclusion, par exemple), s'inscrire dans le budget approuvé et se conformer aux conventions collectives.

Rendement et défis dans les services de transport en autobus

OC Transpo surveille la fiabilité des services en faisant appel à des indicateurs de rendement clés (IRC), qui permettent de savoir si les services sont assurés comme prévu et s'ils atteignent les cibles de rendement dans le respect des délais. Les principaux IRC sur la fiabilité comprennent :

- **La prestation des services:** La mesure dans laquelle les trajets programmés sont réalisés; la cible est fixée à 99,5 %.3
- **La régularité:** Mesure permettant de savoir si les trajets réalisés sur les circuits fréquents (de 15 minutes ou moins) sont échelonnés également (à moins de 40 % du prochain autobus programmé sur le même circuit); la cible est fixée à 85 %.
- **La ponctualité:** Le pourcentage des trajets des circuits moins fréquents (réalisés toutes les 16 minutes ou plus) qui arrivent à l'arrêt dans le délai acceptable (au plus une minute d'avance ou cinq minutes de retard); la cible est fixée à 85 %.



Dans les dernières années, OC Transpo n'a pas toujours atteint les cibles fixées pour la fiabilité des autobus comme le démontre la **figure 2** ci-dessous. Les pénuries du parc de véhicules, la vétusté des autobus, les contraintes de l'entretien, les difficultés dans le recrutement du personnel, les changements dans la réglementation et la hausse de la congestion automobile ont fait peser de lourdes pressions sur la fiabilité des services.

[3] Le taux de prestation des services correspond à la proportion des heures de service réalisées par rapport au nombre d'heures de service programmées, que les trajets respectent ou non les horaires.

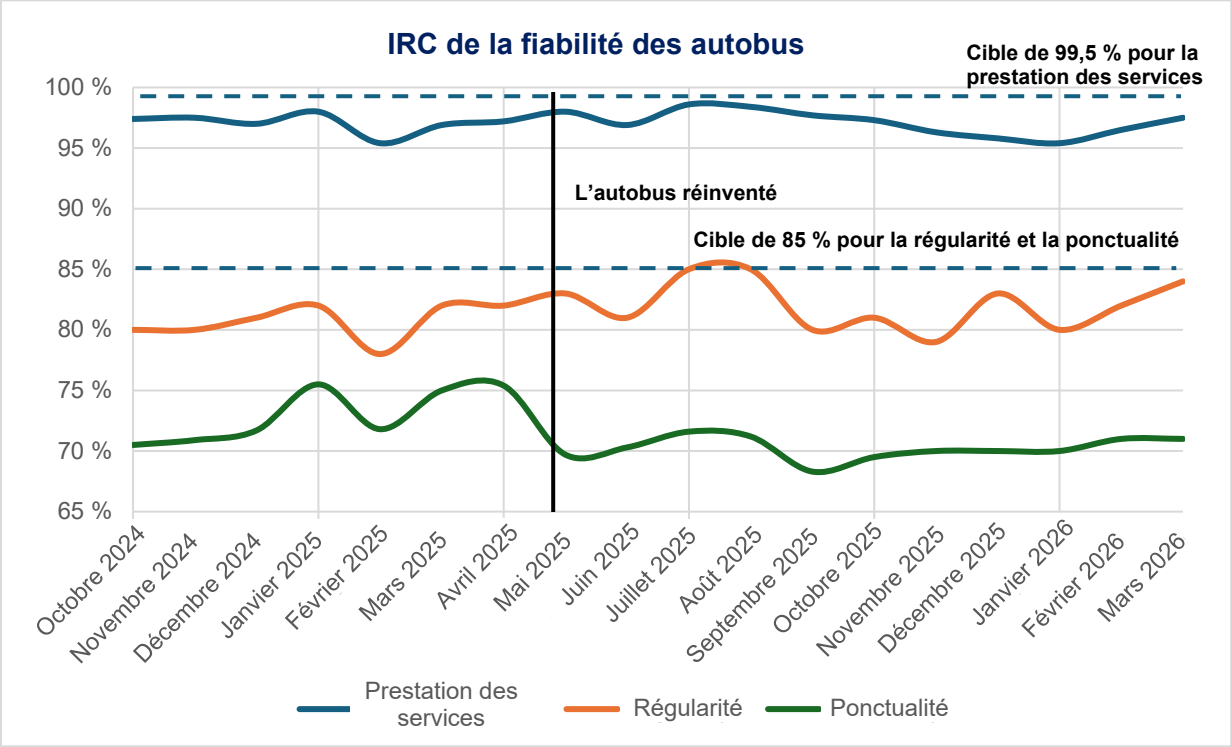


Figure 2 : Tendances dans la réalisation des cibles fixées pour la fiabilité des autobus conventionnels entre octobre 2024 et mars 2026. Source : OC Transpo.

Plus de la moitié du parc actuel de véhicules a atteint ou dépassé sa durée utile typique de 15 ans, ce qui donne lieu à des pannes plus fréquentes et à des délais d'entretien plus longs. Une pénurie de mécaniciens brevetés a alourdi le carnet des travaux d'entretien, entraînant une augmentation des cas dans lesquels les services sont annulés. Même si OC Transpo mène actuellement la transition vers les autobus à émission zéro (AEZ) pour remplacer les autobus vétustes, les retards dans la construction des autobus et les limitations opérationnelles ont ralenti le rythme du renouvellement du parc de véhicules. En outre, la réduction de l'accès aux voies réservées aux autobus, en partie à cause des travaux de construction de l'Étape 2 de l'O-Train, a contribué aux retards accusés dans les trajets.

Hormis les difficultés relatives à la fiabilité, l'achalandage du transport en commun n'a pas regagné les niveaux atteints avant la pandémie, et les habitudes dans les déplacements ont changé. En 2025, l'achalandage moyen a atteint 72 % des niveaux de 2019 (cf. la **figure 3**). Le budget de 2026 est établi selon une hypothèse de 82 % de l'achalandage prépandémique, pour tenir compte de l'augmentation progressive du nombre d'usagers dans les dernières années.

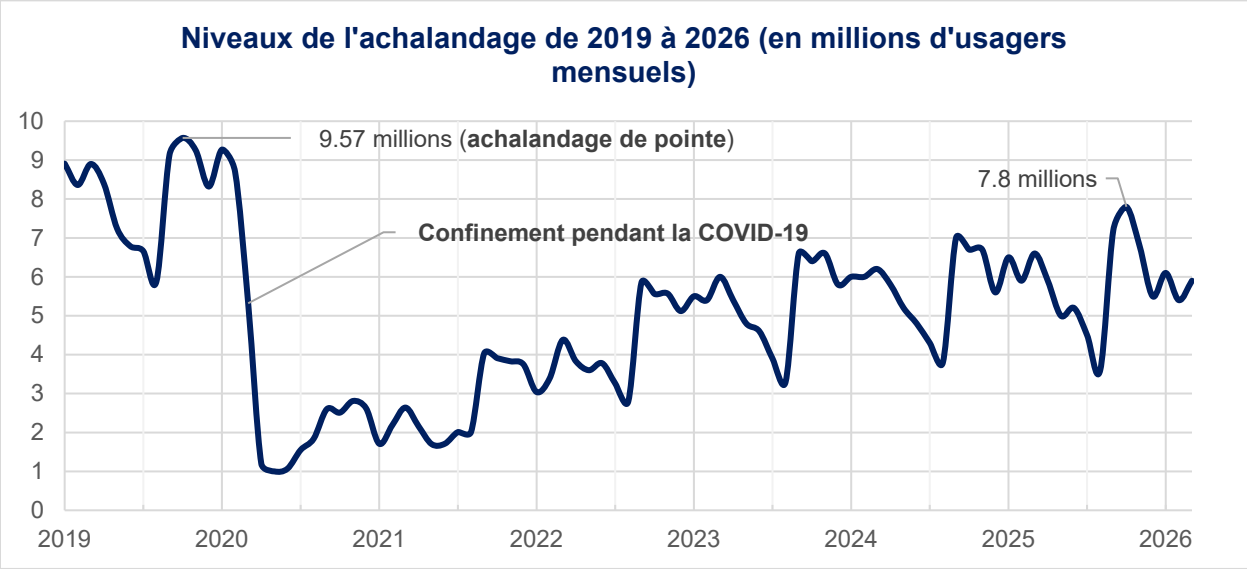


Figure 3 : Achalandage mensuel des autobus conventionnels et des trains de janvier 2019 à mars 2026. Source : OC Transpo.

Pour résoudre ces difficultés, en juin 2023 OC Transpo a présenté, à la Commission du transport en commun, la Feuille de route quinquennale des services de transport en commun, qui décrit dans leurs grandes lignes les cinq fondateurs de l'organisation (Nos gens, Nos clients, Nos services, Nos actifs et Nos finances), ainsi que les initiatives stratégiques, les étapes clés et les mesures de succès correspondant afin de guider et d'évaluer les progrès accomplis dans les cinq prochaines années.

Dans cette feuille de route, l'Examen des circuits d'autobus de 2023 et les modifications conséquentes apportées au réseau des circuits d'autobus dans le cadre de L'autobus réinventé ont représenté une importante refonte du réseau, destinée à tenir compte des habitudes postpandémiques dans les déplacements des usagers et à préparer pour l'expansion des services de l'O-Train. Lancée le 27 avril 2025, cette refonte a eu pour effet de supprimer 45 circuits, d'adopter 18 nouveaux circuits et de modifier 63 circuits existants. Comme l'indique la Feuille de route quinquennale, cet examen devait normalement confirmer les principes de la planification des services de transport en commun, s'inspirer des récentes enquêtes sur les habitudes de déplacement, en plus de correspondre au Plan officiel, au Plan directeur des transports et à la perspective de l'équité et de l'inclusion de la Ville.

Objectif et portée de l'audit

L'objectif de cet audit a consisté à évaluer l'efficience et l'efficacité du processus de planification et de programmation des circuits d'autobus d'OC Transpo.

Cet audit a porté sur les activités de planification et de programmation des circuits d'autobus se rapportant à la mise en œuvre de l'initiative L'autobus réinventé (lancée le 27 avril 2025) et à d'autres activités, même si nous avons examiné des périodes antérieures pour connaître le contexte. L'audit a évalué la gouvernance et les processus opérationnels de la planification et de l'ordonnancement des circuits des autobus conventionnels. L'audit n'a pas examiné les activités du Centre de contrôle des opérations du transport en commun[4], ni le processus de sélection et d'affectation des quarts de travail des chauffeurs, ni les activités d'entretien des autobus, ni le recrutement ou les dépenses en immobilisations, sauf dans les cas où ces activités se rapportaient aux intrants de la planification et de la programmation. Ces questions entreront en ligne de compte dans la planification d'éventuelles audits.

