



**Bureau du vérificateur général**

**Examen de la formation des chauffeurs  
d'OC Transpo**

**Déposé devant le Comité de vérification  
Le 27 octobre 2020**

## Table des matières

Résumé.....	1
Objet .....	1
Contexte et justification .....	1
Constatations .....	2
Conclusion .....	4
Recommandations et réponses.....	4
Rapport d'examen détaillé.....	16
Introduction .....	16
Renseignements généraux et contexte.....	16
Objectifs et critères de l'examen .....	18
Portée .....	19
Approche et méthodologie de l'examen .....	20
Observations et recommandations de l'examen .....	20

## **Remerciements**

L'équipe responsable de cet examen, constituée de membres du personnel de Virtus Consulting Inc. et de Samson & Associés, sous la supervision d'Ed Miner, vérificateur général adjoint, et sous la direction de Ken Hughes, vérificateur général, tient à remercier les personnes qui ont participé à ce projet, en particulier celles qui ont fourni des éclaircissements et des commentaires dans le cadre de cet examen.

Original signé par

Vérificateur général

## Résumé

### Objet

Cet examen a été mené pour donner suite à un signalement sur la Ligne directe de fraude et d'abus. Nous avons évalué la formation des chauffeurs d'OC Transpo du point de vue de la sécurité des opérations de transport en autobus.

### Contexte et justification

Il y a 1 511 postes de chauffeur d'autobus syndiqués dans le Service de transport en commun. La formation continue des chauffeurs est offerte à la fois aux nouveaux et aux anciens chauffeurs afin de promouvoir la sécurité des opérations de transport en autobus et de réduire le risque de collisions des autobus.

Le Programme de formation des nouveaux chauffeurs d'autobus (PFNCA) se déroule à temps plein pendant six semaines (31 jours) et s'adresse expressément aux chauffeurs d'autobus. Il est géré par un gestionnaire de programme et par un gestionnaire de section. La teneur de ce programme est élaborée par deux concepteurs de programmes de formation d'après les exigences du ministère des Transports de l'Ontario, les principes de la conduite défensive, les politiques et les procédures d'OC Transpo et d'autres documents pertinents. Cette formation est assurée et administrée par sept instructeurs à temps plein et par 12 instructeurs de relève.

Le PFNCA comprend le Programme d'attestation de la compétence des conducteurs (PACC) du ministère des Transports de l'Ontario (MTO). Le PACC de l'Ontario, qui relève de la compétence du MTO, permet aux instructeurs d'OC Transpo de donner une formation aux employés et de les soumettre à des épreuves afin de rehausser ou de renouveler les permis et les certificats d'agrément classifiés. Le processus actuel oblige les instructeurs d'OC Transpo qui donnent cette formation et s'occupent des épreuves d'essai à se faire agréer par le MTO comme fondés de pouvoir de signature. À titre de fondés de pouvoir de signature du MTO, les instructeurs d'OC Transpo sont habilités à administrer et à coter l'épreuve d'essai portant sur les freins pneumatiques du MTO et les épreuves écrites et de conduite du MTO pour le permis de la catégorie C et, d'après les résultats de ces épreuves d'essai, à attribuer le certificat d'agrément pour les freins pneumatiques (Z) et à relever l'agrément au niveau du permis de la catégorie C.

La partie du PACC qui relève du PFNCA est soumise à la vérification du MTO.

En outre, une formation continue est offerte aux chauffeurs d'autobus en fonction. Cette formation comprend :

- la formation obligatoire, offerte dans l'ensemble d'OC Transpo et inspirée des événements, par exemple la formation sur les passages à niveau après l'incident de Fallowfield;
- les tournées d'orientation, soit les tournées offertes aux chauffeurs d'autobus pour les orienter sur les nouveaux circuits ou dans les cas où les circuits existants sont soumis à des modifications majeures;
- les campagnes portant sur les garages, par exemple la conduite en hiver, les cyclistes sur les routes et les rappels du MTO; cette formation est offerte dans tous les garages;
- la sécurité de la conduite en hiver (obligatoire pour tous les nouveaux chauffeurs d'autobus);
- la réévaluation des chauffeurs qui se sont absentés pendant plus de 90 jours;
- la formation sur l'autorisation de conduire;
- l'enrichissement des compétences professionnelles;
- la formation demandée par les chauffeurs d'autobus (par exemple, la formation de réactualisation des compétences pour certains types d'autobus).

## Constatations

La vérification a porté sur les pratiques de formation des chauffeurs. En voici les principales constatations :

1. **Statistiques** : L'examen des collisions d'après Riskmaster (pour les données de la période de 2015-2019) révèle que les collisions sont presque entièrement attribuables aux erreurs des chauffeurs, et non à des pannes mécaniques.
2. **Indicateurs de rendement** : On n'a pas défini de cible sur un an pour les collisions évitables ni de plan permettant d'atteindre ces cibles. Les indicateurs et les cibles de rendement permettant de mesurer l'efficacité de la formation des nouveaux et des anciens chauffeurs d'autobus n'ont pas été définis.
3. **Analytique des données** : On n'a pas mis en place l'analytique des données permettant d'élaborer les relations prédictives et l'analyse (indicateurs avancés) dont on pourrait s'inspirer afin d'améliorer la formation ou l'embauche et réduire les collisions.

4. **Intégrité des données** : Il existe des problèmes d'intégrité des données se rapportant à l'exactitude, à l'exhaustivité et à l'intégration des données sur la formation.
5. **Gouvernance** : Les décisions opérationnelles se sont répercutées sur l'efficacité des pratiques de recrutement et sur la formation donnée aux chauffeurs d'autobus.
6. **Expérience des chauffeurs d'autobus** : Les circuits et le type d'autobus réservé par les nouveaux chauffeurs d'autobus sont déterminés par leur ancienneté au sein de l'organisme, et non d'après leur expérience comme chauffeurs ni par le niveau de formation suivie par les chauffeurs d'autobus.
7. **Normes de formation** : On a mis en place un rigoureux programme de formation, axé sur les pratiques sécuritaires de conduite des autobus. Toutefois, il faut adopter des normes clairement définies, consignées par écrit et objectives pour OC Transpo afin d'appliquer le programme et de déterminer le succès ou l'échec de la formation dans le cadre du PFNCA.
8. **Déroulement de la formation** : Nous n'avons pas pu observer intégralement le déroulement du programme de formation dans le cadre du PFNCA. Nous n'avons pas pu établir intégralement de liens directs entre le programme de formation dans le cadre du PFNCA et la documentation versée dans les dossiers des stagiaires.
9. **Actualisation de la formation des chauffeurs dans la conduite en hiver** : Les nouveaux chauffeurs d'autobus n'ont pas suivi en temps voulu la formation de réactualisation des compétences pour la conduite en hiver.
10. **Recertification des chauffeurs d'autobus** : Les chauffeurs d'autobus n'étaient pas tenus de se faire recertifier cycliquement. Il existe des plans pour commencer à recertifier les chauffeurs d'autobus à partir de 2020; toutefois, il n'existe pas de critères permettant de déterminer le succès ou l'échec de la recertification.
11. **Encadrement de la sécurité du parc d'autobus** : Il faut améliorer la mise en œuvre de l'encadrement pour les évaluations des chauffeurs en fonction et pour la formation complémentaire de certains chauffeurs.

## Conclusion

Les collisions d'autobus avec responsabilité s'expliquent essentiellement par les erreurs des chauffeurs, et non par des pannes mécaniques. Bien que le programme de formation offert dans le cadre du PFNCA soit rigoureux et axé sur les pratiques sécuritaires de la conduite, il faut apporter des améliorations considérables afin de s'assurer que la formation voulue est offerte aux nouveaux et aux anciens chauffeurs d'autobus à la fois. Les compétences des stagiaires appelés à devenir de nouveaux chauffeurs d'autobus ne sont pas évaluées par rapport à des normes de formation clairement définies pour savoir s'ils sont prêts à conduire les autobus d'OC Transpo. Quand un chauffeur est en fonction, on peut aussi apporter des améliorations à la formation continue pour s'assurer que cette formation est efficace et que l'on respecte des normes uniformes. Il faut définir des indicateurs et des cibles de rendement pour évaluer l'efficacité de la formation des chauffeurs d'autobus.

La mise en œuvre des recommandations exprimées dans ce rapport permettra à OC Transpo de se pencher sur les questions se rapportant au déroulement de la formation, à l'évaluation des nouveaux et des anciens chauffeurs d'autobus par rapport à des normes uniformes et à la mesure de l'efficacité de la formation des chauffeurs d'autobus.

## Recommandations et réponses

### Recommandation n° 1

Que la Ville définisse des indicateurs de rendement à court terme et à long terme et des cibles sur un an pour les collisions d'autobus évitables, ainsi qu'un plan permettant d'atteindre ces cibles et étayé par l'analyse et la surveillance des progrès accomplis.

### Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel est en train de revoir les données extraites de Riskmaster et du Système de gestion de la sécurité (SGS) d'OC Transpo afin de mettre au point les cibles à court et à plus long termes. Ce travail sera terminé d'ici au premier trimestre de 2021. Les cibles sur un an pour les collisions évitables seront intégrées dans la fiche de pointage du SGS, qui est mise à jour chaque année.

Le personnel de l'Unité de la formation et du perfectionnement d'OC Transpo et de l'Unité de la sécurité du parc automobile de la Ville se réunit également à intervalles

réguliers afin de discuter des problèmes tendanciels, et le personnel de la formation remanie en conséquence la formation offerte dans le cadre du PFNCA et la formation des chauffeurs d'autobus.

### **Recommandation n° 2**

Que la Ville définisse des indicateurs et des cibles de rendement permettant de mesurer l'efficacité de la formation pour les nouveaux et les anciens chauffeurs d'autobus.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le programme de formation des nouveaux et des anciens chauffeurs d'autobus est mis à jour à intervalles réguliers d'après les problèmes tendanciels et l'évolution de la technologie à bord de nos véhicules.

En s'inspirant des données recueillies auprès de différentes sources, notamment les cibles annuelles et les initiatives du SGS, ainsi que des données sur les collisions évitables de Riskmaster de l'Unité de la sécurité du parc automobile, le personnel est en train de mettre au point et de définir des indicateurs de rendement et des cibles qui permettront de mesurer l'efficacité de la formation pour tous les chauffeurs d'autobus.

Les indicateurs de rendement seront établis en collaboration entre la Formation et les Opérations de transport en commun et seront intégrés dans les cibles fixées dans le SGS d'ici au deuxième trimestre de 2021.

### **Recommandation n° 3**

Que la Ville mette en œuvre l'analytique des données afin d'élaborer des relations et des analyses prédictives (indicateurs avancés), dont elle pourra s'inspirer afin d'améliorer la formation ou l'embauche et de réduire le nombre de collisions.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel de la Formation et de la Sécurité du parc automobile se réunit à intervalles réguliers pour discuter des réévaluations des chauffeurs d'autobus, des taux de collision et des tendances, et la Formation remanie en conséquence le programme de formation.

Nous avons lancé le processus de recrutement pour le poste de coordonnateur ou de coordonnatrice du contrôle et de l'assurance de la qualité afin d'effectuer l'analyse des données et de mieux éclairer les changements à apporter au programme. Le titulaire de ce poste entrera en fonction d'ici la fin du premier trimestre de 2021.

Le personnel est aussi en train d'examiner, avec différentes directions générales de la Ville, la possibilité d'établir des liens parmi l'information extraite de différentes sources de données (Riskmaster, Action Point, dossiers d'entretien M5 et SAP, entre autres) afin de mettre au point des relations et des analyses prédictives dont on pourrait aussi s'inspirer pour améliorer la formation et l'embauche et pour réduire les collisions.

#### **Recommandation n° 4**

Que la Ville se penche sur les problèmes d'intégrité des données se rapportant à l'exactitude, à l'exhaustivité et à l'intégration des données sur les chauffeurs d'autobus.

#### **Réponse de la direction :**

Les données recueillies jusqu'à maintenant sont complètes et respectent les normes du MTO. Toutefois, la direction est d'accord avec cette recommandation et s'est penchée sur les occasions d'améliorer l'administration du Programme de formation des chauffeurs d'autobus, surtout en ce qui concerne la gestion des documents et des dossiers.

Seul le personnel administratif qui rend des comptes à l'équipe de la gestion de la formation a accès à la base de données sur la formation. Cette équipe s'occupe aussi du suivi et de la consignation des réévaluations, ainsi que de la formation de réactualisation obligatoire. On a aussi mis en place un système électronique pour la présentation des évaluations journalières des stagiaires; ce système électronique fait état des périodes de conduite et des périodes de mentorat sur la plateforme.