Il est important de noter qu'en raison de l'environnement actuel de l'exploitation des autobus, notre audit a porté sur certains secteurs pertinents, mais tangentiels qui permettent d'atteindre l'objectif de l'audit, dont la planification éventuelle du parc de véhicules pour répondre aux attentes dans les services.

Le lecteur est invité à consulter l'appendice 1 pour de plus amples renseignements sur l'objectif, les critères et l'approche de cet audit, qui s'est déroulée conformément aux Normes internationales d'audit interne (2024) de l'Institut des auditeurs internes.

Conclusion

Compte tenu des réalités opérationnelles actuelles, OC Transpo n'a pas pu assurer la fiabilité de ses services programmés de transport en autobus. Si les services offerts les fins de semaine et hors des heures de pointe se rapprochent des cibles fixées pour la fiabilité, les services assurés aux heures de pointe en semaine sont constamment inférieurs aux cibles fixées pour le rendement. L'évolution des habitudes des usagers du transport en commun dans un paysage postpandémique, les retards accusés dans la mise en service des lignes du TLR et dans la livraison des AEZ ainsi que la moins grande disponibilité des autobus du parc de véhicules ont eu pour effet d'accroître la complexité des processus de planification et de programmation. La direction prend actuellement des mesures pour répondre aux contraintes opérationnelles existantes.

[4] Le Centre de contrôle des opérations du transport en commun (CCOTC) exerce en temps réel, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, la surveillance en temps réel du service dans les rues, dont les opérations de transport en autobus et la Ligne 1 de l'O-Train.

Même si OC Transpo mène des stratégies à court, à moyen et à long termes afin d'améliorer les tendances de l'évolution du rendement dans le cadre de la Feuille de route quinquennale, cet audit a permis de recenser plusieurs secteurs dans lesquels les décisions antérieures ont eu un impact sur l'efficacité des processus de planification et de programmation des horaires d'autobus pour permettre à OC Transpo d'atteindre ses cibles dans la prestation de ses services. Dans bien des cas, les durées des trajets actuels (soit le temps qu'il faut compter pour réaliser différents trajets d'autobus), d'abord mises au point en 2023 dans le cadre de L'autobus réinventé, sont aujourd'hui inexactes en raison de l'accroissement de la congestion des routes et d'autres facteurs, ce qui a un impact sur le respect des délais. L'état du parc d'autobus a aussi limité la disponibilité des autobus et explique les annulations de services.

L'autobus réinventé offrait l'occasion de rétablir le réseau d'autobus; il manquait toutefois certains morceaux essentiels du casse-tête, en particulier l'établissement d'un ordre clair de priorités puisque le réseau ne permettait pas de répondre à tous les besoins, ainsi que la mise à jour des normes de service afin d'exprimer certaines attentes vis-à-vis des niveaux de service à terme. Puisque le nouveau prolongement de la Ligne 1 du TLR sera mis en service dans le court terme, OC Transpo a l'occasion d'établir des priorités claires, à court et à plus long termes, de mettre au point et de consolider des normes de service réalistes et de mesurer uniformément le rendement d'après ces normes.

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'audit : Ce rapport d'audit comprend des recommandations spécifiques à court et à plus long termes pour améliorer la planification des services de transport en autobus, en précisant qu'il se pourrait qu'OC Transpo doive consentir des compromis pour assurer la fiabilité et l'efficience du réseau d'autobus compte tenu des contraintes en ressources existantes.

Constatations et recommandations des auditeurs

1. Programmation des autobus

Le processus de programmation d'OC Transpo est conçu pour harmoniser des besoins en services à la clientèle avec les limites du budget, les autobus et les chauffeurs disponibles ainsi que les besoins en main-d'œuvre (conformément aux modalités exposées dans les conventions collectives applicables). La programmation est un processus continu et cyclique, qui se répète quatre fois par an, pour l'affectation des services en hiver, au printemps, en été et en automne. En raison de la taille et de la complexité du réseau de transport en commun d'Ottawa, il faut apporter des modifications aux horaires six mois d'avance avant de pouvoir les mettre en œuvre pour les clients.

Pour mieux savoir ce qui se passe dans le déroulement de l'exploitation courante des autobus d'OC Transpo, veuillez consulter les définitions et la **figure 4** ci-dessous:

- **Circuit:** Service numéroté suivant un parcours précis sur le territoire de la Ville.
- **Trajet:** Instance d'un circuit, soit une série d'arrêts et de déplacements entre deux points de service.
- **Bloc:** Durée d'une journée complète pour l'exploitation des autobus, constituée des trajets (dont les trajets à vide) parcourus par le même véhicule.
- **Trajets à vide:** Trajets parcourus lorsqu'un autobus se déplace sans passagers, à destination ou au départ du garage ou entre des trajets ou des circuits.
- **Temps de battement:** Durée supplémentaire programmée à la fin d'un trajet pour absorber des retards et s'assurer que les autobus arrivent à l'heure. C'est aussi ce qu'on appelle le temps d'attente.
- **Correspondance:** Situation dans laquelle un autobus sert plusieurs circuits dans un bloc.

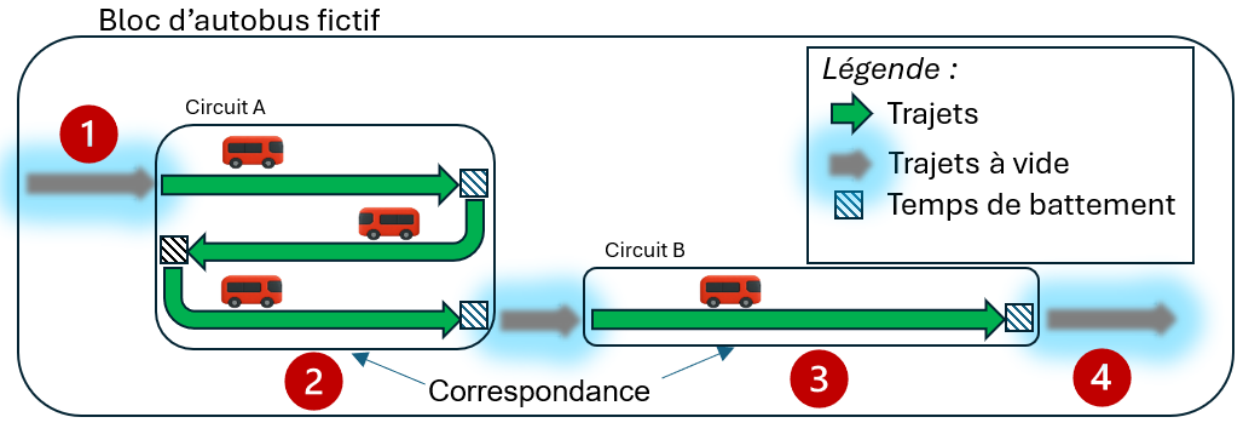


Figure 4 : Diagramme d'un bloc fictif. À partir du point 1, l'autobus sort du garage et parcourt son premier trajet à vide. L'autobus entreprend ensuite un trajet en service sur le circuit A, et après un temps de battement, il sert le circuit dans le sens contraire et parcourt finalement un trajet de plus après un autre délai de battement (point 2). L'autobus parcourt ensuite un trajet à vide pour se rendre au début du circuit B (ce qu'on appelle la « correspondance ») et sert un trajet (point 3). Après avoir accompli un trajet sur ce circuit, l'autobus rentre au garage au point 4.

1.1 Les durées programmées pour les trajets ne rendent pas compte des délais de déplacement réels et ne sont pas toujours rajustées.

Cote de priorité : risque élevé

Durées des trajets

Dans l'élaboration des horaires d'autobus, OC Transpo attribue une « durée » à chaque trajet. La durée programmée des trajets correspond au délai attendu dans lequel l'autobus parcourt son trajet en service d'après les estimations, dont le référentiel correspond au 85e percentile. (Autrement dit, l'autobus est à temps dans 85 % des trajets.)

La dernière mise à jour globale de la durée des trajets d'OC Transpo pour la mise en œuvre de L'autobus réinventé a été établie d'après les données recueillies en 2023. Du fait des retards accusés dans le lancement de L'autobus réinventé en avril 2025, les durées calculées pour les trajets sont devenues inexactes en raison de l'évolution des modèles d'achalandage sur tout le territoire de la Ville. L'examen des résultats de l'affectation des services de l'automne 2025 pour les circuits exploités en semaine sur une durée de 30 minutes ou plus[5] a révélé que 29 % de ces circuits prévoyaient des durées programmées qui accusaient des écarts de 10 % ou plus par rapport aux durées réelles des trajets en moyenne. Parmi les circuits signalés, 86 % ne prévoyaient pas de

[5] Les trajets de moins de 30 minutes ont été retranchés pour éviter que les trajets courts faussent les données s'ils représentent un fort pourcentage de la durée programmée des trajets. Nous avons utilisé un seuil de 10 % puisque hors de ce seuil, il est moins probable que le temps de battement absorbe l'écart. Les sens dans lesquels les circuits sont exploités ont été analysés indépendamment.

durées programmées suffisantes, et 14 % prévoyaient une durée programmée trop considérable (voir **figure 5**).

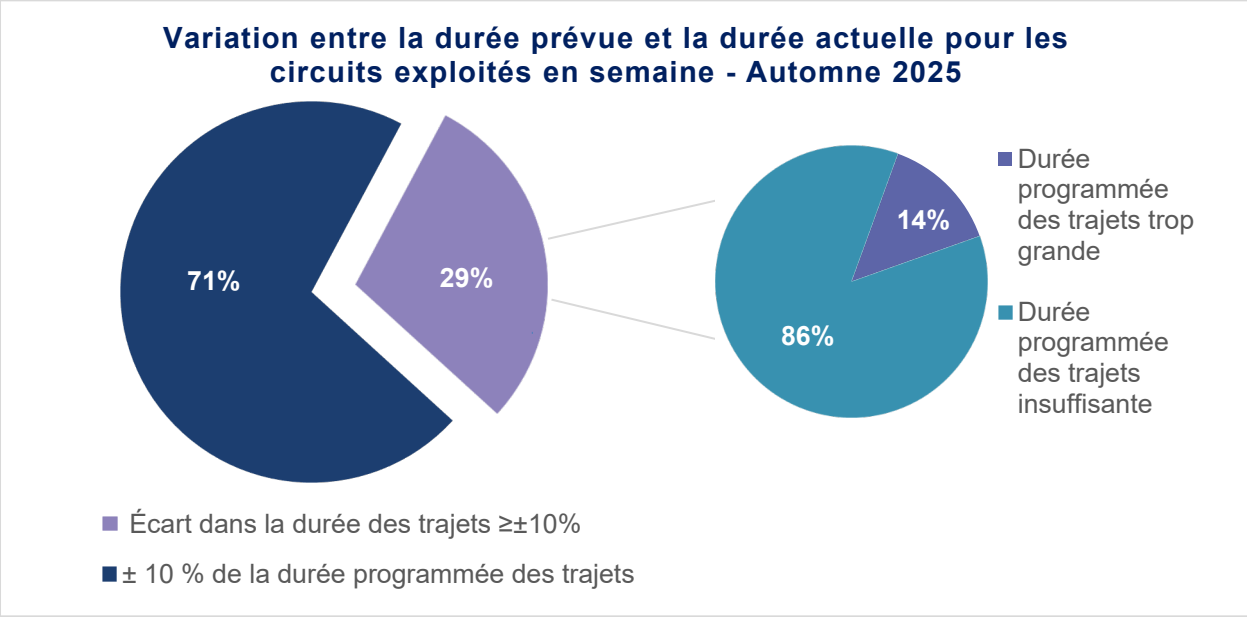


Figure 5 : Variation entre la durée réelle des trajets et la durée programmée pour les circuits exploités en semaine d'une durée d'au moins 30 minutes.

À partir du printemps 2025, les chauffeurs ont signalé certains circuits dont les trajets accusaient des écarts élevés par rapport aux durées programmées des trajets dans les « demandes d'amélioration des services ». Ce système constitue pour les chauffeurs un mécanisme de rétroaction qui est examiné et analysé par l'équipe de la planification des services. En outre, le personnel qui mène les analyses approfondies continues des circuits et des trajets impactés signale les problèmes relatifs à la durée des trajets. Toutefois, les ressources opérationnelles ont imposé des contraintes quant au nombre et au type de rajustements qu'il est possible d'apporter. Pour l'affectation des services de l'hiver 2026, OC Transpo a rajusté la durée des trajets de deux circuits. Pour l'affectation des services du printemps 2026, des rajustements ont été apportés à la durée des trajets de sept circuits, dont la plupart accusaient les plus grandes inexactitudes par rapport aux délais programmés. Toutefois, 35 circuits[6] continuent d'accuser des écarts de plus de 10 % par rapport à la durée de leurs trajets.

Les facteurs comme les trajets à vide, le temps de battement et la correspondance dans un bloc viennent accroître la complexité des difficultés dans le calcul de la durée des trajets.

[6] Ce chiffre ne tient pas compte des circuits scolaires dont la durée des trajets comporte des inexactitudes.

Trajets à vide

En raison de la géographie d'Ottawa, il se peut que les autobus doivent parcourir des trajets à vide sur de longues distances. D'après l'analyse d'un échantillon de délais dans les trajets programmés à vide par rapport à la durée des trajets indiqués sur les cartes en ligne, il se peut que le délai programmé ne soit pas adapté à certains trajets à vide pour se rendre à leur destination. Les retards qui peuvent se produire dans les trajets à vide peuvent avoir un impact sur les trajets suivants, ce qui a d'autres répercussions sur la fiabilité des services. Nous comprenons qu'OC Transpo continue d'apporter des mises à jour à la durée des trajets à vide.

Temps de battement

Les horaires prévoient un temps de battement entre les trajets; le temps de battement sert de tampon pour tenir compte des imprévus, afin de veiller à ce que les autobus soient à l'heure. Les organismes du transport en commun prévoient typiquement une marge de 10 % à 20 % du temps de battement dans leurs horaires. Le temps de battement est également utile pour stabiliser les durées de trajet très variables qui ne se prêtent pas vraiment au rajustement de la durée des trajets (lorsque les autobus ne sont pas à l'heure, sans toutefois constamment accuser des retards ou être en avance).

Pour l'affectation des services du printemps 2026, 84 trajets de semaine (1 %) prévoyaient moins de 5 % du temps de battement en service – ce qui correspond à l'exigence minimum selon la convention collective conclue avec les chauffeurs d'autobus. En outre, 14 % des blocs ne prévoient pas de temps de battement en service de 10 % sur l'ensemble des blocs, ce qu'OC Transpo doit tâcher d'accomplir, selon ce que stipule la convention collective. Par contre, 33 % des blocs prévoient un temps de battement de plus de 30 % de la durée en service. Le temps de battement insuffisant peut avoir un impact sur les heures de début des trajets suivants dans le bloc de travail, ce qui pourrait avoir une incidence sur la fiabilité. À l'inverse, les temps de battement excessifs ont un impact sur l'efficience.

Correspondance

Il y a correspondance lorsque différents circuits sont servis dans le même bloc. Pour l'affectation des services du printemps 2026, il y avait correspondance dans 90 % des blocs. De ce nombre, 48 % des blocs assuraient la correspondance de trois (3) circuits ou plus, et 11 % des blocs assuraient la correspondance de six (6) circuits ou plus. La correspondance même n'a pas d'impact sur la durée des trajets et constitue une stratégie qui permet de gérer avec efficience les ressources limitées. Or, plus la correspondance est intégrée dans un bloc de travail, plus le risque pour le respect des délais augmente dans l'ensemble des circuits. Si par exemple un autobus accuse du retard dans un circuit,

ce retard peut avoir une incidence négative sur les trajets en aval des autres circuits. OC Transpo n'analyse pas à intervalles réguliers les données sur le rendement au niveau des blocs qui permettent de détecter les impacts de la correspondance.

Dans l'ensemble, les difficultés de programmation ci-dessus ont donné lieu à des problèmes de fiabilité, surtout pendant les services assurés en semaine. Ces problèmes entrent en ligne de compte dans les indicateurs de rendement clés, à savoir :

Les heures de début – Durant les heures de pointe de l'après-midi, les circuits ont accusé des retards dans 19 % des trajets entre août et novembre 2025. En janvier 2026, les heures de début ont accusé des retards dans 37 % des cas; 24 % des circuits ont accusé des retards de plus de 10 minutes.

La régularité – Pour les 25 circuits fréquents dont la régularité est suivie, cinq circuits (20 %) ont atteint la cible de 85 % en moyenne dans les services assurés entre septembre 2025 et la fin de janvier 2026. Les autres circuits (80 %) n'ont pas atteint la cible fixée pour la fiabilité.

La ponctualité – Pour les 78 circuits non scolaires et non fréquents, trois circuits (4 %) ont atteint la cible de 85 % en moyenne pour les services en semaine entre septembre 2025 et la fin de janvier 2026. Les autres circuits, soit 96 %, n'ont pas atteint la cible fixée pour la fiabilité. Parmi les 73 circuits scolaires, aucun n'a atteint la cible fixée pour la ponctualité.

La prestation des services – Pour tous les jours de service compris entre août 2025 et mars 2026, la prestation des services en pourcentage des heures programmées s'est établie à 97,6 % par rapport à la cible de 99,5 %.

Les écarts constants dans la durée des trajets ont eu un impact sur la capacité d'OC Transpo à assurer la cohésion et la fiabilité des services au niveau de la cible, surtout dans les périodes de pointe, ce qui a fini par se répercuter sur la confiance des usagers dans le réseau.

RECOMMANDATION 1 – RAJUSTEMENTS À APPORTER À LA DURÉE DES TRAJETS

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait mettre au point une méthodologie pour classer les risques, surveiller et mettre à jour la durée des trajets systématiquement de manière à assurer la fiabilité dans le respect des horaires d'autobus.

En outre, il faudrait prioriser les trajets dont les durées sont très variables et qui ne se prêtent pas parfaitement à des rajustements dans la durée des trajets (parce que les autobus ne sont pas à l'heure, sans toutefois être constamment en retard ou en avance)

pour permettre de prendre d'autres mesures potentielles de priorisation du transport en commun afin de promouvoir la fiabilité des services.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 1

La direction est d'accord avec cette recommandation. Dans le cadre des travaux visant à atteindre les quatre piliers du Plan d'action axé sur la clientèle d'OC Transpo, le personnel d'OC Transpo formalisera une méthodologie pour l'évaluation, la surveillance et la mise à jour de la durée des trajets afin d'améliorer la fiabilité dans le respect de horaires d'autobus. Dans le cadre de ce processus, les trajets dont les temps de parcours sont très variables seront priorisés. L'achèvement des travaux est prévu pour le premier trimestre de 2027.

Des 104 circuits réguliers du réseau d'OC Transpo, 28 verront la durée de leur trajet révisée en 2026 afin qu'elle corresponde aux conditions opérationnelles actuelles. D'autres circuits seront analysés et modifiés à chaque modification trimestrielle du service en 2027 et par la suite.

Le travail consistant à revoir la durée des trajets des circuits à priorité absolue devrait être achevé d'ici le troisième trimestre de 2027. Tous les circuits feront l'objet d'un examen et de corrections de façon continue, et le personnel avisera le Conseil de toute exigence budgétaire nécessaire en lien avec des ressources opérationnelles supplémentaires afin d'achever ce travail.

RECOMMANDATION 2 – DÉLAIS DES TRAJETS À VIDE

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait mettre à jour les délais des trajets à vide en fonction des risques, en fixant les délais à respecter, afin de promouvoir la fiabilité des horaires des autobus.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les examens et les améliorations de la durée des trajets des autobus effectués dans le cadre du Plan d'action axé sur la clientèle comprendront un examen et une évaluation des délais des trajets à vide. Ces examens devraient être achevés d'ici le deuxième trimestre de 2027.