#### **Recommandation n° 5**

Que la Ville continue, comme elle l'a fait récemment, de mener des efforts pour rehausser la gouvernance de la formation des chauffeurs d'autobus afin de veiller à ce que cette formation, qui est une fonction essentielle de sécurité, soit mise en œuvre comme prévu et sans qu'on la gêne.

**Réponse de la direction :**

Les Opérations de transport en commun et la Formation travaillent de concert pour harmoniser les impératifs de services et la formation essentielle à la sécurité d'OC Transpo.

La direction est d'accord avec cette recommandation, et depuis mai 2020, le personnel des Opérations de transport en commun et de la Formation a augmenté la fréquence de ses réunions pour se réunir chaque semaine afin de planifier et de s'assurer que les impératifs des services et de la formation des chauffeurs d'autobus d'OC Transpo sont respectés.

On met actuellement à jour le Plan de formation et de certification des chauffeurs dont il est question dans ce rapport afin de préciser la régie de la formation, de renforcer la collaboration entre les Opérations et la Formation et d'intégrer la fréquence et les calendriers de toutes les activités de formation obligatoires et non obligatoires. Les révisions seront terminées d'ici le quatrième trimestre de 2020.

**Recommandation n° 6**

Que la Ville définisse, consigne par écrit et applique clairement les critères et les normes objectifs d'« OC Transpo » pour savoir si les stagiaires réussissent ou échouent le PFNCA.

**Réponse de la direction :**

Bien que l'organisme qui nous régit (MTO) ne nous oblige pas à le faire, la direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction est en train de revoir le PFNCA qui se déroule après l'essai routier du MTO et d'établir des critères de succès ou d'échec clairs et objectifs, qu'appliqueront les instructeurs dans cette partie du programme. On est en train de mettre au point une nouvelle procédure opérationnelle normalisée, qui établit des critères de succès ou d'échec clairs et objectifs dans la formation offerte par OC Transpo. Cet examen et la procédure élaborée seront terminés d'ici le quatrième trimestre de 2020.

### **Recommandation n° 7**

Que la Ville améliore comme suit le Rapport journalier sur la progression (RJP) dans le cadre du PFNCA :

- définir des normes pour que les notes indiquées dans le RJP établissent un lien direct entre le rendement, noté dans le RJP, et les décisions quant au succès ou à l'échec des stagiaires dans le PFNCA;
- élaborer des critères pour guider les instructeurs dans le mode d'évaluation de la progression des stagiaires par rapport au barème de notation du RJP;
- modifier le barème de notation pour obtenir la précision nécessaire afin de déterminer et de comparer le rendement des stagiaires;
- mettre en œuvre un processus d'assurance de la qualité du RJP afin d'améliorer la clarté et l'exécution, de s'assurer que les notes sont justifiées et d'établir un lien évident avec les commentaires des instructeurs et pour s'assurer que les RJP sont établis en temps opportun;
- mettre en œuvre des coefficients de pondération des compétences dans la fiche de notation du RJP afin d'attribuer un meilleur coefficient de pondération aux compétences plus essentielles pour la sécurité.

### **Réponse de la direction :**

Les exigences du MTO pour l'évaluation des essais routiers sont respectées. Le RJP est un outil d'évaluation du programme de formation d'OC Transpo qui respecte largement les impératifs de la formation du MTO.

La direction est d'accord avec cette recommandation, et en janvier 2020, on a lancé le nouveau RJP du PFNCA qui définit clairement les normes de rendement liées au programme de formation, un système de notation révisé qui recense et pondère les compétences essentielles à la sécurité par rapport aux compétences non essentielles à la sécurité, l'obligation de noter une justification pour les cotes de rendement faibles et des instructions pour assurer l'uniformité de la notation. En décembre 2019, on a donné aux instructeurs une formation sur les nouveaux RJP avant la mise en œuvre, et le chef de la sécurité a animé, en juillet 2020, une réunion d'information complémentaire pour rappeler l'importance du RJP.

On mène d'autres travaux afin de préciser les critères de succès et d'échec déterminés par les résultats du RJP; ces travaux seront terminés d'ici le premier trimestre de 2021.

### **Recommandation n° 8**

Que la Ville détermine et fixe des heures minimums de conduite pour les stagiaires dans le cadre du PFNCA dans chaque modèle d'autobus et mette en œuvre des procédures pour s'assurer que la norme est respectée.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation et a terminé, en janvier 2020, la mise en œuvre des périodes de conduite minimums obligatoires par type d'autobus, ce qui répond largement aux normes à respecter selon l'organisme qui nous régit (MTO).

Bien que le MTO exige 20 heures de conduite, les stagiaires du PFNCA doivent faire dans l'ensemble au moins 60 heures et respecter une durée totale minimum de conduite pour chaque modèle d'autobus avant de recevoir leur diplôme dans le cadre du PFNCA.

Les heures de conduite sont enregistrées dans les RJP des employés par leur instructeur, et cette information est ensuite notée dans une fiche de suivi par le coordonnateur du groupe.

### **Recommandation n° 9**

Que la Ville définisse clairement les épreuves et les examens à subir durant chaque jour du plan de cours et que ces épreuves et examens se déroulent selon les modalités exposées dans le plan de cours, en versant dans les dossiers des stagiaires du PFNCA des pièces justificatives.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord en partie avec cette recommandation, puisque les épreuves et les évaluations sont programmées dans le syllabus du PFNCA. Toutefois, comme l'indique le rapport, la direction doit se donner une certaine marge de manœuvre dans les épreuves d'examen pour s'assurer que les candidats sont évalués uniformément et équitablement. Par exemple, une journée de mauvais temps peut obliger les instructeurs à adapter la formation sur la route si les stagiaires commencent le programme.

Depuis août 2020, les résultats des épreuves et des examens de chaque stagiaire sont versés à leur dossier individuel, ainsi que dans le dossier du groupe dans le cadre du PFNCA.

### **Recommandation n° 10**

Que la Ville continue de mener l'essai routier final que les stagiaires du PFNCA doivent réussir à la fin des séances du PFNCA.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Les stagiaires doivent se soumettre à l'épreuve routière pratique du MTO à mi-chemin pendant le programme, et depuis février 2020, à une évaluation de conduite pratique en service finale, à la fin du PFNCA, pour recevoir leur diplôme. Cette épreuve routière finale répond largement aux exigences du MTO.

### **Recommandation n° 11**

Que la Ville se conforme à ses critères dans la sélection des mentors pour la formation sur la plateforme.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Nous sommes en train de finaliser une procédure opérationnelle normalisée qui fait état des responsabilités dont il faut s'acquitter pour s'assurer que les mentors de la plateforme actualisent leurs compétences. Cette vérification de la conformité se tiendra avant le début de chaque Programme de formation des nouveaux chauffeurs d'autobus (PFNCA). Effectuées en collaboration avec la Sécurité du parc automobile et les Opérations de transport en commun, les vérifications de la conformité permettront de s'assurer que les chauffeurs ont un dossier de conduite impeccable, qu'il n'y a pas d'infraction ni de collision évitable dans leur profil de sécurité, et qu'il n'y a pas non plus de points d'inaptitude ni d'infractions dans leur synthèse de chauffeur. La politique sera mise en œuvre d'ici la fin d'octobre 2020. Le Programme de mentorat sur la plateforme fait partie du programme de formation d'OC Transpo et répond largement aux exigences du MTO.

### **Recommandation n° 12**

Que la Ville détermine le niveau optimal du recours aux instructeurs à temps plein et de relève et recrute ces instructeurs pour assurer l'uniformité et l'efficacité du déroulement de la formation.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Formation, les Opérations de transport en commun et la Planification des services se réunissent à intervalles réguliers afin d'évaluer les niveaux de services à court et à long termes et le nombre de chauffeurs nécessaire. L'analyse qui sera confiée au nouveau coordonnateur ou à la nouvelle coordonnatrice de l'assurance et du contrôle de la qualité, qui entrera en fonction en 2021, permettra d'assurer l'uniformité de la réalisation du PFNCA selon son contenu grâce à des contrôles d'assurance de la qualité du programme à intervalles réguliers et en réunissant des données qui permettront à la direction de remanier à des niveaux optimaux le ratio des instructeurs à temps plein et de relève.

**Recommandation n° 13**

Que la Ville élabore et mette en œuvre une méthodologie en bonne et due forme, qui permet d'assurer la surveillance voulue de la qualité de la formation donnée par les instructeurs.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Le personnel de supervision évalue les instructeurs d'après leurs compétences en classe en s'en remettant à de nombreux facteurs, dont la connaissance de la matière, les techniques d'expression et d'animation, le professionnalisme et la préparation des cours. En septembre 2020, on a porté à au moins quatre fois par an, au lieu de deux fois par an auparavant, la fréquence de l'observation en classe des instructeurs. En octobre 2020, on a aussi mis en place un processus formel à jour pour l'observation, l'évaluation et le suivi de la conformité avec cette norme en classe.

**Recommandation n° 14**

Que la Ville élabore des politiques et des pratiques pour la réembauche et la réactualisation des compétences des candidats qui ont échoué le PFNCA auparavant ou qui ont démissionné du PFNCA.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

En septembre 2020, OC Transpo a adopté une politique de réembauche qui prévoit une période d'attente avant de permettre aux candidats qui n'ont pas été retenus ou qui sont

sortis du programme avant de le terminer de déposer une nouvelle demande dans le cadre du programme. Les candidats qui n'ont pas été retenus à l'étape de l'évaluation préalable à l'embauche (dans les épreuves psychométriques, cognitives et d'évaluation de la conduite) doivent attendre au moins six mois avant de déposer une nouvelle demande. Les stagiaires qui ont cessé de participer au programme pendant toutes les autres parties de ce programme doivent attendre au moins deux ans avant de pouvoir déposer une demande de réembauche.

### **Recommandation n° 15**

Que la Ville étoffe la documentation du PFNCA afin de permettre d'établir des liens directs entre la formation du PFNCA d'une part et, d'autre part, des séances journalières obligatoires de conduite et les RJP versés dans les dossiers.

#### **Réponse de la direction :**

Les exigences du MTO pour l'évaluation de l'épreuve routière sont respectées. Le RJP est un outil d'évaluation du programme de formation d'OC Transpo qui respecte largement les impératifs de formation du MTO.

La direction est d'accord avec cette recommandation, et en janvier 2020, on a lancé le nouveau RJP électronique dans le cadre du PFNCA; cet outil définit clairement les exigences de la conduite journalière se rapportant aux programmes de formation. En outre, on a adopté, en octobre 2020, une fiche de suivi électronique qui fait état de chaque cours et chaque séance de conduite sur la route de chacun des stagiaires selon la liste dressée dans le syllabus. L'instructeur doit s'assurer que cette fiche est signée chaque jour et qu'elle est versée au dossier individuel de chaque stagiaire.

### **Recommandation n° 16**

Que la Ville étoffe la documentation versée dans les dossiers des stagiaires dans le cadre du PFNCA :

- en suivant et en analysant le nombre total d'heures de conduite par modèle d'autobus et par stagiaire;
- donne les devoirs et les épreuves écrites les mêmes jours conformément au programme de formation;
- verse dans les dossiers les relevés d'assiduité des stagiaires;
- dresse les procès-verbaux des réunions journalières des instructeurs et des chefs de groupes;
- établit et classe les lettres d'évaluation finale pour chaque stagiaire.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Si l'information recensée par le vérificateur n'était pas disponible dans le fichier du groupe du PFNCA, elle est désormais aussi versée au dossier individuel de chaque stagiaire; cette information porte entre autres sur la durée totale de conduite et sur les heures de conduite par type d'autobus, sur les relevés d'assiduité et sur les lettres d'évaluation définitive.

Les résultats imprimés des affectations et des épreuves sont également versés dans les dossiers individuels des stagiaires. Bien que ces évaluations se déroulent uniformément selon le programme de formation, les instructeurs disposent d'une certaine marge de manœuvre en ce qui concerne le délai dans lequel ils doivent les donner aux stagiaires, selon les modalités exposées dans la réponse de la direction à la recommandation n° 9.

Le coordonnateur du groupe dresse le procès-verbal des réunions journalières des instructeurs et des chefs de groupe et les verse au dossier du groupe du PFNCA.

**Recommandation n° 17**

Que la Ville donne, dès le début du premier hiver suivant la diplomation du chauffeur d'autobus dans le cadre du PFNCA, une formation de réactualisation des compétences dans la conduite hivernale.