RECOMMANDATION 3 – TEMPS DE BATTEMENT

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait revoir et rééquilibrer les temps de battement pour répondre aux exigences et respecter les pratiques de l'industrie afin de veiller à ce que ces temps de battement correspondent aux conditions de la convention collective et promeuvent la fiabilité.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 3

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les examens et les améliorations de la durée des trajets des autobus effectués dans le cadre du Plan d'action axé sur la clientèle comprendront un examen des temps de battement pour assurer la conformité aux exigences de la convention collective, aux pratiques exemplaires de l'industrie et améliorer le respect prévisible des horaires. Ces examens devraient être achevés d'ici le troisième trimestre de 2027.

2. Contraintes opérationnelles

Comme nous l'avons fait observer ci-dessus, il existe un processus trimestriel qui permet de rajuster les services et les trajets programmés d'après l'analyse des données et d'autres retours d'information récents (comme les plaintes des clients et les commentaires des chauffeurs d'autobus). Tous les rajustements cernés à apporter aux circuits ou à certains trajets sont enregistrés dans le logiciel de programmation afin de calculer le nombre minimum d'autobus à prévoir pour assurer les services planifiés. L'équipe de la Planification des services se réunit avec l'équipe de l'Entretien du parc de véhicules de transport en commun pour revoir le nombre minimum d'autobus nécessaires par rapport au nombre d'autobus qui devraient être disponibles.

Une grande contrainte opérationnelle se rapporte à la disponibilité des chauffeurs en mesure de conduire les autobus. La programmation des horaires des chauffeurs a été encore compliquée en avril 2022 lorsque la convention collective conclue avec les chauffeurs d'autobus obligeait à respecter les pauses prévues dans le Code canadien du travail (CCT) après chaque période de travail de cinq (5) heures. Lorsqu'il prend une pause obligatoire en vertu du CCT, le chauffeur d'autobus doit avoir l'occasion de prendre toute la pause autorisée, et il n'est plus possible de lui demander de travailler durant cette pause. Par conséquent, si un trajet accuse suffisamment de retard, il pourrait obliger le chauffeur à prendre la pause prévue dans le CCT, ce qui aurait pour effet de retarder ou d'annuler le début du trajet suivant.

2.1 Les exigences relatives aux services pendant les heures de pointe ne sont pas toujours respectées parce qu'il n'y a pas suffisamment d'autobus et de chauffeurs.

Cote de priorité : risque modéré

Dans la planification de L'autobus réinventé, le nombre de base programmé d'autobus à prévoir pour assurer les services aux heures de pointe de l'après-midi s'élevait à 540. Cet audit a permis de constater que la disponibilité des autobus du parc de véhicules n'était pas considérée comme une contrainte principale dans la planification de L'autobus réinventé. La refonte du réseau n'a pas permis d'évaluer directement la situation pour savoir s'il y aurait suffisamment de ressources disponibles pour exploiter le réseau réaménagé puisque la direction s'attendait à l'époque à ce qu'il y ait suffisamment de ressources en autobus. Dans l'affectation du printemps 2025, les pénuries d'autobus ont mené à la décision de supprimer des trajets dans les horaires afin de réduire à 524 le nombre d'autobus nécessaires.

Les données sur le parc de véhicules d'OC Transpo nous apprennent que pour la période comprise entre novembre 2025 et mars 2026, le nombre d'autobus disponibles a été constamment inférieur au nombre d'autobus nécessaires selon les horaires jusqu'à la mi-mars 2026. En janvier 2026, le nombre d'autobus nécessaires a encore été réduit à 500 et d'autres trajets ont été supprimés dans les horaires. De janvier jusqu'au 31 mars 2026, il y avait suffisamment d'autobus seulement dans 29 des 62 jours de semaine (47 %) pour assurer les services aux heures de pointe de l'après-midi, après avoir tenu compte des trajets supprimés. Après la mi-mars 2026, il y a eu une amélioration de la disponibilité, de sorte que le nombre d'autobus a été constamment supérieur à 500.

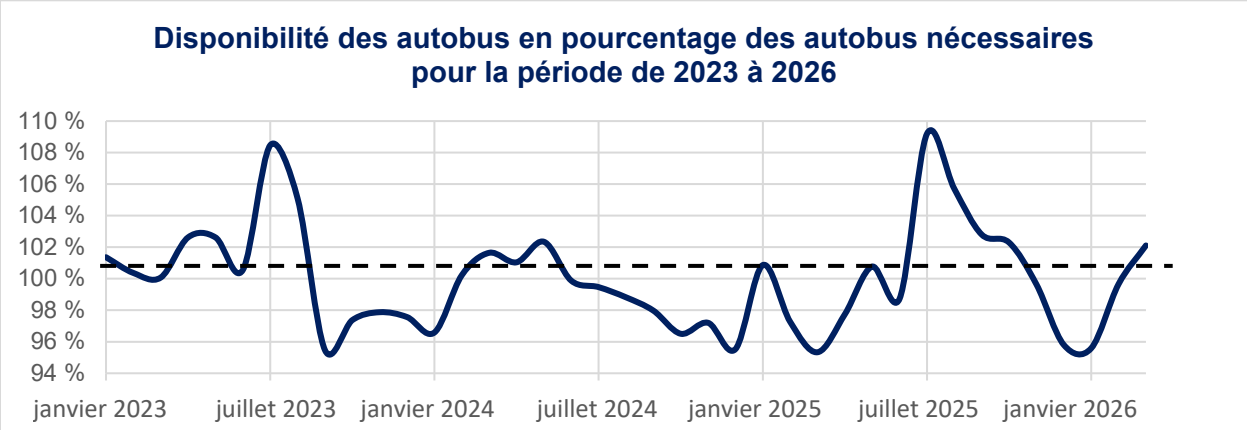


Figure 6 : Ratio des autobus disponibles par rapport aux autobus nécessaires dans les heures de pointe de l'après-midi en semaine de janvier 2023 à mars 2026. Source : OC Transpo.

Ratio des autobus disponibles par rapport aux autobus nécessaires

Alors que les problèmes éprouvés à l'heure actuelle en raison des retards dans la livraison et l'intégration des AEZ étaient imprévus, les données sur le parc de véhicules pour la période comprise entre 2023 et mars 2026 (cf. la **figure 6**) indiquent qu'il y a eu une pénurie continue dans la disponibilité des autobus dans les saisons dans lesquelles la demande a augmenté (soit le printemps, l'automne et l'hiver). Par comparaison, la Commission de transport de Toronto a maintenu uniformément à une moyenne de 110 % la disponibilité des autobus pendant plusieurs années pour les services en semaine; autrement dit, 11 autobus ont été disponibles pour chaque groupe de 10 autobus nécessaires afin de répondre à la demande de service. Bien que la moyenne d'OC Transpo se soit établie à 100 % pour la période de janvier 2023 à mars 2026, la disponibilité a été très variable, et les besoins n'ont pas été satisfaits dans 46 % des jours de cette période.

Ratio des autobus disponibles par rapport à l'ensemble du parc d'autobus

Dans un parc en bon état, 80 % du nombre total d'autobus en propriété est normalement disponible pour assurer les services; autrement dit, pour chaque groupe de 10 autobus du parc de véhicules, 8 autobus sont disponibles pour assurer les services durant une journée donnée. Pour janvier et février 2026, les autobus du parc de véhicules ont été disponibles à 67 % en moyenne, même si la disponibilité n'a pas été uniformément répartie parmi les types de véhicules. Le ratio de disponibilité des autobus à deux étages et des AEZ par rapport aux autres autobus du parc de véhicules est particulièrement faible pour 2026, soit 53 % et 40 % respectivement. Certains modèles d'autobus sont mieux adaptés à certains blocs, ce qui peut avoir un autre impact sur la prestation des services lorsque ces modèles ne sont pas disponibles. Au fur et à mesure que les nouveaux AEZ seront mis en service, la direction s'attend à ce que la disponibilité s'améliore.

En outre, l'exploitation des circuits scolaires dans les périodes de pointe a nécessité 81 autobus (environ 15 % de tous les autobus programmés) en 2025, dont la plupart étaient des véhicules de grande capacité. Les circuits scolaires sont traités avec la plus haute priorité pour tenir compte des annulations de trajet; autrement dit, il est possible de réaffecter des autobus d'autres circuits pour s'assurer que ces trajets sont servis. Bien que cette approche favorise la prestation des services pour le transport scolaire, il se peut qu'on le fasse au détriment d'autres circuits pendant les interruptions de service non planifiées. Ces autobus sont parfois disponibles pour assurer d'autres services durant les mois de l'été, comme le démontrent les pics atteints dans la période estivale selon la **figure 6** ci-dessus.

Disponibilité des chauffeurs

D'après les données et les projections de ressources d'OC Transpo, la pénurie actuelle de chauffeurs d'autobus ne devrait pas être réglée avant janvier 2027. C'est en janvier 2026, comme l'indique la **figure 7** ci-dessous, qu'on a constaté la pénurie de chauffeurs la plus importante jusqu'à maintenant.

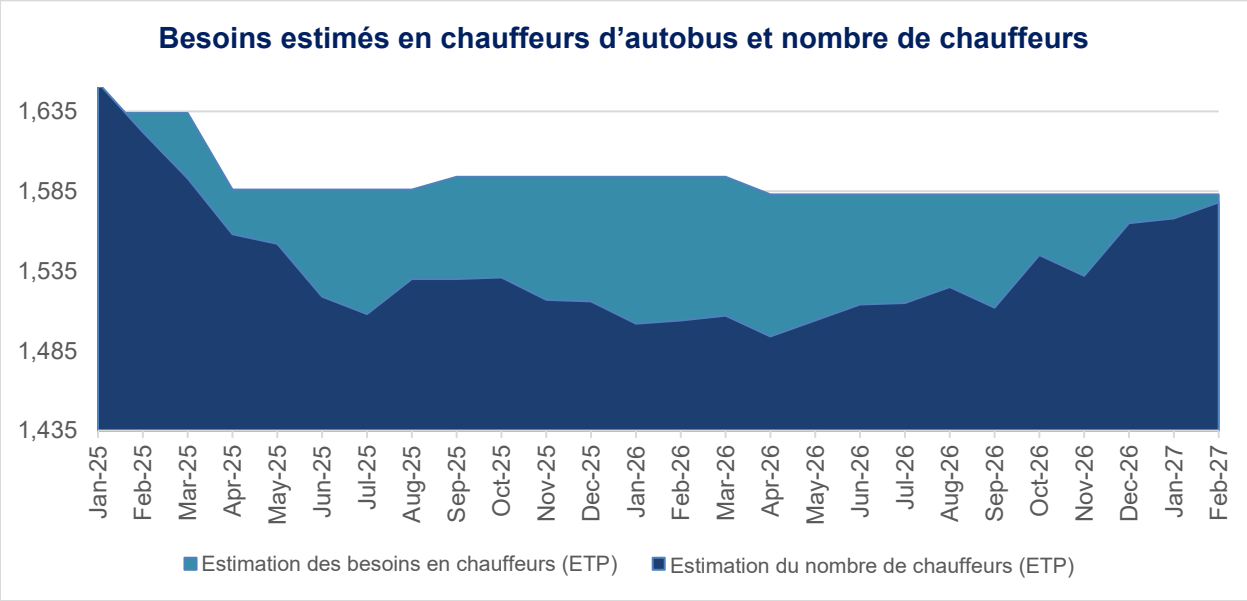


Figure 7 : Estimation des besoins en chauffeurs d'autobus et comparaison avec le nombre estimatif de chauffeurs à la fin de chaque mois dans la période comprise entre janvier 2025 et février 2027

D'après les chiffres d'OC Transpo pour la période comprise entre le 4 janvier et le 1er mars 2026, 28 % des annulations ont été attribuables à la disponibilité des chauffeurs, ce qui représente l'écart le plus important entre le nombre estimatif et le nombre nécessaire de chauffeurs. Il faut noter que les annulations attribuées à la disponibilité des chauffeurs pourraient vouloir dire que ces derniers n'étaient pas disponibles en raison d'un trajet précédent qui accusait du retard ou qui obligeait le chauffeur à prendre une pause prévue dans le CCT. Une pénurie de chauffeurs d'autobus disponibles pourrait donner lieu à des retards ou à l'annulation de trajets.

En somme, sur la foi des priorités et des cibles établies, les horaires d'autobus qui ont été élaborés n'ont pas pu être constamment respectés à même les ressources existantes. Compte tenu de la pénurie des autobus et des chauffeurs, les ressources sont souvent insuffisantes pour assurer, aux heures de pointe, les services programmés de transport en autobus, ce qui donne lieu à des annulations et ce qui explique qu'en définitive, OC Transpo ne réponde pas aux attentes dans la prestation des services.

RECOMMANDATION 4 – AUTOBUS ET CHAUFFEURS

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait adopter une approche plus prudente dans l'affectation des ressources en autobus et en chauffeurs utilisées dans la planification et la programmation des services d'autobus afin d'améliorer la fiabilité des services. Il pourrait s'agir d'établir une marge tampon d'autobus et de chauffeurs pour tenir compte de la forte variabilité dans la disponibilité des autobus.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 4

La direction est d'accord avec cette recommandation. Dans le cadre de son recentrage renouvelé sur l'amélioration du service à la clientèle pour les usagers du transport en commun, OC Transpo adoptera à l'avenir une approche plus prudente en ce qui a trait à l'affectation des ressources en autobus et en chauffeurs. Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun a déjà mis en œuvre des changements dans le recrutement et la formation afin de prioriser la dotation des postes vacants, a lancé une initiative visant à réduire le nombre d'heures supplémentaires en examinant les chiffres liés à la dotation et a fait avancer les travaux pour l'élaboration d'un plan du parc d'autobus à long terme afin de veiller à ce qu'il y ait suffisamment d'autobus et d'employés formés pour fournir un service fiable de façon plus constante. Ces mesures devraient être appliquées d'ici le troisième trimestre de 2026.

2.2 OC Transpo a des occasions d'améliorer les éléments essentiels de son plan pour son parc d'autobus afin de mieux appuyer la prise de décisions à long terme

Cote de priorité : risque modéré

Le plan du parc d'autobus est une stratégie à long terme qui guide OC Transpo dans les moyens qu'elle prend pour acheter et remplacer ses autobus au fil du temps afin d'assurer les services actuels et projetés. Le plan du parc d'autobus fait généralement état du profil de ce parc, en décrivant les types, les tailles et l'âge des véhicules, ainsi que les besoins projetés du parc d'après les hypothèses portant sur les services et sur la demande, en tenant compte des délais de remplacement et de mise au rancart des véhicules. Il faut adopter un plan rigoureux pour le parc d'autobus afin de s'assurer qu'il y a suffisamment d'autobus pour répondre aux niveaux de service actuels et projetés.

Même si des améliorations ont été continuellement apportées pour affiner le plan du parc d'autobus d'OC Transpo, par exemple en tenant compte des retards dans l'estimation des délais de prestation des services et dans le déploiement des AEZ, cet audit a permis

de constater que l'amélioration de la transparence et de la formalisation dans certains secteurs clés pourrait apporter des avantages dans l'établissement du plan actuel du parc d'autobus.

Le plan du parc d'autobus intègre un ratio hypothétique moyen de 20 % pour les véhicules de rechange dans l'ensemble du parc de véhicules. Le ratio des véhicules de rechange correspond au pourcentage des véhicules que l'organisme de transport en commun garde au-delà du nombre nécessaire pour assurer les services journaliers pour veiller à ce que les opérations soient fiables, pour assurer la souplesse dans l'entretien des véhicules et pour favoriser la continuité des services. Or, le plan du parc d'autobus ne fixe pas de ratio plus précis pour les véhicules de rechange selon le type de véhicules (soit les autobus de 40 pieds [12 mètres], les autobus articulés et les AEZ). Puisque les différents parcs de véhicules sont d'âges différents, l'établissement d'un ratio des véhicules de rechange selon le type de parc pourrait permettre de s'assurer que le nombre cible d'autobus (par type) est constamment disponible.

La planification actuelle suppose que les 354 AEZ entrants remplaceront les 354 autobus à moteur diésel existants (ratio hypothétique de 1/1). Bien que nous sachions que 57 % des blocs des jours de semaine sont compatibles avec les AEZ, il y a toujours un risque puisqu'un ratio de remplacement supérieur à 1/1 pourrait finalement être nécessaire compte tenu des limitations dans l'autonomie des AEZ du point de vue du fonctionnement sur une même charge électrique. D'autres organismes de transport en commun examinés dans le cadre de notre audit et qui assurent aussi la transition entre un parc d'autobus à moteur diésel et un parc d'autobus à émission zéro ont adopté des ratios supérieurs, soit entre 5 % et 15 % du nombre d'autobus, pour leur parc d'autobus de remplacement, pour tenir compte des limitations dans l'autonomie, ainsi que des impacts associés au parc d'autobus à émission zéro dans l'entretien et l'entreposage dans les garages.

Dans l'examen du plan d'autobus, nous avons noté que le lien est limité avec d'autres contraintes, par exemple lorsqu'il s'agit de savoir s'il y aura, dans les garages et dans l'entretien, une capacité suffisante pour prendre en charge le parc d'autobus planifié. Le renforcement de ces éléments pourrait apporter de la visibilité sur les hypothèses utilisées pour mettre au point le plan du parc d'autobus, pour permettre de prendre des décisions plus éclairées et pour mieux faire concorder la planification du parc d'autobus avec les réalités opérationnelles.

OC Transpo a soumis au Comité du transport en commun les détails des horaires des services du parc d'autobus et a exposé la transition, dans le plan du parc d'autobus à long terme, avec une approche continue et échelonnée dans l'achat des autobus de remplacement. Toutefois, à l'heure actuelle, OC Transpo ne rend pas compte, au Comité

du transport en commun, de son plan du parc d'autobus à long terme, dont les principales hypothèses retenues, les risques et les imprévus dont il faut tenir compte, même si elle dépose de l'information budgétaire et afférente. Compte tenu des difficultés actuelles dans le parc d'autobus, si OC Transpo fournissait cette information, le Comité pourrait exercer une surveillance plus efficace et prendre de meilleures décisions pour ces importantes immobilisations. (La valeur à neuf du parc de véhicules de transport en commun a été estimée à 944 millions de dollars d'après les données de mai 2024. [7])

RECOMMANDATION 5 – PLAN DU PARC D'AUTOBUS

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait revoir et mettre à jour le plan du parc d'autobus afin d'établir un ratio approprié des véhicules de rechange pour chaque type de véhicule et un ratio de remplacement formalisé propre aux autobus à émission zéro, éclairés par les pratiques de l'industrie et les données sur le rendement des véhicules jusqu'à maintenant, ce qui permettrait de planifier le nombre voulu d'autobus disponibles afin d'assurer les niveaux de service.

En outre, il faudrait présenter chaque année, au Comité du transport en commun, les éléments du plan du parc d'autobus pour communiquer en toute transparence les hypothèses, les risques et les stratégies d'atténuation essentiels, surtout en ce qui a trait aux hypothèses du ratio des véhicules de rechange, au déploiement des autobus à émission zéro et aux délais de livraison des véhicules.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 5

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun a demandé au personnel de mettre au point un plan du parc d'autobus à long terme. ce travail comprend notamment une analyse des ratios de remplacement des autobus à émission zéro et des données d'entretien, y compris la distance moyenne parcourue entre les défaillances. Le personnel a donné une présentation sur ce travail à la réunion du Comité du transport en commun de juin et continuera de lui faire part de mises à jour régulières sur le rendement du parc d'autobus et l'achat d'autobus.

Ce travail devrait être achevé d'ici le deuxième trimestre de 2027.

[7] Le Plan de gestion des actifs de la Direction générale des services de transport en commun.

3. Planification des services

Les organismes de transport en commun exercent leurs activités avec des ressources limitées et doivent trouver un équilibre dans les priorités à mener de front, par exemple la fréquence, la couverture, la fiabilité, l'équité et l'efficience. Il n'y a pas de modèle idéal unique. Les différentes villes choisissent divers compromis, d'après les données démographiques, les modèles d'aménagement du territoire, les objectifs des politiques, le financement et les commentaires des parties prenantes. Un plan stratégique rigoureux ou un document sur les priorités apporte, pour les services de transport en commun, une vision qui permet de préciser les priorités, de guider l'affectation des ressources et de servir de point de départ pour l'élaboration des normes de service.