**Réponse de la direction :**

La tranche du programme de formation d'OC Transpo consacrée à la conduite en hiver respecte largement les exigences du MTO.

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La formation des chauffeurs d'autobus qui n'avaient pas encore suivi la formation sur la conduite en hiver, comme l'indique ce rapport, a pris fin en mars 2020. Depuis, tous les diplômés qui suivent le PFNCA entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 novembre participent, avant le 31 janvier de leur premier hiver comme chauffeur, à la formation de réactualisation des compétences dans la conduite en hiver. Pour les stagiaires qui sont diplômés entre le 1<sup>er</sup> décembre et le 31 mars, les cours de conduite en hiver sont intégrés dans le PFNCA.

### **Recommandation n° 18**

Que la Ville veille à ce que la formation se rapportant à la réactualisation et à la valorisation des compétences des chauffeurs d'autobus, selon les modalités définies par l'équipe de la formation et du perfectionnement, soit offerte.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction a organisé des séances virtuelles à l'intention des chauffeurs d'autobus qui n'avaient pas encore suivi la formation sur la sensibilisation à la violence en milieu de travail. Cette formation se donnera d'ici le premier trimestre de 2021.

La direction continuera de s'assurer que toute la formation de réactualisation des compétences et la formation qui permet d'améliorer les connaissances pratiques des chauffeurs d'autobus se poursuivent et se donnent comme prévu. Le personnel de la Direction de la formation et du perfectionnement fait un suivi de la situation de la formation de chaque chauffeur d'autobus.

### **Recommandation n° 19**

Que la Ville continue de consacrer les efforts à la recertification cyclique des chauffeurs d'autobus en adoptant des critères clairs pour le succès ou l'échec et en prévoyant les étapes suivantes en cas d'échec.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La version provisoire du Plan existant de recertification des chauffeurs a été mise à jour pour tenir compte de la fréquence normale, des délais de programmation et des critères de succès et d'échec pour la formation et la recertification des chauffeurs d'autobus. Elle prévoit un processus de recertification de trois jours, qui comprend des épreuves routières pratiques et une formation de réactualisation en classe, ce qui respecte largement les exigences du MTO.

Les chauffeurs d'autobus participeront à la formation obligatoire offerte tous les cinq ans, de concert avec la date de renouvellement de leur permis de conduire. Ils devront alors réussir l'épreuve écrite, l'épreuve de conduite et l'épreuve de vision du MTO afin de pouvoir continuer à conduire des autobus.

Le Plan sera mis en œuvre en décembre 2020.

**Recommandation n° 20**

Que la Ville mette intégralement en œuvre la recommandation faite par le personnel de la Sécurité du parc d'autobus pour les évaluations en service et les activités supplémentaires de formation, verse cette recommandation dans les dossiers des stagiaires et fasse connaître, au personnel de la Sécurité du parc d'autobus, les résultats des mesures correctives.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On est en train de mettre au point un processus de documentation afin de consigner, de pister, d'attribuer et de suivre rigoureusement les recommandations sur la sécurité du parc automobile; ce processus entrera en vigueur d'ici le premier trimestre de 2021.

On a lancé en octobre 2020 le nouveau rapport électronique qui permet de suivre les réévaluations, le perfectionnement des compétences professionnelles et la formation sur l'autorisation de conduire (AC).

## Rapport d'examen détaillé

### Introduction

À la suite d'un signalement sur la Ligne directe de fraude et d'abus, le Bureau du vérificateur général (BVG) a procédé à un examen de la formation des chauffeurs d'autobus d'OC Transpo en ce qui a trait à la sécurité des opérations de conduite des autobus.

### Renseignements généraux et contexte

Exploiter un service de transport en autobus est par inhérence risqué. Les chauffeurs d'autobus parcourent des milliers de kilomètres chaque jour dans différentes conditions routières et météorologiques qui sont parfois extrêmes. Tant qu'OC Transpo aura à son service des chauffeurs qui conduisent des autobus sur des routes empruntées par d'autres personnes qui se déplacent à pied, à vélo et en voiture, ses autobus sont appelés à être mis en cause dans des collisions, avec ou sans responsabilité.

La formation des chauffeurs est l'une des activités de sécurité les plus importantes qui existent pour réduire le plus possible ce risque.

- Elle doit permettre de repérer ceux et celles qui ne seront probablement jamais en mesure de conduire un autobus en toute sécurité.
- Elle doit viser à former les nouveaux chauffeurs pour leur permettre de conduire des autobus en toute sécurité. En se rappelant ce principe, le chauffeur d'autobus qui vient de recevoir son permis représente presque toujours, comme la population générale des automobilistes, un risque plus important que les chauffeurs d'autobus d'expérience. Toutefois, à un certain moment, l'avantage marginal d'un complément de formation est inférieur à l'avantage opérationnel de compter sur un nouveau chauffeur pour assurer le service sur les circuits d'autobus.
- Elle doit permettre de réactualiser les compétences des chauffeurs existants dans les cas nécessaires, toujours pour réduire le plus possible les risques à un coût satisfaisant.

Le Service de transport en commun regroupe 1 511 postes de chauffeur d'autobus syndiqués. La formation des chauffeurs est offerte en continu aux nouveaux et aux anciens chauffeurs.

Le Programme de formation des nouveaux chauffeurs d'autobus (PFNCA) se déroule à temps plein pendant six semaines (31 jours<sup>1</sup>) et s'adresse expressément aux chauffeurs d'autobus. Il est géré par un gestionnaire de programme et par un gestionnaire de section. La teneur de ce programme est élaborée par deux concepteurs de programmes de formation d'après les exigences du ministère des Transports de l'Ontario, les principes de la conduite défensive, les politiques et les procédures d'OC Transpo et d'autres documents pertinents. Cette formation est assurée et administrée par sept instructeurs à temps plein et par 12 instructeurs de relève.

Le PFNCA comprend le Programme d'attestation de la compétence des conducteurs (PACC) du ministère des Transports de l'Ontario (MTO). Le PACC de l'Ontario, qui relève de la compétence du MTO, permet aux instructeurs d'OC Transpo de donner une formation aux employés et de les soumettre à des épreuves afin de rehausser ou de renouveler les permis et les certificats d'agrément classifiés. Dans le cadre du processus actuel, les instructeurs d'OC Transpo qui assurent cette formation et qui s'occupent des épreuves d'essai doivent être agréés par le MTO en tant que fondés de pouvoir de signature. À ce titre, les instructeurs d'OC Transpo ont le pouvoir d'administrer et de coter l'épreuve d'essai portant sur les freins pneumatiques du MTO et les épreuves d'essai écrites et de conduite du MTO pour le permis de la catégorie C. Compte tenu des résultats de ces épreuves d'essai, les instructeurs d'OC Transpo peuvent attribuer le certificat d'agrément permettant d'utiliser les freins pneumatiques (Z) et relever le permis de chauffeur pour attribuer le permis de la catégorie C.

Le certificat d'agrément pour l'utilisation des freins pneumatiques (Z) et le permis de la catégorie C sont obligatoires pour conduire un autobus de grandeur normale en Ontario. La partie du PFNCA se rapportant au PACC est également soumise à la vérification du MTO.

Outre le PFNCA, on donne aux chauffeurs d'autobus une formation continue. Cette formation comprend :

- la formation obligatoire, offerte dans l'ensemble d'OC Transpo et inspirée des événements, par exemple la formation sur les passages à niveau après l'incident de Fallowfield;

---

<sup>1</sup> La direction nous apprend qu'après nos travaux d'examen sur le terrain, on a prolongé la durée du programme pour l'étendre à 36 jours.

- les tournées d'orientation, soit les tournées offertes aux chauffeurs d'autobus pour les orienter sur les nouveaux circuits ou dans les cas où les circuits existants sont soumis à des modifications majeures;
- les campagnes portant sur les garages, par exemple la conduite en hiver, les cyclistes sur les routes et les rappels du MTO; cette formation est offerte dans tous les garages;
- la sécurité de la conduite en hiver (obligatoire pour tous les nouveaux chauffeurs d'autobus);
- la réévaluation des chauffeurs qui se sont absentés pendant plus de 90 jours;
- la formation sur l'autorisation de conduire;
- l'enrichissement des compétences professionnelles;
- la formation demandée par les chauffeurs d'autobus (par exemple, la formation de réactualisation des compétences pour certains types d'autobus).

Riskmaster Accelerator (Riskmaster) est un programme qu'utilise la Ville, dont OC Transpo. Ce système sert à enregistrer l'information sur les collisions et les incidents (tous les dommages causés à des véhicules ou les mettant en cause) et les notes d'enquête, y compris lorsqu'il s'agit de savoir si une collision comporte ou non une responsabilité et si elle avait pu être évitée ou non. Le Registre des points d'intervention pour la sécurité du parc automobile (Action Point) est une base de données qui suit et cote les collisions évitables recensées dans Riskmaster. Action Point permet aussi de mettre à jour le profil de sécurité des chauffeurs mis en cause dans les collisions évitables.

## **Objectifs et critères de l'examen**

L'objectif de cet examen consistait à évaluer les pratiques de gestion de la Ville se rapportant à la formation des chauffeurs d'OC Transpo.

Cet objectif global était constitué des deux objectifs d'examen ci-après :

### **Objectif de l'examen n° 1**

Évaluer les contrôles permettant de s'assurer que la formation voulue est donnée aux nouveaux chauffeurs d'autobus.

#### **Critères**

- Le PFNCA est clairement défini, est mis à jour et répond efficacement aux besoins en formation.

- Le programme de formation du PFNCA se déroule dans son intégralité.
- OC Transpo surveille et évalue l'efficacité de la formation donnée dans le cadre du PFNCA.

## **Objectif de l'examen n° 2**

Évaluer les contrôles permettant de s'assurer que la formation voulue est donnée en continu aux chauffeurs d'autobus.

### **Critères**

- La formation d'actualisation des compétences, les réévaluations et la certification des chauffeurs d'autobus se déroulent conformément aux exigences.
- Les recommandations sur la sécurité du parc d'autobus, formulées en vertu de la Politique sur l'autorisation de conduire les véhicules (ACV), sont mises en œuvre dans les délais.
- OC Transpo surveille et évalue l'efficacité de la formation continue des chauffeurs d'autobus.

## **Portée**

L'examen a entre autres consisté à examiner les pratiques de formation des nouveaux chauffeurs d'autobus et des chauffeurs d'autobus permanents dans la période comprise entre 2017 et 2019, notamment :

- le PFNCA et son efficacité dans la satisfaction des besoins en formation;
- le déroulement du programme de formation dans le cadre du PFNCA dans la période comprise entre 2017 et 2019;
- la surveillance et l'évaluation de l'efficacité du PFNCA et de la formation continue des chauffeurs d'autobus;
- la formation pour l'actualisation des compétences, les réévaluations et la recertification des chauffeurs d'autobus;
- l'information sur les collisions d'après Riskmaster et Action Point;
- la mise en œuvre des recommandations sur la sécurité du parc d'autobus se rapportant aux chauffeurs d'autobus, en vertu de la Politique sur l'autorisation de conduire les véhicules (ACV).

Étaient exclues de la portée de cet examen, les pratiques et les procédures se rapportant à Riskmaster et à Action Point, ainsi que la conformité par rapport à la

Politique sur l'autorisation de conduire les véhicules de la Ville et sur l'équipement mobile et aux procédures auxiliaires.

## **Approche et méthodologie de l'examen**

La méthodologie de l'examen comportait les activités suivantes :

- Les entrevues et les tours d'horizon des processus avec le personnel de la Ville appelé à participer à la formation des chauffeurs d'autobus;
- L'examen et le sondage de la documentation pertinente, par exemple le programme de formation du PFNCA, les modèles d'examens du PFNCA et les dossiers des chauffeurs d'autobus prélevés dans l'échantillon;
- L'examen et le sondage d'un échantillon de recommandation de l'ACV;
- L'analyse des données sur la formation dans Riskmaster et dans Action Point.

Le plan d'examen a été finalisé en octobre 2019; les travaux d'examen sur le terrain étaient essentiellement achevés le 31 décembre 2019.

## **Observations et recommandations de l'examen**

### **Objectif de l'examen n° 1**

Évaluer les contrôles permettant de s'assurer que la formation voulue est donnée aux nouveaux chauffeurs d'autobus.