Compte tenu des difficultés actuelles dans la réalisation des services de transport en autobus élaborées dans les sections ci-dessus, il est nécessaire de planifier efficacement les services pour attribuer les ressources limitées et respecter les grandes priorités du transport en commun. La planification des services de transport en commun détermine le type, l'envergure et les horaires des services à assurer. Dans le cadre de ce processus, les normes de service représentent un outil décisif dans la planification des services éclairée par la vision et les objectifs de l'organisme de transport en commun. Lorsqu'il faut harmoniser différentes priorités en tenant compte des contraintes opérationnelles, la clarté des normes de service apporte une justification technique claire lorsqu'il s'agit de modifier et de rajuster les services. Les normes de service portent généralement sur les lignes directrices dans la conception du réseau et des circuits, sur la qualité des services à laquelle les clients peuvent s'attendre, sur les cibles du rendement pour évaluer l'efficacité et l'efficience des services offerts, de même que sur les critères à respecter pour augmenter, modifier ou supprimer des services. Par exemple, les normes sur l'espacement des arrêts d'autobus définissent la distance typique à respecter entre les arrêts d'autobus et sont destinées à harmoniser les objectifs rivaux de la commodité pour les passagers, de l'efficience opérationnelle, ainsi que des impacts sur la sécurité et sur la collectivité.

Lorsque ces normes sont établies, les organismes de transport en commun doivent normalement évaluer les services en faisant appel aux baromètres du rendement défini et doivent connaître les données qu'il faut recueillir et savoir comment il faut procéder dans la collecte de ces données afin d'évaluer la conformité avec leurs normes de service, ce qui permet de mettre au point des solutions pour apporter aux services des améliorations ciblées. La **figure 8** illustre, à un niveau élevé, la façon dont les normes de service sont élaborées, appliquées et évaluées.

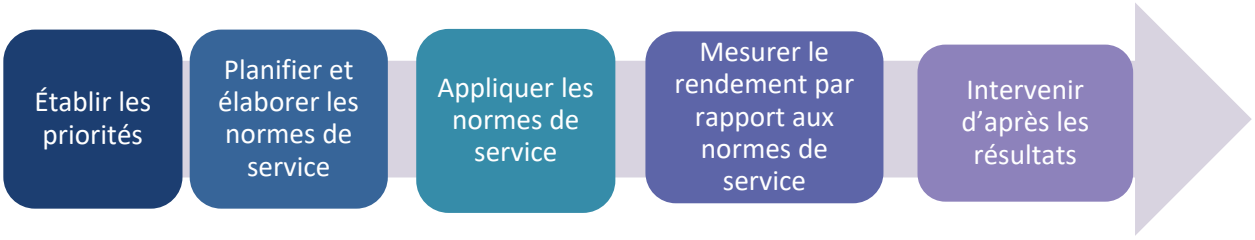


Figure 8 : Les cinq phases de la gestion des normes de service

3.1 Les normes de service et les politiques qui guident la planification des services de transport en commun sont périmées et irréalistes.

Cote de priorité : risque élevé

Des priorités claires pour guider les décisions de compromis

Si les documents stratégiques comme la Feuille de route quinquennale des services de transport en commun décrivent les projets et les initiatives stratégiques organisationnelles spécifiques, par exemple la stabilisation des services à offrir et l'amélioration de la fiabilité, il n'y a pas de définition claire de ce que doivent être les priorités et les compromis dans la conception et la réalisation du réseau de transport en commun d'après le budget-cadre actuel. En se penchant sur la fiabilité des services, la direction a constaté cette difficulté dans le rapport de septembre 2025 déposé auprès du Comité du transport en commun en affirmant que « le personnel n'a pas reçu d'orientation du Conseil à l'effet de prioriser la fiabilité par rapport aux niveaux de service et n'a pas non plus de mécanisme permettant de s'assurer que le financement prévu au budget est augmenté afin de maintenir ou d'améliorer la fiabilité des services puisque la congestion routière s'accroît au fil de la croissance de la ville ».

Si les priorités de la planification des services ne sont pas clairement définies pour guider l'élaboration des normes de service et la refonte du réseau, les décisions adoptées dans la planification pourraient ne pas concorder avec l'ensemble des objectifs stratégiques et des contraintes de financement, ce qui peut aussi donner lieu à des services dont la fiabilité ne peut pas être assurée lorsque les activités sont exercées malgré d'importantes contraintes en ressources, qui ont un impact sur la capacité d'OC Transpo à atteindre constamment les cibles.

Normes de service et politiques sur les services

D'après les pratiques de l'industrie, il faut revoir et mettre à jour les normes de service tous les 5 ou 10 ans. Le Guide des politiques régissant les tarifs et **les services de transport en commun** et **les Politiques de gestion du système de transport en commun** sont les principaux documents d'OC Transpo décrivant ses normes sur la planification du transport en commun. Même si certains principes fondamentaux restent d'actualité, ces deux documents ont été publiés en 2005 et ne sont plus accessibles

publiquement. Depuis, la Ville et le réseau de transport en commun ont adopté d'importants changements, dont de nouvelles politiques-cadres, les mises à jour des types de circuits, la mise en service des nouvelles lignes de l'O-Train, l'augmentation de la population et la transformation des modèles d'achalandage.

Bien que certains rajustements aient été apportés aux normes de 2005 dans les rapports qui ont par la suite été soumis au Conseil municipal et dans les documents mis au point en interne, ces mises à jour n'ont pas été regroupées dans un même document-cadre pour guider les décisions à prendre dans la planification. Le Plan directeur des transports de 2023 indiquait que la Ville mettrait à jour ses politiques sur la planification des services de transport en commun. Ainsi, la Feuille de route quinquennale des services de transport en commun prévoyait qu'elle examinerait les politiques et les normes de service dans le remaniement du réseau d'autobus et qu'elle recommanderait d'y apporter des rajustements, ce qui, au moment de notre audit, n'avait toutefois pas été fait.

Même si en 2005, la direction avait noté que les normes de service étaient jugées opérationnellement réalisables et qu'elles concordaient avec les ressources et la demande en achalandage, certaines normes de service ne sont plus réalistes dans le cadre des contraintes existantes en ressources. Par exemple :

- Les normes de service de 2005 prévoyaient que 95 % des résidents du réseau des circuits de base[8] habitaient dans un rayon de 800 mètres des services offerts toute la journée et de 400 mètres pour les services de transport en commun en période de pointe. Toutefois, la direction a confirmé que la dernière analyse complète des distances à parcourir à pied avait été réalisée en 2014 : à l'époque, la cible n'était déjà pas atteinte et n'était probablement jamais réalisable.
- La cible fixée pour le ratio des revenus sur les coûts dans l'ensemble du réseau de transport en commun[9] indiquait, dans les normes de 2005, que 55 % des frais d'exploitation seraient couverts par les tarifs comptés aux clients (et que le reste, soit 45 %, serait financé par l'assiette fiscale); la cible à long terme s'établissait à 65 % à la fin des travaux de construction de l'ensemble du réseau de transport en commun par TLR. Comme l'a fait savoir la direction, le ratio des revenus sur les coûts utilisés pour le budget de 2026 a été fixé à 33 %.
- Plus récemment, OC Transpo a adopté des normes de service plus formelles se rapportant au respect des délais, conformément à l'intervention prévue dans la Feuille de route quinquennale, qui consiste à « fixer des cibles réalistes en fonction

[8] Le réseau de base est défini dans les normes de 2005 et doit s'étendre aux nouvelles zones résidentielles lorsque certains critères sont respectés.
[9] Cette cible s'entend de la proportion des frais d'exploitation financés grâce aux tarifs comptés aux clients.

> du budget et des niveaux de service approuvés par le Conseil, ainsi que des pratiques exemplaires nord-américaines ». Le respect des délais se mesure d'après les cibles de la régularité et de la ponctualité, qui sont toutes deux fixées à 85 %. Or, ces cibles n'ont pas encore été atteintes. En février 2026, la moyenne sur 12 mois pour la régularité s'établissait à 82 %, ce qui est proche de la cible, et la moyenne calculée pour la ponctualité était de 71 %.

Par conséquent, il se pourrait que les normes de service existantes ne soient pas réalistes dans l'environnement actuel ou qu'elles ne correspondent pas aux priorités actuelles du service, ce qui contribue à un manque de cohésion dans la prestation des services et les attentes insatisfaites des clients.

Pratiques de l'industrie – Normes de service

Même si les normes de service et les objectifs des politiques varient parmi les organismes de transport en commun, cet audit a permis de cerner les secteurs dans lesquels OC Transpo pourrait mieux s'aligner sur les pratiques courantes de l'industrie. Par exemple, d'autres organismes de transport en commun adaptent certaines de leurs normes de service selon le type de service (par exemple les circuits locaux et les circuits scolaires) afin de s'assurer que les services sont planifiés et évalués en fonction de critères appropriés. Bien qu'OC Transpo applique déjà cette approche aux normes de fréquence, la même différenciation pourrait s'étendre aux normes de service pour les cibles fixées pour les distances à parcourir, pour l'écart entre les arrêts et pour la productivité des circuits.10

En outre, à la différence des autres organismes de transport en commun, cet audit a permis de constater que les normes de service ne définissent pas clairement les cas dans lesquels il faut prendre des mesures correctives. Par exemple, les normes d'affluence ne prévoient pas de déclencheurs clairs, par exemple pour ce qui est de la mesure dans laquelle les niveaux d'achalandage doivent se rapprocher des seuils établis ou de la mesure dans laquelle les conditions de durée doivent perdurer avant qu'on doive intervenir (par exemple lorsque l'affluence dépasse constamment 95 % de la cible fixée dans la norme pour une durée de six mois).

Impact sur L'autobus réinventé

Bien que certaines améliorations des services aient été mises en œuvre dans le cadre de L'autobus réinventé, les entrevues qui ont eu lieu avec la direction indiquent que les décisions ont été essentiellement prises d'après des considérations budgétaires. La

[10] Les cibles fixées pour la productivité des circuits peuvent entre autres comprendre le nombre de passagers qui montent à bord des autobus par heure lucrative ou par kilomètre, l'utilisation de la capacité et le roulement des passagers.

refonte du réseau visait à réduire de l'ordre de 10 millions de dollars les frais annuels d'exploitation des autobus, ce qui équivaut à une réduction annuelle de 70 000 heures de service de transport en autobus. Par conséquent, la refonte du réseau a consisté en priorité à minorer les impacts sur les services pour le plus grand nombre de clients existants possible, en portant une attention particulière aux groupes en quête d'équité.