#### **Statistiques et mesure du rendement**

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la formation des chauffeurs est l'un des outils les plus importants qui permettent de réduire le risque de collisions d'autobus. Nous avons examiné les données pour le confirmer et pour évaluer la mesure dans laquelle le programme de formation des chauffeurs est conçu et se déroule de manière à tenir compte de ce risque et à le maîtriser.

Les données de Riskmaster ont été analysées pour examiner les collisions évitables causées par les chauffeurs d'autobus d'OC Transpo. Riskmaster est un programme Web qu'utilise la Ville, dont OC Transpo. Ce programme est administré et utilisé par la Direction des opérations juridiques et des services de soutien, qui relève de l'avocat général de la Ville. Ce système sert à enregistrer les données sur les collisions et sur les incidents (soit tous les dommages causés à ou par un véhicule), ainsi que les notes d'enquête pour justifier la cotation. Riskmaster sert aussi à produire des rapports et des

analyses. La direction d'OC Transpo nous a fait savoir que les chauffeurs doivent déclarer toutes les collisions, même si elles sont mineures.

Notre examen des données sur les collisions dans Riskmaster pour la période de 2017 à 2019 nous a permis de constater que les collisions évitables d'OC Transpo sont presque entièrement attribuables à des erreurs des chauffeurs, et non à des pannes mécaniques. Nous avons ainsi pu confirmer notre compréhension de l'importance de la formation des chauffeurs d'autobus.

Nous avons aussi examiné les données de Riskmaster se rapportant aux incidents de collisions évitables parmi les diplômés du PFNCA pour la période de 2017 à 2019. Nous avons observé ce qui suit :

Tableau 1 : Faits saillants dans Riskmaster

<b>Description</b>	<b>Nombre</b>
Stagiaires qui ont réussi le PFNCA entre 2017 et 2019 (diplômés) et qui sont toujours actifs <sup>2</sup>	227
Diplômés mis en cause dans une collision évitable après leur diplôme	140 (62 %)
Collisions évitables provoquées par des diplômés après leur diplôme	216 (0,95 collision/diplômé du PFNCA)
Diplômés en cause dans des collisions évitables répétées	61 (27 %)

---

<sup>2</sup> L'analyse ci-dessus ne tient compte que des chauffeurs qui étaient toujours actifs à la date de notre examen, afin de réduire l'incidence causée sur les données par les différentes périodes d'emploi (par exemple, les emplois temporaires ou à court terme).

Il est important de noter que parmi les collisions évitables dans le tableau ci-dessus, 77 % ont été jugées mineures par la Sécurité du parc automobile (ce qui représente moins de 2 000 \$ en dommages combinés) et 23 % ont été jugées majeures (plus de 2 000 \$ en dommages combinés).

Nous nous attendions à constater qu'il y avait des indicateurs et des cibles de rendement à court terme et à long terme pour les collisions évitables et des plans pour atteindre ces cibles. Ces plans pourraient comprendre des modifications dans la formation des chauffeurs au besoin. Nous avons constaté qu'on n'avait pas fixé de cible de rendement ni de rapport sur le rendement se rapportant aux collisions en 2017 et en 2018. En avril 2019, on a diffusé les objectifs internes d'OC Transpo sur la sécurité. Les objectifs de la sécurité représentent une étape importante dans la mesure des problèmes liés à la sécurité, par exemple les collisions avec des véhicules, et dans les interventions se rapportant à ces problèmes. Ce document fait état des initiatives menées en continu afin de mieux comprendre et suivre les collisions et de mieux en connaître les tendances. Ce document fait état, pour OC Transpo en 2019, d'une cible de 0,44 collision évitable par tranche de 100 000 kilomètres parcourus par un autobus. Aucune cible n'a été fixée pour 2017 ni pour 2018. La direction nous apprend que le résultat réel a été de 0,88 pour 2019. On n'a pas fourni d'analyse des écarts de la cause probable du rendement réel par rapport au rendement visé. Nous avons aussi constaté qu'il n'y a pas de lien direct entre les cibles et les résultats réels d'une part et, d'autre part, la formation des chauffeurs d'autobus.

S'ils définissent les cibles du rendement pour 2019, les objectifs de la sécurité ne font pas état des cibles à plus long terme à atteindre ni du plan permettant de les atteindre. Le document fait toutefois état de la nécessité de s'améliorer continuellement et de mettre au point les processus et la structure-cadre nécessaires pour réunir, surveiller et analyser les données afin de connaître les causes explicatives des collisions.

Nous nous attendions à constater des indicateurs de rendement quantifiés à court et à long termes et des cibles permettant d'évaluer expressément l'efficacité de la formation des chauffeurs d'autobus et d'orienter la conception et le déroulement de la formation. Nous ne les avons pas constatés. Comme nous le verrons ci-après (cf. les recommandations sur la sécurité du parc d'autobus), le personnel de la Sécurité du parc d'autobus et le personnel de la formation parlent régulièrement de la nature des accidents évitables qui se produisent. Ces discussions tiennent compte de la formation corrective offerte aux chauffeurs mis en cause dans des accidents évitables. Toutefois, des indicateurs quantifiés plus formels permettraient d'évaluer, dans la conception et le

déroulement de la formation, l'incidence de cette formation sur le nombre de collisions évitables afin de permettre de prendre, dans le cadre du programme, des décisions mieux éclairées.

Les données actuelles sur le rendement lié à la formation sont limitées aux statistiques compilées par l'équipe de la formation et du perfectionnement et qui font état des notes de passage des stagiaires dans le cadre du PFNCA. Bien que ces données soient nécessaires pour gérer la formation, elles ne constituent pas des indicateurs directs de l'efficacité de la formation dans la réalisation des objectifs de sécurité d'OC Transpo.

Bien que la majorité des collisions évitables soient jugées mineures, le simple fait qu'elles se produisent pourrait indiquer qu'il faut donner aux chauffeurs un complément de formation. C'est ce que précise la Politique sur l'autorisation de conduire les véhicules et l'équipement mobile de la Ville (la Politique sur l'ACV) dans les cas où toutes les collisions évitables ont une incidence sur le profil de risque du chauffeur. La conduite continue d'un autobus par un chauffeur est déterminée à la fois par le nombre et par la gravité des collisions. Dans les cas nécessaires, la formation complémentaire vient rehausser le rendement des chauffeurs.

Il s'agit, pour OC Transpo, de l'occasion de mettre au point des indicateurs et des cibles de rendement permettant de mesurer l'efficacité de la formation. Ces indicateurs et ces cibles devraient avoir un caractère décalé (pour la formation déjà donnée) et avancé (afin de savoir si OC Transpo prend des mesures pour éviter que les collisions se reproduisent éventuellement).

### **Recommandation n° 1**

Que la Ville définisse des indicateurs de rendement à court terme et à long terme et des cibles sur un an pour les collisions d'autobus évitables, ainsi qu'un plan permettant d'atteindre ces cibles et étayé par l'analyse et la surveillance des progrès accomplis.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel est en train de revoir les données extraites de Riskmaster et du Système de gestion de la sécurité (SGS) d'OC Transpo afin de mettre au point les cibles à court et à plus long termes. Ce travail sera terminé d'ici au premier trimestre de 2021. Les cibles sur un an pour les collisions évitables seront intégrées dans la fiche de pointage du SGS, qui est mise à jour chaque année.

Le personnel de l'Unité de la formation et du perfectionnement d'OC Transpo et de l'Unité de la sécurité du parc automobile de la Ville se réunit également à intervalles réguliers afin de discuter des problèmes tendanciels, et le personnel de la formation remanie en conséquence la formation offerte dans le cadre du PFNCA et la formation des chauffeurs d'autobus.

### **Recommandation n° 2**

Que la Ville définisse des indicateurs et des cibles de rendement permettant de mesurer l'efficacité de la formation pour les nouveaux et les anciens chauffeurs d'autobus.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le programme de formation des nouveaux et des anciens chauffeurs d'autobus est mis à jour à intervalles réguliers d'après les problèmes tendanciels et l'évolution de la technologie à bord de nos véhicules.

En s'inspirant des données recueillies auprès de différentes sources, notamment les cibles annuelles et les initiatives du SGS, ainsi que des données sur les collisions évitables de Riskmaster de l'Unité de la sécurité du parc automobile, le personnel est en train de mettre au point et de définir des indicateurs de rendement et des cibles qui permettront de mesurer l'efficacité de la formation pour tous les chauffeurs d'autobus.

Les indicateurs de rendement seront établis en collaboration entre la Formation et les Opérations de transport en commun et seront intégrés dans les cibles fixées dans le SGS d'ici au deuxième trimestre de 2021.

### **Analytique des données**

OC Transpo a l'occasion de se servir des données sur la formation de concert avec les données sur les opérations et sur les collisions afin de mettre au point des relations et des analyses prédictives potentielles (indicateurs avancés), dont elle pourrait s'inspirer pour améliorer la formation et l'embauche et réduire le nombre de collisions. À l'heure actuelle, les données ne sont pas utilisées ainsi. Le PFNCA et les besoins en formation continue ne sont pas surveillés, évalués ni améliorés en bonne et due forme d'après l'analytique. La capacité de faire appel à l'analytique est limitée par :

- l'absence d'intégration des systèmes entre la base de données sur la formation d'OC Transpo, SAP, Riskmaster, Action Point et les systèmes d'affectation.

L'intégration rehausserait l'exactitude et l'exhaustivité de l'information sur la formation et le perfectionnement. Par exemple, une meilleure intégration permettrait à l'équipe de la formation et du perfectionnement de connaître les chauffeurs qui sont en congé ou qui rentrent au travail après des absences prolongées et de réunir des données sur les circuits assurés par les chauffeurs et sur la fréquence et le type de collisions sur ces circuits pour que l'analyse puisse se faire et éclairer la conception et le déroulement de la formation;

- le retard dans l'enregistrement de l'information dans la base de données sur la formation, ce qui limite l'analyse que l'on peut effectuer à partir des données;
- l'absence de contrôle exercé sur les données dans la base de données sur la formation, ce qui a eu pour effet de supprimer accidentellement des données et ce qui pourrait donner lieu à la modification des données sans autorisation et sans que l'on s'en aperçoive;
- l'absence d'intégration des données sur le rendement journalier de la formation en consultant des données plus vastes sur la formation. Les notes d'évaluation journalière des stagiaires, qui sont parfois relevées par écrit, ne sont pas intégrées avec l'ensemble de l'information sur la formation;
- l'absence d'analyse des activités de formation, par exemple la formation demandée par les chauffeurs et leur chef de section, la formation portant sur l'actualisation des compétences et les évaluations des chauffeurs en fonction, ainsi que les liens entre l'analyse et les améliorations apportées continuellement à la formation;
- la difficulté d'extraire et d'analyser l'information de base sur la formation. Par exemple, l'équipe de la formation et du perfectionnement n'a pas pu donner d'information sur les chauffeurs qui ont suivi la formation obligatoire pour l'actualisation des compétences après des absences de plus de 90 jours, ni sur le nombre de chauffeurs qui ont déposé une demande de formation pour actualiser leurs compétences;
- l'absence de données complètes et exactes. Pendant notre examen, nous avons relevé de nombreuses erreurs dans les données de base sur la formation que nous avons demandées, par exemple le recensement des diplômés du PFNCA ou des stagiaires qui n'avaient pas suivi la formation sur l'actualisation des compétences pour la conduite des autobus en hiver. Nous avons aussi constaté qu'il manquait des données sur le nombre d'heures de conduite journalière du PFNCA et sur les heures de mentorat sur la plateforme pour certaines séances de formation;

- les données incomplètes se rapportant au coût du PFNCA. En nous servant des données sur les coûts fournies par l'équipe de la formation et du perfectionnement, nous avons calculé que le PFNCA coûte environ 20 700 \$ pour chaque stagiaire qui le réussit. Or, il n'existe pas de méthodologie pour le calcul de l'intégralité des coûts afin de déterminer les coûts de la formation, de sorte que le coût véritable est nettement supérieur. Ce calcul des coûts exclut les heures de recrutement, les heures de gestion des ressources humaines, les salaires des membres du personnel distinct des instructeurs de l'équipe de la formation et du perfectionnement, les salaires des mentors qui travaillent sur la plateforme, les frais d'exploitation des autobus, les bureaux et les salles de cours, le matériel de formation, les salaires et les coûts des conférenciers, les coûts des systèmes et les frais généraux de l'organisme.

### **Recommandation n° 3**

Que la Ville mette en œuvre l'analytique des données afin d'élaborer des relations et des analyses prédictives (indicateurs avancés), dont elle pourra s'inspirer afin d'améliorer la formation ou l'embauche et de réduire le nombre de collisions.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel de la Formation et de la Sécurité du parc automobile se réunit à intervalles réguliers pour discuter des réévaluations des chauffeurs d'autobus, des taux de collision et des tendances, et la Formation remanie en conséquence le programme de formation.

Nous avons lancé le processus de recrutement pour le poste de coordonnateur ou de coordonnatrice du contrôle et de l'assurance de la qualité afin d'effectuer l'analyse des données et de mieux éclairer les changements à apporter au programme. Le titulaire de ce poste entrera en fonction d'ici la fin du premier trimestre de 2021.

Le personnel est aussi en train d'examiner, avec différentes directions générales de la Ville, la possibilité d'établir des liens parmi l'information extraite de différentes sources de données (Riskmaster, Action Point, dossiers d'entretien M5 et SAP, entre autres) afin de mettre au point des relations et des analyses prédictives dont on pourrait aussi s'inspirer pour améliorer la formation et l'embauche et pour réduire les collisions.

#### **Recommandation n° 4**

Que la Ville se penche sur les problèmes d'intégrité des données se rapportant à l'exactitude, à l'exhaustivité et à l'intégration des données sur les chauffeurs d'autobus.

#### **Réponse de la direction :**

Les données recueillies jusqu'à maintenant sont complètes et respectent les normes du MTO. Toutefois, la direction est d'accord avec cette recommandation et s'est penchée sur les occasions d'améliorer l'administration du Programme de formation des chauffeurs d'autobus, surtout en ce qui concerne la gestion des documents et des dossiers.

Seul le personnel administratif qui rend des comptes à l'équipe de la gestion de la formation a accès à la base de données sur la formation. Cette équipe s'occupe aussi du suivi et de la consignation des réévaluations, ainsi que de la formation de réactualisation obligatoire. On a aussi mis en place un système électronique pour la présentation des évaluations journalières des stagiaires; ce système électronique fait état des périodes de conduite et des périodes de mentorat sur la plateforme.

#### **Gouvernance**

La formation des chauffeurs d'autobus est une fonction essentielle de sécurité pour OC Transpo. Son objectif premier consiste à assurer le bien-être et la sécurité des clients et des chauffeurs d'OC Transpo et du grand public. La gouvernance de la formation a une incidence sur l'efficacité de cette formation. L'agent en chef de la sécurité relève directement du directeur général de la Direction générale des transports, tout comme le directeur des Opérations (OC Transpo et Para Transpo). L'agent en chef de la sécurité et le directeur des Opérations de transport en commun surveillent et approuvent conjointement les changements apportés au système de gestion de la sécurité et aux initiatives d'amélioration continue. L'agent en chef de la sécurité est chargé d'approuver toute la formation d'OC Transpo et s'assure que cette formation respecte les lois du MTO.

Nous nous attendions à constater que la gouvernance de la fonction de formation permettait de s'assurer que cette fonction essentielle pour la sécurité peut être mise en œuvre sans être gênée par d'autres pressions qui pourraient représenter un risque pour la sécurité. Nous avons constaté que la structure de gouvernance actuelle pour la formation ne permet pas à l'équipe de la formation et du perfectionnement d'exercer la fonction de formation indépendamment des Opérations. Pendant la durée de notre examen, il fallait opérationnellement produire un nombre cible de chauffeurs d'autobus

qualifiés. Des pressions opérationnelles importantes étaient causées par le retard de la mise en service de la Ligne 1 de l'O-Train. Une partie de l'intervention de la direction d'OC Transpo a consisté à remanier la formation des chauffeurs afin de produire un plus grand nombre de chauffeurs, ce qui a donné lieu :

- à des impératifs moins rigoureux dans le recrutement;
- à la compression du PFNCA;
- au report de la formation continue.

#### *Impératifs de recrutement*

Les évaluations des compétences des chauffeurs (ECC) se déroulaient avant l'embauche des candidats. Ces évaluations étaient menées sous la surveillance des Opérations et visaient à évaluer les compétences des nouveaux candidats et leur potentiel de réussite dans la conduite des autobus. Les Opérations ont supprimé les ECC dans les impératifs de recrutement dans le courant de 2017. Le personnel des Opérations nous a fait savoir que les ECC ont été annulées parce qu'elles ne donnaient pas les résultats prévus à l'origine. Au moment où elles ont été annulées, on n'a pas envisagé ni revu d'autres options pour l'évaluation des chauffeurs.

En 2018, les avis affichés pour recruter des candidats dans les postes de chauffeur d'autobus indiquaient que l'emploi serait de courte durée et qu'il s'agissait d'une occasion de profiter d'avantages comme « un permis CZ sans frais », la formation et l'expérience de la conduite de véhicules commerciaux et du service à la clientèle et des compétences transférables.

Des employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement, des Opérations, du Service des ressources humaines et de la Sécurité du parc d'autobus nous ont tous fait savoir que l'annulation des ECC et la nature à court terme attendue des emplois avaient fini par réduire le bassin de candidats au PFNCA. La direction d'OC Transpo nous a appris que l'annulation des ECC n'avait pas eu pour effet de réduire ses attentes vis-à-vis du rendement en ce qui concerne la note de passage du PFNCA pour devenir chauffeur d'autobus. C'est pourquoi les notes moyennes de passage dans le cadre du PFNCA ont baissé considérablement à partir de la fin de 2017 jusqu'en 2019 comme suit : 2017 – 76 %; 2018 – 60 %; 2019 – 51 %.

En partie pour réagir à cette constatation, la direction nous a appris qu'elle venait de réintégrer, dans le processus de recrutement, un nouveau formulaire d'évaluation des chauffeurs et que l'équipe de la formation et du perfectionnement, plutôt que les Opérations, surveillait cette nouvelle évaluation des compétences. L'équipe de la

formation et du perfectionnement nous a aussi appris que depuis décembre 2019, tous les nouveaux candidats doivent se soumettre à une épreuve psychométrique, cognitive et routière avant que leur candidature soit acceptée dans le cadre du PFNCA.

*Le PFNCA a été comprimé*

La séance de formation 12-17, qui a commencé le 1<sup>er</sup> octobre 2017, était la première dans laquelle l'ensemble des candidats n'avaient pas à se soumettre à une ECC. En outre, à l'époque, le nombre de participants aux cours a été augmenté dans les séances de formation du PFNCA pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> octobre 2017 et le 21 décembre 2017 (séances 12-17 à 17-17). Le nombre de jours de formation et le nombre moyen d'heures de conduite d'autobus des stagiaires ont eux aussi été considérablement réduits pour ces séances. Toutefois, les exigences du MTO ont toujours été respectées. Le graphique ci-après indique que plus les participants étaient nombreux dans les cours, plus le nombre moyen d'heures de conduite a baissé pendant la formation.

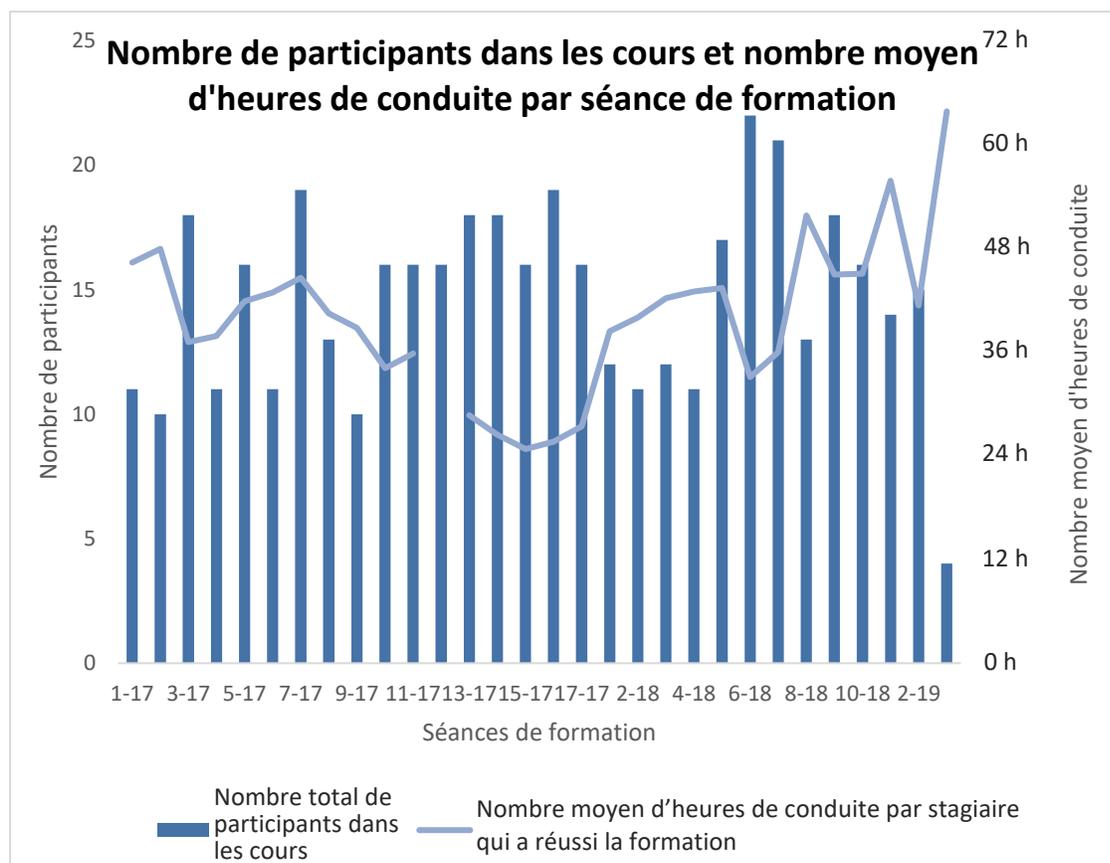


Figure 1 : Nombre total de participants dans les cours et moyenne des heures de conduite par stagiaire qui a réussi la formation<sup>3</sup>

Il semble que la qualité générale de la formation des chauffeurs qui ont suivi ces séances en ait souffert. Pour les diplômés du PFNCA dans les séances de formation 12-17 à 17-17 (séances réunissant des participants plus nombreux et prévoyant moins d'heures de conduite), le pourcentage des chauffeurs en cause dans les collisions évitables pendant la formation ou dans les quatre mois de la diplomation a augmenté. Le tableau ci-après donne l'information sur les collisions évitables pour ces séances, par rapport aux séances qui ont eu lieu auparavant et par la suite. Le pourcentage des diplômés actifs du PFNCA en cause dans des collisions évitables dans les quatre mois

<sup>3</sup> Comme nous l'indiquons ci-dessus sous la rubrique « Analytique des données », les données sur les heures de conduite n'étaient pas disponibles pour la séance 12-17.

de la diplomation a été de 31 % pour les séances de formation 12-17 à 17-17, contre 22 % auparavant et 28 % par la suite.

Tableau 2 : Faits saillants des séances de formation dans le cadre du PFNCA

	Séances de formation du PFNCA		
	De 1-17 à 11-17	De 12-17 à 17-17	De 1-18 à 3-19
Durée de la séance (en jours) du PFNCA <sup>4</sup>	26	22	26
Nombre moyen d'heures de conduite avec un instructeur	40 h 42	26 h 34	44 h 31
Nombre total de diplômés du PFNCA toujours actifs <sup>5</sup>	96	55	75
Nombre (%) de diplômés actifs du PFNCA en cause dans des collisions évitables depuis l'embauche (en tenant compte des heures de formation)	20 (21 %)	22 (40 %)	15 (19 %)
Nombre (%) de diplômés actifs du PFNCA en cause dans des collisions évitables pendant la formation	3 (3 %)	9 (16 %)	1 (1 %)
Nombre (%) de diplômés actifs du PFNCA en cause dans des collisions évitables pendant la formation et qui ont ensuite été mis en cause dans des collisions évitables répétées	2 (67 %)	6 (67 %)	0 (0 %)
Nombre (%) de diplômés actifs du PFNCA en cause dans des collisions évitables dans les quatre mois de la diplomation	21 (22 %)	17 (31 %)	21 (28 %)
Nombre de collisions évitables dans les quatre mois de la diplomation par diplômé actif du PFNCA	0,27	0,35	0,35

Une partie de la différence pourrait s'expliquer par le moment de l'année au cours duquel les séances 12-17 à 17-17 du PFNCA ont produit des diplômés. Il s'agit des séances qui se sont déroulées entre le 31 octobre 2017 et le 27 décembre 2017. Ainsi, les diplômés auraient consacré une partie des quatre premiers mois de leur embauche à conduire des autobus dans des conditions hivernales. Toutefois, quand nous avons comparé leurs taux d'accident à ceux des diplômés dans une période comparable en

<sup>4</sup> Sans tenir compte des heures de mentorat sur la plateforme. L'équipe de la formation et du perfectionnement n'a pas pu fournir de données sur ces heures pour certaines séances en 2017.