Toutefois, parce que les normes de service n'avaient pas été mises à jour et que les priorités adoptées pour la conception du réseau n'étaient pas claires, la refonte de ce réseau ne prévoyait pas de structure-cadre à jour et cohérente pour évaluer les compromis en tenant compte des contraintes de financement et des priorités existantes. Par exemple, l'expert-conseil qui a participé aux activités consacrées à la refonte a recommandé d'éliminer certaines déviations sur les circuits des trajets (dans les cas où les détours passaient par le stationnement d'un centre commercial) sur des circuits fréquents dans lesquels il y avait des arrêts proches, afin d'améliorer les délais de déplacement et d'assurer un service plus direct. Dans certains cas, OC Transpo a décidé de conserver ces déviations d'après les niveaux de l'achalandage à ces arrêts et en tenant compte de l'équité dans la mobilité des usagers. Idéalement, ce compromis serait évalué après avoir confirmé la mise à jour des normes de service et des priorités dans la conception du réseau pour assurer la cohérence dans la prise de décision.

La refonte du réseau consiste généralement à consulter massivement le public et les parties prenantes pour sonder les options et pour connaître les priorités de la collectivité. Si certaines activités de consultation se sont déroulées au printemps 2023, les occasions de réunir les commentaires indispensables du public étaient limitées après le dépôt, en novembre 2023, du rapport sur l'Examen des circuits d'autobus. La direction a fait savoir que tous les changements majeurs devaient être finalisés dans un court délai pour respecter la date du lancement prévu en avril 2024, en raison du créneau de programmation de six mois, même si les consultations auprès des conseillers municipaux se poursuivaient. Sans consulter suffisamment le public pour éclairer les grandes décisions, la refonte subséquente du réseau n'a sans doute pas permis de produire des résultats optimaux, ce qui pourrait miner la confiance du public.

RECOMMANDATION 6 – PRIORISER LES OBJECTIFS DU TRANSPORT EN COMMUN

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait formaliser la priorisation des objectifs des services de transport en commun afin de faciliter les décisions à prendre, en tenant compte des contraintes en ressources. Il faudrait entre autres réunir les commentaires des parties prenantes et soumettre les priorités à l'approbation du Conseil municipal.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 6

La direction est d'accord avec cette recommandation. En ce qui a trait aux travaux planifiés dans le cadre du Plan d'action axé sur la clientèle, on prévoit des consultations avec les usagers sur une grande variété de sujets liés au transport en commun. Le personnel rédigera un rapport pour le Comité du transport en commun dans lequel seront proposées des lignes directrices pour aider le personnel à prioriser les objectifs des services de transport en commun. S'il est approuvé par le Comité du transport en commun, ce rapport sera présenté au Conseil aux fins d'approbation.

Ces travaux devraient achevés d'ici le premier trimestre de 2028.

RECOMMANDATION 7 – METTRE À JOUR ET CONSOLIDER LES NORMES DE SERVICE

Le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait mettre à jour et consolider les normes de service de transport en autobus. Ces normes doivent être réalistes, en plus de tenir compte des priorités et des conditions opérationnelles actuelles, dont les ressources disponibles. Il faudrait miser, dans le cadre de cette mise à jour, sur les pratiques applicables auxquelles font appel les organismes de transport en commun comparables.

Il faudrait établir un cycle formel d'examen (par exemple tous les 5 ou 10 ans) pour mettre à jour les normes de service, en apportant les mises à jour obligatoires avant les grands travaux de refonte du réseau.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 7

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le personnel mettra à jour et consolidera les normes de service actuelles et mènera un examen afin de les aligner sur la planification du parc d'autobus et des effectifs, les commentaires des partenaires communautaires ainsi que les pratiques exemplaires de l'industrie. Une fois cet exercice terminé, le personnel s'engagera à effectuer un examen formel des normes de service et à formuler des recommandations au Comité du transport en commun et au Conseil au moins une fois tous les dix ans. Cette recommandation devrait être appliquée d'ici le troisième trimestre de 2028.

RECOMMANDATION 8 – TRACER LES CIRCUITS D'APRÈS DES NORMES À JOUR

En misant sur les normes de service à jour et en prévision des changements à apporter au réseau d'autobus relativement à la mise en service de l'ensemble de l'Étape 2 du TLR, le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun

devrait recenser et remanier les circuits qui ne correspondent plus aux normes révisées.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 8

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le travail requis pour adapter le réseau d'autobus au réseau du train léger une fois l'Étape 2 terminée sera mené conformément aux normes de service actualisées et comprendra des ajustements aux circuits qui ne sont plus conformes à ces normes. Ce travail devrait être achevé d'ici le quatrième trimestre de 2028.

3.2 Il y a des lacunes dans la surveillance et le compte rendu du rendement des autobus

Cote de priorité : risque modéré

Surveillance du rendement par rapport aux normes de service

OC Transpo surveille certaines normes de service comme l'affluence en revoyant les données sur l'achalandage pour apporter des rajustements aux types d'autobus pendant les changements trimestriels dans les services. Toutefois, les normes relatives à la proportion des résidents qui habitent à distance de marche des services de transport en commun ne sont pas suivies à intervalles réguliers. En outre, les grands processus d'évaluation comme l'Examen annuel du rendement financier et le Processus de consultation annuel Transplan, décrits dans les normes de service de 2005, ne se font plus.

Dans le cadre de l'Examen annuel du rendement financier, tous les circuits devraient faire l'objet d'une analyse annuelle, et il faut en principe apporter des changements pour attirer les usagers ou réduire les coûts lorsque le rendement est inférieur aux seuils minimums définis. Le Processus de consultation annuel Transplan oblige à revoir les changements majeurs dans les services après un an pour confirmer que les résultats financiers attendus sont atteints. Nos entrevues avec la direction indiquent que les examens financiers ont été dépriorisés en raison des réductions majeures dont les plus récentes ont été apportées en 2011, 2016 et 2025 dans l'ensemble du réseau, qui devaient normalement aborder le problème des circuits moins performants. Par contre, d'autres organismes que nous avons examinés dans le cadre de cet audit mènent chaque année des évaluations du rendement au niveau des circuits par rapport à différents baromètres de productivité. Sans exercer de surveillance par rapport à toutes les normes de service, il est impossible de savoir vraiment si tous les circuits permettent d'assurer les services les plus efficaces, conformément aux normes de service.

Rapports sur le rendement d'après les normes de service

OC Transpo rend compte à intervalles réguliers des baromètres du rendement, notamment dans le tableau de bord de la Feuille de route quinquennale et dans les rapports sur les IRC destinés au Comité du transport en commun. Toutefois, les normes de service comme les distances à parcourir à pied pour se rendre aux points de service de transport en commun, l'affluence des autobus et le rendement financier ne sont pas déclarés. C'est pourquoi les processus de compte rendu existants ne donnent pas le portrait complet du rendement d'après toutes les normes de service existantes ou n'indiquent pas clairement les secteurs dans lesquels il pourrait y avoir des lacunes. En outre, le rendement déclaré par rapport aux normes est souvent basé sur des moyennes pour l'ensemble du réseau, plutôt que selon les circuits ou les niveaux de service utilisés par certains organismes de transport en commun, ce qui peut limiter la transparence du rendement de certains circuits. Enfin, dans les cas dans lesquels le rendement ne répond pas aux attentes établies pour les services, par exemple les cibles de la fiabilité, la direction a confirmé qu'aucune analyse ne permettait de déterminer le niveau de financement, les ressources, ni les heures de service nécessaires pour répondre parfaitement à ces attentes vis-à-vis des services. Sans cette analyse, la direction ne peut pas dresser un tableau clair des besoins en ressources auxquels il faut répondre pour respecter les normes de service.

Résultats de L'autobus réinventé

Malgré les sondages menés auprès des usagers et les commentaires recueillis pour évaluer l'impact de L'autobus réinventé, ce ne sont pas tous les baromètres du rendement indiqués dans la Feuille de route quinquennale pour l'Examen des circuits d'autobus qui sont systématiquement suivis ou déclarés après la mise en œuvre. Font par exemple partie de ces baromètres, la proportion de la capacité disponible d'autobus qui est utilisée par les usagers, ainsi que l'ensemble des délais de déplacement par rapport aux distances parcourues. En outre, la seule cible du rendement publiquement associée à L'autobus réinventé a été celle qui consiste à atteindre 99,5 % dans la prestation des services.

Notre audit nous a aussi permis de constater que les travaux majeurs de refontes du réseau prévoient généralement un examen formel postérieur à la mise en œuvre afin d'évaluer les résultats et de capter les leçons apprises. D'après nos discussions, ce type d'examen n'a pas eu lieu et ne semble pas avoir été planifié pour le court terme. Toutefois, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, des indicateurs clés sont mesurés et déclarés, par exemple la fiabilité du service de transport en autobus. OC Transpo ne

mesure pas, à l'heure actuelle, l'ampleur de l'impact de la refonte sur l'accès, sur les délais de déplacement et sur les résultats de l'efficience qu'elle s'est engagée à évaluer dans la Feuille de route quinquennale. Sans cette information, il n'est pas possible de vraiment savoir si la refonte du réseau a apporté les avantages voulus.

RECOMMANDATION 9 – SURVEILLER TOUTES LES NORMES DE SERVICE ET EN RENDRE COMPTE

Lorsque les normes de service auront été mises à jour (comme l'indique la recommandation 7), le directeur général de la Direction générale des services de transport en commun devrait instituer, dans l'ensemble du réseau, un processus permettant de surveiller le rendement par rapport à toutes les normes de service, en attirant l'attention sur les secteurs dans lesquels ces normes ne sont pas respectées, de même que sur les mesures adoptées pour corriger ces lacunes. Il faudrait communiquer à intervalles réguliers, au Comité du transport en commun, un niveau défini pour les rapports à déposer sur les normes de service.

Dans le cadre de ces rapports, dans les cas où il existe des lacunes par rapport aux normes de service à respecter, il faudrait donner de l'information sur les ressources nécessaires (par exemple les heures de service, la dotation en effectifs, le parc de véhicules et l'impact budgétaire) pour respecter les normes de service établies.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 9

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le travail effectué concernant les normes de service, décrit dans la réponse de la direction à la recommandation 7, comprendra une surveillance régulière du rendement. Le personnel s'affaire actuellement à mettre au point de nouveaux indicateurs de rendement pour continuer à promouvoir une surveillance transparente du rendement du réseau. Ces indicateurs seront présentés au Comité du transport en commun aux fins de discussion. Dans le cadre de ces discussions, la direction s'assurera que le Comité du transport en commun est au courant des ressources additionnelles nécessaires pour atteindre les normes de service recommandées. Cette recommandation devrait être appliquée d'ici le deuxième trimestre de 2027.