<sup>5</sup> L'analyse ci-dessus ne tient compte que des chauffeurs toujours actifs au moment de notre examen, afin de réduire l'incidence des différentes périodes d'emploi sur les données (par exemple, l'emploi temporaire ou à court terme).

2018, les taux d'accident pour diplômés de 2017 sont à nouveau supérieurs. Le pourcentage des diplômés actifs du PFNCA dans les collisions évitables dans les quatre mois de la diplomation s'est établi à 31 % pour les séances de formation 12-17 à 17-17, contre 27 % en 2018, ce qui cadre avec l'observation ci-dessus selon laquelle les chauffeurs formés dans les séances 12-17 à 17-17 avaient été mis en cause dans un nombre relativement plus élevé d'accidents évitables.

#### *Formation continue reportée ou non programmée*

Nous avons constaté que l'intervention des Opérations, notamment lorsqu'il a fallu tenir compte des retards dans la mise en service de la Ligne 1 de l'O-Train, avait eu pour effet de reporter ou de ne pas programmer du tout la formation continue. Le lecteur trouvera ci-après, sous l'objectif n° 2, de plus amples renseignements sur la formation reportée ou non programmée.

#### *Plan de certification et de formation des chauffeurs*

Pour rehausser la gouvernance de la formation des chauffeurs et dans le cadre de la volonté d'amélioration d'OC Transpo, un nouveau document-cadre, soit le Plan de certification et de formation des chauffeurs (le « Plan de certification »), a été publié en septembre 2019, soit après que nous ayons lancé cet examen. Le Plan de certification fait état des certifications de tous les programmes de formation des chauffeurs d'autobus et de train et a été approuvé par l'agent en chef de la sécurité, par le directeur des Opérations de transport en commun (OC Transpo et Para Transpo) et par le directeur des Opérations ferroviaires. Le Plan de certification est une étape importante dans la définition de la gouvernance de la formation et tient compte de l'importance de rester fidèle à un processus qui consiste à assurer la formation des chauffeurs. Nous croyons qu'il est possible d'améliorer le Plan de certification en y intégrant :

- les pouvoirs et le processus de remaniement de la teneur et du calendrier des cours afin de répondre aux impératifs opérationnels;
- les dispositions selon lesquelles les Opérations prévoient des instructeurs de relève selon le calendrier de formation;
- les liens entre l'équipe de la formation et du perfectionnement et les Opérations dans l'élaboration des calendriers de formation;
- la convention selon laquelle les chauffeurs pourront se consacrer à la formation prévue dans le calendrier de l'équipe de la formation et du perfectionnement;

- hormis les modules du cours de conduite défensive, le Plan ne comprend pas d'autres renseignements sur la fréquence et la programmation des autres activités de formation obligatoires et non obligatoires pour les chauffeurs d'autobus permanents.

À notre avis, la gouvernance rigoureuse de la formation des chauffeurs d'autobus réduit le risque de collisions évitables pour ces chauffeurs.

### **Recommandation n° 5**

Que la Ville continue, comme elle l'a fait récemment, de mener des efforts pour rehausser la gouvernance de la formation des chauffeurs d'autobus afin de veiller à ce que cette formation, qui est une fonction essentielle de sécurité, soit mise en œuvre comme prévu et sans qu'on la gêne.

#### **Réponse de la direction :**

Les Opérations de transport en commun et la Formation travaillent de concert pour harmoniser les impératifs de services et la formation essentielle à la sécurité d'OC Transpo.

La direction est d'accord avec cette recommandation, et depuis mai 2020, le personnel des Opérations de transport en commun et de la Formation a augmenté la fréquence de ses réunions pour se réunir chaque semaine afin de planifier et de s'assurer que les impératifs des services et de la formation des chauffeurs d'autobus d'OC Transpo sont respectés.

On met actuellement à jour le Plan de formation et de certification des chauffeurs dont il est question dans ce rapport afin de préciser la régie de la formation, de renforcer la collaboration entre les Opérations et la Formation et d'intégrer la fréquence et les calendriers de toutes les activités de formation obligatoires et non obligatoires. Les révisions seront terminées d'ici le quatrième trimestre de 2020.

#### **Transition des chauffeurs avec les Opérations**

OC Transpo tâche de s'assurer qu'au moment de la diplomation, les chauffeurs qui réussissent le PFNCA ont été formés pour conduire n'importe quel modèle d'autobus, sur n'importe quel circuit et n'importe quand. À mesure que le PFNCA se déroule, la difficulté augmente dans les circuits parcourus; les stagiaires commencent par conduire des autobus dans les zones de banlieue moins achalandées, avant d'enchaîner avec les zones plus achalandées comme le cœur du centre-ville. L'équipe de la formation et du perfectionnement nous a fourni une liste produite par la Sécurité du parc d'autobus

et qui regroupe les 12 circuits dans lesquels il s'est produit le plus de collisions évitables.

Nous nous attendions à constater que l'expérience d'un nouveau chauffeur d'autobus soit un facteur déterminant essentiel dans le modèle d'autobus et la difficulté des circuits que le chauffeur parcourra lorsqu'il est diplômé du PFNCA, puisque les circuits n'ont pas tous le même degré de difficulté. Nous avons constaté que conformément à la convention collective négociée de la Ville, les circuits et les modèles d'autobus confiés à tous les chauffeurs sont déterminés selon leur ancienneté dans leur organisme, et non d'après leur expérience de chauffeur ni selon le niveau de formation suivie par le chauffeur. C'est pourquoi les compétences du chauffeur d'autobus n'entrent pas en ligne de compte dans l'affectation des travaux et que les nouveaux chauffeurs d'autobus peuvent choisir de parcourir des circuits plus difficiles.

À notre avis, parce qu'on n'harmonise pas les travaux confiés aux nouveaux chauffeurs et le niveau d'expérience des chauffeurs d'autobus, le risque de collisions évitables pour les chauffeurs d'autobus augmente. Toutefois, nous savons qu'en raison de la convention collective signée avec la section 279 du SUT<sup>6</sup>, les circuits confiés aux chauffeurs le sont d'après leur ancienneté; autrement dit, la direction ne pourrait pas apporter de changement si elle le voulait. Nous avons aussi pensé à examiner les changements à apporter éventuellement aux circuits d'autobus plus risqués afin de réduire le risque d'accident; toutefois, cet examen sortait de la portée de cette mission d'examen.

## **Normes de formation**

### *PFNCA*

OC Transpo a un rigoureux programme de formation, qui porte essentiellement sur la sécurité des pratiques dans la conduite des autobus. Ce programme prévoit à la fois des heures de conduite en classe et sur la route. Pendant la formation des nouveaux chauffeurs d'autobus, le programme est conçu pour que les stagiaires conduisent tous les modèles d'autobus du parc d'autobus (soit les modèles de 12 mètres, les autobus articulés et les autobus à deux étages). Avant que les stagiaires puissent se soumettre à l'examen des chauffeurs sur route du MTO, ils doivent mener avec succès au moins

---

<sup>6</sup> La nouvelle convention conclue avec la section 279 du SUT arrive à expiration en 2025.

20 heures de conduite sous la supervision d'un instructeur auquel le MTO a délégué des pouvoirs de signature. En outre, avant de recevoir leur permis de la catégorie C, les stagiaires :

- suivre certains modules de la formation sur la conduite défensive, se soumettre à des épreuves écrites et subir des évaluations pratiques journalières;
- suivre la formation sur leurs obligations de respecter tout le *Code de la route*;
- réussir une épreuve routière formelle du MTO, constituée d'une inspection avant le départ, d'une procédure pour reculer et d'une épreuve de conduite sur un circuit d'essai prescrit approuvé par le MTO.

La partie du MTO dans le PFNCA prend fin au stade d'environ 60 % (jour 15 ou 16) de la séance du PFNCA. Les autres jours de formation du PFNCA sont consacrés à enrichir les compétences apprises et à étoffer les compétences nécessaires pour devenir un chauffeur d'autobus qualifié d'OC Transpo.

Dans le cadre de notre examen, nous nous attendions à constater que le PFNCA était clairement défini et actualisé et qu'il répondait efficacement aux exigences de la formation. Nous avons constaté que le programme de formation du PFNCA était clairement défini dans une série de documents du programme (95 cartables) et dans un plan de cours auxiliaire pour chaque séance de formation. Le programme de formation complet du PFNCA, portant sur la formation du MTO et sur la formation ultérieure précise d'OC Transpo, a été approuvé par le MTO. La vérification la plus récente du MTO dans la réalisation de la partie du PFNCA consacrée au PACC s'est déroulée en 2017 et n'a pas permis de relever d'infractions.

Le personnel de l'équipe de la formation et du perfectionnement suit les mises à jour à apporter au programme et au plan de cours et donne au MTO de l'information sur les changements majeurs apportés à ce programme et à ce plan de cours. Les instructeurs à temps plein doivent suivre une formation significative et réactualiser leur formation.

Pour répondre efficacement aux exigences de la formation, nous nous attendions à constater, dans le cadre de notre examen, que l'on respectait des normes et des critères objectifs et définis dans la formation et l'évaluation du rendement afin de savoir si les stagiaires réussissaient ou non le PFNCA. Nous avons constaté que même si les normes du MTO sont définies, les normes d'« OC Transpo » qui sont souvent évoquées par l'équipe de la formation et du perfectionnement ne sont pas définies ni consignées par écrit en bonne et due forme.

Nous croyons que l'absence de normes de formation clairement définies et objectives a des conséquences. L'absence de ces normes augmente le risque de certifier des stagiaires qui deviendront de nouveaux chauffeurs d'autobus, ce qui leur permet de conduire un autobus en service alors qu'ils ne sont pas encore prêts à le faire.

#### *Décisions sur la note de passage*

Nous avons constaté que d'après l'information fournie par l'équipe de la formation et du perfectionnement, très peu de cas dans lesquels les stagiaires ne réussissaient pas le PFNCA étaient attribuables à l'incapacité des stagiaires à respecter les normes de conduite et de sécurité d'OC Transpo. La majorité des cas de rejet de stagiaire d'après le rendement étaient attribuables à l'incapacité de respecter les normes du MTO. En particulier, 85 % des cas dans lesquels des stagiaires ont été remerciés dans la période comprise entre 2015 et 2019 étaient manifestement attribuables à l'incapacité de respecter les normes du MTO et seulement 8 % de ces cas pour la période de 2015 à 2019 étaient manifestement attribuables à l'incapacité de répondre aux normes de conduite et de sécurité d'OC Transpo.<sup>7</sup>

Il est important de signaler que nous nous attendions à ce que le nombre d'échecs diminue à mesure que les nouveaux chauffeurs d'autobus progressaient dans leur formation. S'il en est ainsi, c'est parce que les nombreux candidats qui ne sont évidemment pas faits pour être chauffeurs d'autobus peuvent être dépistés relativement tôt dans le processus de formation. Autrement dit, dans une certaine mesure, nous nous attendions à un nombre aussi considérable de rejets de candidature à cause de l'incapacité à respecter les normes du MTO.

Les membres du personnel de l'équipe de la formation et du perfectionnement surveillent chaque jour le rendement des stagiaires. Toutefois, hormis les examens du MTO, il n'y a pas de notion d'« échec automatique » ni de critères précis pour déterminer le succès ou l'échec, ni non plus de norme de rendement définie en bonne et due forme et qu'il faut respecter. Le rendement des stagiaires est plutôt évalué dans chaque cas particulier. C'est pourquoi il y a une forte part de subjectivité dans le jugement porté, ce qui introduit un risque de parti pris (perçu ou autre) et un manque d'uniformité dans l'évaluation des stagiaires.

---

<sup>7</sup> Les autres, soit 7 %, ont été remerciés pour d'autres raisons.

Nous avons reçu un échantillon de 12 dossiers de stagiaires. Dans notre examen, nous avons relevé des cas dans lesquels on avait fait, par exemple, des commentaires sur des pratiques de conduite contraires à la sécurité, sur des infractions en vertu du *Code de la route*, sur l'incapacité de s'améliorer en progressant dans le cadre du PFNCA et sur les activités qui obligeaient l'instructeur à intervenir. Nous nous attendions à ce que le stagiaire visé cesse de participer au programme à ce stade; toutefois, le stagiaire poursuivait le programme et le terminait dans certains cas.

Nous avons constaté que les rapports journaliers de progression (RJP) ne définissent pas, dans la surveillance des progrès accomplis par les stagiaires, de norme ou n'établissent pas de lien direct avec les décisions portant sur le succès ou l'échec des stagiaires. Cette constatation contraste par exemple avec la Toronto Transit Commission (TTC), puisque pour cette commission, si un stagiaire dans le cadre de la formation des nouveaux chauffeurs d'autobus est l'objet de deux rapports journaliers négatifs de conduite, il cesse de participer au programme.

Les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement nous ont fait savoir que le processus selon lequel on remercie les stagiaires est parfois long et laborieux. D'après l'expérience qu'ils ont vécue, il faut faire preuve de beaucoup de circonspection pour maîtriser le risque de griefs ou d'actions en justice. Il est parfois plus facile de permettre que le stagiaire échoue deux fois à l'examen du MTO pour ensuite le remercier automatiquement dans le cadre du PFNCA pour cette raison, au lieu de se soumettre au processus interne lourd en ressources et qui consiste à le remercier pour des raisons qui n'ont rien à voir avec les exigences du MTO.

Les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement nous ont fait savoir qu'ils avaient demandé aux instructeurs de consigner clairement par écrit les problèmes dans les RJP des stagiaires afin de noter les justifications si jamais on en avait besoin. Nous avons toutefois constaté que les RJP ne sont pas toujours bien documentés.

Nous avons aussi constaté que les collisions évitables se produisent à différents stades de la formation et qu'environ 60 % de ces collisions se produisaient dans les 10 jours de la diplomation. Bien que nous sachions que 77 % des collisions évitables sont jugées mineures, à notre avis, il n'y a pas de norme ni de directive claires en ce qui concerne les cas dans lesquels une collision qui s'est produite pendant la formation doit avoir pour effet de remercier le stagiaire ou de revoir la situation.

### **Recommandation n° 6**

Que la Ville définisse, consigne par écrit et applique clairement les critères et les normes objectifs d'« OC Transpo » pour savoir si les stagiaires réussissent ou échouent le PFNCA.

#### **Réponse de la direction :**

Bien que l'organisme qui nous régit (MTO) ne nous oblige pas à le faire, la direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction est en train de revoir le PFNCA qui se déroule après l'essai routier du MTO et d'établir des critères de succès ou d'échec clairs et objectifs, qu'appliqueront les instructeurs dans cette partie du programme. On est en train de mettre au point une nouvelle procédure opérationnelle normalisée, qui établit des critères de succès ou d'échec clairs et objectifs dans la formation offerte par OC Transpo. Cet examen et la procédure élaborée seront terminés d'ici le quatrième trimestre de 2020.

#### *Rapports journaliers sur la progression*

On s'en remet, depuis un certain nombre d'années, au rapport journalier sur la progression (RJP); il s'agit d'un outil absolument essentiel, dont se sert l'équipe de la formation et du perfectionnement, pour évaluer et surveiller la progression des stagiaires pendant chaque jour de formation dans le cadre du PFNCA. Le RJP est un formulaire de deux pages que doit remplir l'instructeur pendant que les stagiaires conduisent les autobus. Au moment où nous avons fait cet examen, le RJP permettait d'évaluer les stagiaires selon une série de compétences qu'il fallait observer pendant la conduite des autobus. Le barème de notation utilisé prévoit les quatre notes suivantes :

- 1 – Compétence mal appliquée ou appliquée contrairement à la sécurité.
- 2 – Compétence appliquée sécuritairement, mais à améliorer.
- 3 – Compétence appliquée sécuritairement, harmonieusement et sans erreur.
- 4 – Compétence non encadrée, mais réclamant plus de pratique/sans objet.

On attribuait effectivement aux compétences les notes 1, 2 ou 3; la note 4 se rapportait à une compétence qui n'était pas observée pendant la formation. Les instructeurs devaient faire des commentaires au verso du RJP, et tous les RJP devaient être signés par les instructeurs et par les stagiaires. D'autres renseignements reproduits dans le RJP portaient sur le modèle d'autobus conduit, les heures de début et de fin de la

formation, le kilométrage au début et à la fin, l'état des routes et la durée totale consacrée à la conduite des autobus.

Nous avons revu les RJP pour un échantillon de 12 stagiaires. Nous avons constaté qu'on avait établi un RJP tous les jours pour l'ensemble des stagiaires. Nous avons toutefois constaté que l'outil que constitue le RJP ne permettait pas de suivre et d'évaluer la progression des stagiaires. En particulier :

- l'équipe de la formation et du perfectionnement nous a appris que les instructeurs devaient indiquer clairement, dans le RJP, que tous les aspects du plan de cours pour la journée avaient été traités. Nous avons constaté que cette information était souvent absente du RJP. Si des aspects du plan de cours n'étaient pas traités pendant les heures de conduite des autobus, une section de la page 2 du RJP permettait de relever les absences. Toutefois, nous avons observé, dans notre sondage, que cette section n'était pas toujours remplie. De même, le RJP devait faire état d'un plan de suivi dans les cas où des aspects du plan de cours n'étaient pas traités. Nous avons constaté que ce n'était pas consigné dans le RJP;
- le RJP permettait d'évaluer les stagiaires selon un barème de 1 à 3 points. Nous avons constaté que ce barème de 1 à 3 points n'assure pas le degré de précision qui permettait de vraiment distinguer les niveaux de rendement des stagiaires. Dans la grande majorité des cas (environ 75 %), les RJP faisaient état de la note 2. Notre analyse révèle que les notes des stagiaires du PFNCA qui échouaient ou qui finissaient par être en cause dans des collisions évitables à la fin du PFNCA ne permettaient pas de faire la distinction avec les stagiaires qui réussissaient le PFNCA et qui n'avaient pas de collision, comme l'indique le graphique ci-après.

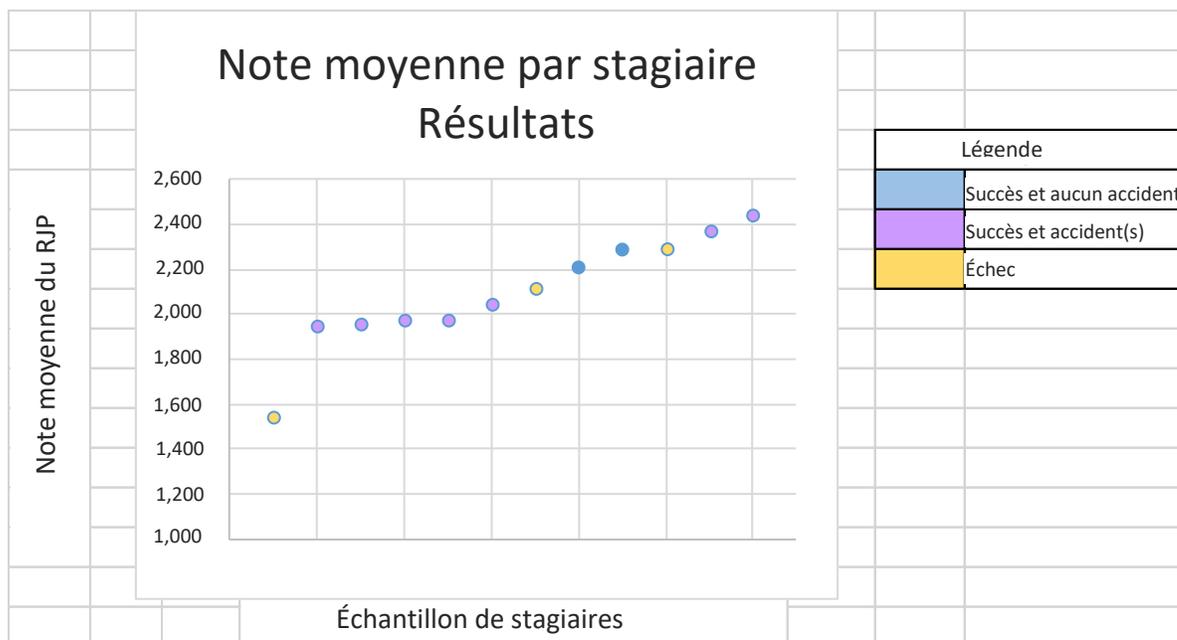


Figure 2 : Note Moyenne par stagiaire : résultats

- Nous n'avons pas relevé de lien entre la note moyenne du RJP du stagiaire et la probabilité qu'il réussisse le PFNCA. Nous nous attendions à constater que les notes moyennes du RJP augmentent ou s'établissent à des niveaux supérieurs à mesure que le stagiaire progressait dans le cadre du PFNCA, ce qui aurait indiqué que ses compétences dans la conduite des autobus s'améliorait. Nous n'avons pas relevé ce lien. Nous avons constaté que dans certains cas, les stagiaires qui réussissaient le PFNCA obtenaient en moyenne une note inférieure à 2 et parfois une moyenne d'à peine 1,70 dans les jours précédant la diplomation.
- Il n'y avait pas de critères consignés par écrit pour guider les instructeurs dans l'évaluation de la progression des stagiaires par rapport au barème de notation de 1 à 3 points du RJP. C'est pourquoi les notes attribuées par les instructeurs dans les RJP manquaient d'uniformité d'une journée à la suivante et parmi les différents stagiaires.
- Toutes les compétences indiquées dans la fiche de notation du RJP avaient une pondération implicite égale, même si certaines compétences étaient plus essentielles que d'autres pour la sécurité. Par exemple, l'utilisation de la radio (connaissance du fonctionnement, volume, protocole, groupes de communication et aptitudes à communiquer) portait le même coefficient de pondération que les changements de voie et les virages à gauche et à droite.

- Les notes attribuées dans le RJP ne donnaient pas lieu à une analyse plus vaste des données pour déterminer les résultats prédictifs potentiels ou pour améliorer le programme.
- Les cases de notation dans chacun des RJP étaient quasiment identiques et n'étaient pas adaptées au contenu du plan de cours pour la journée.
- Les cases des RJP n'étaient pas toutes remplies chaque jour, et il n'y avait aucune explication des raisons pour lesquelles les notes n'étaient pas indiquées dans certaines cases.
- Parfois, les notes attribuées dans le RJP ne semblaient pas concorder avec les commentaires de l'instructeur, et dans certains cas, il n'y avait pas de commentaires ou il y en avait très peu à propos du statut réel ou de la progression effective de l'apprenant.
- Les instructeurs n'appliquaient pas nécessairement les mêmes normes dans tous les cas. Par exemple, nous avons relevé un cas dans lequel un instructeur avait réduit les attentes dans la conduite d'un modèle particulier d'autobus pour un stagiaire parce que ce dernier n'avait jamais conduit ce modèle d'autobus auparavant.
- Les RJP étaient souvent remplis à la main après le stage de conduite, ce qui comportait un risque, puisque l'instructeur pouvait ne pas se rappeler parfaitement le rendement du chauffeur.
- Il était difficile et parfois même impossible de lire les notes manuscrites dans certains RJP.

D'après les constatations ci-dessus, on peut améliorer l'utilité du RJP comme outil pour les instructeurs. Ces derniers pourraient ainsi évaluer objectivement le rendement du stagiaire, lui donner une rétroaction et confirmer que le plan de cours du PFNCA a été mis en œuvre intégralement.

Les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement nous ont fait savoir que les instructeurs et le personnel du programme ont de la difficulté en ce qui concerne l'uniformité et les limites du RJP. Les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement nous ont aussi fait savoir qu'ils tâchaient d'améliorer l'outil du RJP et qu'ils envisageaient d'adopter un barème de 1 à 5 points, ainsi que des critères justificatifs pour guider les instructeurs dans la notation de la progression de chaque stagiaire.

### **Recommandation n° 7**

Que la Ville améliore comme suit le Rapport journalier sur la progression (RJP) dans le cadre du PFNCA :

- définir des normes pour que les notes indiquées dans le RJP établissent un lien direct entre le rendement, noté dans le RJP, et les décisions quant au succès ou à l'échec des stagiaires dans le PFNCA;
- élaborer des critères pour guider les instructeurs dans le mode d'évaluation de la progression des stagiaires par rapport au barème de notation du RJP;
- modifier le barème de notation pour obtenir la précision nécessaire afin de déterminer et de comparer le rendement des stagiaires;
- mettre en œuvre un processus d'assurance de la qualité du RJP afin d'améliorer la clarté et l'exécution, de s'assurer que les notes sont justifiées et d'établir un lien évident avec les commentaires des instructeurs et pour s'assurer que les RJP sont établis en temps opportun;
- mettre en œuvre des coefficients de pondération des compétences dans la fiche de notation du RJP afin d'attribuer un meilleur coefficient de pondération aux compétences plus essentielles pour la sécurité.