3.3 Les décisions opérationnelles ne sont pas toutes portées par l'analyse technique établie d'après les priorités

Cote de priorité : risque modéré

Nos entrevues avec la direction et l'examen des récents changements apportés aux services indiquent que les décisions prises dans la planification des services ne sont pas toujours guidées par des principes de planification clairs et par une analyse technique.

Évaluation des propositions portant sur les changements majeurs dans les services

Le circuit 105 entre la station St-Laurent et l'aéroport a été mis en service lors de la modification des services de l'automne 2025, malgré l'ouverture récente des lignes 2 et 4 du service ferroviaire, qui assurent le transport par train jusqu'à l'aéroport. Le lancement de ce circuit a augmenté d'environ 3,7 millions de dollars les frais d'exploitation annuels et oblige à faire appel, pendant les heures de pointe, à des autobus dans un parc d'autobus déjà soumis à des contraintes. Bien que ce circuit apporte des avantages à certains usagers, nous avons appris, dans les entrevues, que ce changement n'aurait pas été la priorité absolue dans l'amélioration des services. La direction a également confirmé qu'il n'y avait pas eu d'analyse avant de lancer ce circuit, par exemple sur l'estimation des avantages offerts aux clients, sur les évaluations du rendement financier et sur les prévisions de l'achalandage.

Cet audit a aussi permis de constater que le circuit E1, qui est exploité parallèlement à la Ligne 1 du TLR entre la station Blair et la station Lyon pendant certaines périodes, n'a pas été mis hors service après le lancement de L'autobus réinventé. Ce circuit sert de solution de rechange complémentaire du réseau de TLR et a été mis en œuvre pour corriger des problèmes non réglés relativement à la voie ferrée, parallèlement au service d'autobus de remplacement R1 ponctuel auquel il est fait appel pendant les interruptions imprévues du réseau ferroviaire. Les entrevues menées auprès de la direction ont révélé que la décision de conserver le circuit E1 a été prise pour appuyer les usagers jusqu'à ce que leur confiance dans le TLR soit rétablie. Toutefois, ce circuit ne correspond pas à l'approche définie dans l'Examen des circuits d'autobus qui est venue éclairer L'autobus réinventé, qui visait essentiellement à tirer parti du réseau de TLR. Il faut faire appel à des autobus pendant les heures de pointe pour assurer ce circuit, dont les frais d'exploitation annuels sont estimés à 1,3 million de dollars. Dans l'ensemble, sans analyse des changements de service proposés par rapport à d'autres, nous ne sommes pas en mesure de confirmer s'ils constituent la meilleure utilisation de ressources limitées.

Les autres organismes de transport en commun examinés dans le cadre de cet audit ont institué des processus annuels pour évaluer en toute transparence les propositions portant sur les changements majeurs à apporter aux services. Ces propositions découlent généralement d'un ensemble d'analyses de la planification interne des services, de demandes des clients, de commentaires des chauffeurs et des avis des décideurs politiques. Il s'agit entre autres de consigner la justification des changements majeurs apportés aux services, en plus d'expliquer les raisons pour lesquelles certaines propositions ne sont pas retenues (par exemple à cause des contraintes de ressources ou des conflits avec les normes de service ou les lignes directrices établies). Comme l'indiquent les normes de service de 2005, les changements majeurs proposés dans les services devaient être évalués pour en calculer le rendement financier projeté, en lançant de nouveaux services uniquement s'ils répondaient aux impératifs minimums du rendement financier, s'ils permettaient d'apporter aux clients des avantages mesurables et s'ils pouvaient être justifiés dans le cadre du budget existant. Comme nous l'avons mentionné, le Processus de consultation annuel Transplan sur les changements majeurs à apporter aux circuits n'est plus en place. C'est pourquoi OC Transpo n'a plus de mécanisme public permettant d'évaluer globalement les changements majeurs apportés aux services et d'en rendre compte en toute transparence. Sans approche transparente dans l'évaluation des propositions portant sur les changements majeurs à apporter aux services, OC Transpo risque d'être inefficiente dans l'affectation des fonds d'exploitation actuellement soumis à des contraintes.

Pouvoirs opérationnels délégués

L'alinéa (1) de l'article 4 du *Règlement municipal sur la délégation de pouvoirs* (Règlement nº 2025-69) donne au directeur général de la Direction générale des services de transport en commun le pouvoir :

> « d'apporter, pour répondre aux exigences et aux besoins opérationnels, des modifications aux services d'autobus et de l'O-Train, notamment à chacune des lignes de l'O‑Train et à chacun des horaires et arrêts d'autobus, à condition que ces modifications soient conformes aux règlements municipaux applicables ainsi qu'aux politiques du Comité du transport en commun et du Conseil municipal. »

Malgré ce pouvoir délégué, nous avons noté, dans cet audit, que les décisions opérationnelles comme le rajustement de l'implantation des arrêts d'autobus ou le regroupement des arrêts, afin d'améliorer la fiabilité des services de transport en commun ou les délais de déplacement, ne sont pas appliquées, dans la pratique, tant que le conseiller du quartier n'a pas donné son aval. Nous comprenons que les conseillers municipaux jouent un rôle essentiel dans la détermination des priorités de la collectivité

et des impacts qu'elles produisent, ce qui peut toutefois créer des difficultés lorsqu'il s'agit de prendre des décisions afin de respecter les normes de service. Par exemple, notre audit nous a permis de prendre connaissance d'un exemple dans lequel OC Transpo a proposé de refaire le tracé d'un circuit d'autobus afin de réduire le nombre d'arrêts sur ce circuit, d'écourter les distances à parcourir et de remplacer un virage à gauche sans feu par une intersection à feux plus fiable, afin d'améliorer les délais de déplacement et la fiabilité pour les clients. Selon les résultats du sondage d'OC Transpo, les clients et la collectivité ont été généralement favorables à cette proposition. Malgré la consultation publique, nous comprenons que ce projet n'a pas été réalisé, puisqu'il n'était pas appuyé par le conseiller du quartier.

Bien que nous sachions qu'il est nécessaire que les conseillers municipaux soient informés et consultés, obliger à demander l'aval des conseillers municipaux pour des interventions qui font déjà partie des pouvoirs délégués au personnel de la Ville comporte la possibilité de retarder ou de freiner la mise en œuvre des améliorations à apporter pour assurer la fiabilité des services. De plus, si ces décisions sont prises sans faire l'analyse nécessaire, il devient difficile de démontrer l'optimisation des ressources.

RECOMMANDATION 10 – ÉVALUATION DES CHANGEMENTS DANS LES SERVICES

Le directeur général des Services de transport en commun devrait adopter un ensemble de critères pour évaluer avec cohérence et en toute transparence les changements qu'il est proposé d'apporter aux services (par exemple en aménageant d'autres circuits) en faisant appel aux pièces justificatives appropriées pour s'assurer que les décisions s'appuient sur une analyse rigoureuse et démontrent un bon rapport qualité-prix.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 10

La direction est d'accord avec cette recommandation. Dans le cadre des travaux visant à actualiser les normes de service et à établir des lignes directrices, tel qu'il est indiqué dans les réponses précédentes de la direction, le personnel formalisera les critères et le processus d'évaluation des modifications apportées aux services, ce qui exigera notamment que l'analyse soit documentée et comprenne une analyse coûts-avantages. Ces travaux devraient être terminés d'ici le troisième trimestre de 2028.

Appendice 1 – À propos de cet audit

Objectifs et critères de l'audit

L'objectif de cet audit consistait à évaluer l'efficience et l'efficacité du processus de planification et de programmation des circuits d'autobus d'OC Transpo.

Nous avons mis au point les critères énumérés ci-dessous à partir de notre évaluation des risques essentiels et des commentaires d'un expert de la question dans l'industrie.

1. Gouvernance, cadrage stratégique et surveillance	
1.1	Les normes de service, les lignes directrices, les politiques et les objectifs qui régissent les activités de planification et de programmation des circuits d'autobus cadrent avec les priorités stratégiques ainsi qu'avec les règles de l'art de l'industrie.
1.2	Il existe un processus transparent pour évaluer les normes de service et pour les harmoniser avec les ressources disponibles, en analysant la mesure dans laquelle ces normes sont réalisables dans le respect des limites budgétaires.
1.3	Des méthodologies de calcul des coûts pour les circuits d'autobus sont établies, sont validées à intervalles réguliers et cadrent avec les règles de l'art de l'industrie.
1.4	Les indicateurs de rendement clés (IRC) des services d'autobus sont définis et suivis et sont établis d'après les règles de l'art de l'industrie. Les résultats mesurés par rapport aux IRC font l'objet de rapports pour permettre de prendre des décisions en temps utile.
2. Planification et programmation des circuits	
2.1	La conception et la planification des circuits d'autobus tiennent compte des données appropriées, portant notamment sur la demande des usagers, sur la démographie, sur les habitudes d'achalandage, sur les commentaires de la clientèle et sur l'intégration multimodale, afin de veiller à ce que les services de transport en autobus cadrent avec les normes et les objectifs de service ainsi qu'avec les règles de l'art de l'industrie.
2.2	Les décisions prises dans la programmation des circuits d'autobus (dont les changements apportés trimestriellement aux services) intègrent les intrants opérationnels comme les effectifs disponibles (en tenant compte des exigences réglementaires) et les ressources du parc d'autobus (en tenant compte des limitations imposées par les autobus à émission zéro), tout en cadrant avec les normes de service et les contraintes budgétaires.

2.3	Les horaires des circuits d'autobus sont validés à intervalles réguliers par rapport à des délais réalistes dans les trajets, afin d'assurer l'exactitude et de respecter les règles de l'art de l'industrie.

Approche et méthodologie de l'audit

Le personnel de l'audit a appliqué les procédures suivantes pour s'acquitter de cet audit :

- il a passé en revue les documents pertinents;
- il a mené des entrevues et participé à des explications avec le personnel-cadre de la Ville;
- il a procédé à l'analyse des données;
- il a fait appel à un expert de la question dans la planification et la programmation des circuits de transport en commun;
- il a procédé à des comparaisons avec d'autres organismes de transport en commun canadiens (dont la Toronto Transit Commission, TransLink et le Réseau de transport en commun d'Edmonton), dans les cas pertinents.

Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs

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

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

Cotes de priorité	Description
	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.