### **Réponse de la direction :**

Les exigences du MTO pour l'évaluation des essais routiers sont respectées. Le RJP est un outil d'évaluation du programme de formation d'OC Transpo qui respecte largement les impératifs de la formation du MTO.

La direction est d'accord avec cette recommandation, et en janvier 2020, on a lancé le nouveau RJP du PFNCA qui définit clairement les normes de rendement liées au programme de formation, un système de notation révisé qui recense et pondère les compétences essentielles à la sécurité par rapport aux compétences non essentielles à la sécurité, l'obligation de noter une justification pour les cotes de rendement faibles et des instructions pour assurer l'uniformité de la notation. En décembre 2019, on a donné aux instructeurs une formation sur les nouveaux RJP avant la mise en œuvre, et le chef de la sécurité a animé, en juillet 2020, une réunion d'information complémentaire pour rappeler l'importance du RJP.

On mène d'autres travaux afin de préciser les critères de succès et d'échec déterminés par les résultats du RJP; ces travaux seront terminés d'ici le premier trimestre de 2021.

### *Nombre d'heures de conduite*

Conformément aux règlements du MTO, les stagiaires doivent avoir au moins 20 heures de conduite avant de pouvoir faire l'essai routier pour obtenir le permis de la catégorie C. Hormis cette exigence, nous nous attendions à ce qu'il y ait des normes pour le nombre d'heures de conduite journalier et total pour chaque modèle d'autobus d'après une méthodologie objective et uniforme, qui tiendrait compte de facteurs comme la difficulté de conduire des modèles d'autobus, la capacité des autobus, le rendement du stagiaire d'après le modèle d'autobus et le modèle d'autobus le plus souvent conduit par un nouveau chauffeur.

Nous avons constaté qu'il y avait des pratiques en vigueur pour s'assurer que les stagiaires du PFNCA respectaient le nombre d'heures minimum de conduite du MTO pour obtenir le permis. L'équipe de la formation et du perfectionnement n'a toutefois pas d'approche formelle pour harmoniser les heures de conduite avec les modèles d'autobus et n'a pas établi non plus de norme pour le nombre d'heures de conduite de chaque modèle d'autobus pendant le programme de formation. Le personnel de l'équipe de la formation et du perfectionnement examine chaque jour, informellement, le nombre d'heures de conduite par stagiaire. Toutefois, ce n'est qu'en février 2019 que l'on a commencé à suivre, dans l'ensemble, le nombre d'heures de conduite des stagiaires par modèle d'autobus; il n'y avait pas eu d'analyse formelle du nombre d'heures de conduite.

Nous avons compilé les données sur les heures de conduite pour un échantillon de 12 stagiaires. Bien que les 12 stagiaires avaient tous fait le nombre minimum d'heures de conduite du MTO, nous avons relevé une forte variation dans le nombre d'heures attribué à chaque chauffeur au total et pour chaque modèle d'autobus. Pour la période comprise entre 2017 et 2019, le nombre total d'heures de conduite d'autobus a été compris entre un minimum de 22,25 heures et un maximum de 64,0 heures. D'après notre échantillon, nous avons constaté que le nombre d'heures des stagiaires dans les autobus à deux étages était compris entre 1,0 heure et 10,5 heures et que le nombre d'heures dans les autobus articulés variait entre 3,0 heures et 13,5 heures.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, nous avons constaté, d'après les données sur le transport en commun, que les nouveaux chauffeurs doivent conduire des autobus articulés pour une part considérable de leur emploi du temps au volant d'un autobus (soit environ 50 % de leur emploi du temps) pendant le début de leur carrière de chauffeur d'autobus auprès d'OC Transpo. Toutefois, le nombre d'heures de conduite

pendant la formation dans la conduite des autobus articulés dans le cadre du PFNCA était relativement faible : 19 % des heures de conduite étaient consacrés à la conduite des autobus articulés, d'après notre échantillon de dossiers de stagiaires. Le tableau ci-après donne de plus amples renseignements.

Table 1 : Le PFNCA et le nombre d'heures de conduite des nouveaux chauffeurs par modèle d'autobus

<b>Modèles d'autobus</b>	<b>Heures de conduite du PFNCA en % (selon l'échantillon du BVG)</b>	<b>Heures de conduite réelles d'un nouveau chauffeur d'autobus (selon l'échantillon du BVG)</b>
Invero – 12 mètres	64 %	23 %
Autobus articulé	19 %	51 %
Autobus à deux étages	11 %	9 %
Autobus hybride – 12 mètres	6 %	17 %

Les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement nous ont appris que les heures de conduite selon les modèles d'autobus dépendent de la disponibilité des autobus et varient selon la météo et le nombre de stagiaires dans un cours. À notre avis, l'absence de norme pour les heures de conduite augmente le risque que les nouveaux chauffeurs ne suivent pas une formation complète pour tous les modèles d'autobus.

### **Recommandation n° 8**

Que la Ville détermine et fixe des heures minimums de conduite pour les stagiaires dans le cadre du PFNCA dans chaque modèle d'autobus et mette en œuvre des procédures pour s'assurer que la norme est respectée.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation et a terminé, en janvier 2020, la mise en œuvre des périodes de conduite minimums obligatoires par type d'autobus, ce qui répond largement aux normes à respecter selon l'organisme qui nous régit (MTO).

Bien que le MTO exige 20 heures de conduite, les stagiaires du PFNCA doivent faire dans l'ensemble au moins 60 heures et respecter une durée totale minimum de conduite pour chaque modèle d'autobus avant de recevoir leur diplôme dans le cadre du PFNCA.

Les heures de conduite sont enregistrées dans les RJP des employés par leur instructeur, et cette information est ensuite notée dans une fiche de suivi par le coordonnateur du groupe.

### *Épreuves*

Le PFNCA prévoit 24 épreuves d'essai dans tout le plan de cours, en plus des épreuves écrites par étapes d'après les normes du MTO, soit des épreuves écrites pour le rehaussement de la certification, une épreuve à mi-parcours et l'examen final du MTO. Toutes les épreuves approuvées par le MTO et qui respectent le Programme d'attestation de la compétence des conducteurs (PACC) se déroulent avant l'essai routier du MTO. La seule épreuve écrite obligatoire selon le plan de cours est l'examen écrit du MTO. Les autres devoirs et épreuves écrits confiés aux stagiaires dans le cadre du PFNCA sont discrétionnaires et ne sont pas obligatoires. Nous nous attendions à constater que les épreuves prévues étaient appliquées uniformément dans l'ensemble des séances de formation. Nous avons plutôt constaté que les instructeurs donnent généralement les mêmes épreuves à peu près en même temps dans chaque séance, mais que cette habitude peut varier dans une certaine mesure. Nous croyons savoir que les instructeurs apprécient cette marge de manœuvre. Notre examen des dossiers nous a permis de constater qu'on ne pouvait pas vraiment savoir si certains stagiaires participaient à toutes les épreuves et à tous les devoirs. C'est pourquoi il y a un risque, puisque le plan de cours pourrait ne pas être appliqué uniformément.

Nous avons aussi constaté qu'on ne demande pas aux stagiaires de se soumettre à un essai routier final obligatoire pour évaluer leurs compétences dans la conduite des autobus à la fin de la séance du PFNCA. Le seul essai routier est celui du MTO, que l'on mène dans environ 60 % des cas dans le cadre du PFNCA. La note de passage du stagiaire dépend de la décision dans l'ensemble subjective prise par l'équipe de la formation et du perfectionnement. C'est pourquoi les employés nous ont fait savoir que dans les derniers jours, il y a un risque, puisque certains stagiaires pourraient prendre moins au sérieux le PFNCA en croyant que lorsqu'ils en sont dans les dernières étapes du PFNCA, ils réussiront leur formation. Les employés membres de l'équipe de la formation et du perfectionnement étaient d'accord avec nous pour dire qu'un essai routier final serait utile et nous ont fait savoir que cet essai avait été intégré dans les séances du PFNCA en 2020.

### **Recommandation n° 9**

Que la Ville définisse clairement les épreuves et les examens à subir durant chaque jour du plan de cours et que ces épreuves et examens se déroulent selon les modalités exposées dans le plan de cours, en versant dans les dossiers des stagiaires du PFNCA des pièces justificatives.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord en partie avec cette recommandation, puisque les épreuves et les évaluations sont programmées dans le syllabus du PFNCA. Toutefois, comme l'indique le rapport, la direction doit se donner une certaine marge de manœuvre dans les épreuves d'examen pour s'assurer que les candidats sont évalués uniformément et équitablement. Par exemple, une journée de mauvais temps peut obliger les instructeurs à adapter la formation sur la route si les stagiaires commencent le programme.

Depuis août 2020, les résultats des épreuves et des examens de chaque stagiaire sont versés à leur dossier individuel, ainsi que dans le dossier du groupe dans le cadre du PFNCA.

### **Recommandation n° 10**

Que la Ville continue de mener l'essai routier final que les stagiaires du PFNCA doivent réussir à la fin des séances du PFNCA.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Les stagiaires doivent se soumettre à l'épreuve routière pratique du MTO à mi-chemin pendant le programme, et depuis février 2020, à une évaluation de conduite pratique en service finale, à la fin du PFNCA, pour recevoir leur diplôme. Cette épreuve routière finale répond largement aux exigences du MTO.

#### *Mentorat sur la plateforme*

Le mentorat sur la plateforme est un aspect important et positif de la formation offerte dans le cadre du PFNCA. Dans les quatre derniers jours du PFNCA, le stagiaire fait le circuit d'un chauffeur d'autobus qui a été désigné comme mentor de ce stagiaire.

L'objectif consiste à apporter une expérience complète des conditions de conduite, en mettant l'accent non plus sur la formation, mais plutôt sur l'encadrement du stagiaire.

L'équipe de la formation et du perfectionnement a adopté des critères pour la sélection des mentors. Les critères prévus pour les candidats au poste de chauffeur d'autobus lorsqu'ils commencent à suivre le programme prévoient qu'il ne doit pas y avoir de collision ni de points d'inaptitude dans le dossier, que le dossier d'assiduité doit être positif et que le chef de leur section doit faire une recommandation favorable. Nous nous attendions à constater que ces critères étaient appliqués dans la sélection des mentors et pendant toute la durée de leur participation au programme. Nous avons plutôt constaté que les deux critères ci-dessus n'ont pas été intégralement appliqués dans la période comprise entre 2017 et 2019. Nous avons constaté que certains des chauffeurs qui avaient joué le rôle de mentor avaient été en cause dans des collisions évitables avant d'être sélectionnés pour le programme et qu'un plus grand nombre d'entre eux avaient été en cause dans des collisions évitables avant leur première séance de mentorat.

### **Recommandation n° 11**

Que la Ville se conforme à ses critères dans la sélection des mentors pour la formation sur la plateforme.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Nous sommes en train de finaliser une procédure opérationnelle normalisée qui fait état des responsabilités dont il faut s'acquitter pour s'assurer que les mentors de la plateforme actualisent leurs compétences. Cette vérification de la conformité se tiendra avant le début de chaque Programme de formation des nouveaux chauffeurs d'autobus (PFNCA). Effectuées en collaboration avec la Sécurité du parc automobile et les Opérations de transport en commun, les vérifications de la conformité permettront de s'assurer que les chauffeurs ont un dossier de conduite impeccable, qu'il n'y a pas d'infraction ni de collision évitable dans leur profil de sécurité, et qu'il n'y a pas non plus de points d'inaptitude ni d'infractions dans leur synthèse de chauffeur. La politique sera mise en œuvre d'ici la fin d'octobre 2020. Le Programme de mentorat sur la plateforme fait partie du programme de formation d'OC Transpo et répond largement aux exigences du MTO.

### *Instructeurs de relève*

On fait souvent appel à des instructeurs de relève dans les cas où il n'y a pas assez d'instructeurs permanents pour former une nouvelle cohorte de stagiaires. On s'attend à ce que les instructeurs de relève respectent les mêmes normes que les instructeurs à temps plein. L'équipe de la formation et du perfectionnement a fait savoir que le recours à des instructeurs de relève, malgré la souplesse que cette solution apporte dans le déroulement de la formation, crée des difficultés pour ce qui est de l'uniformité de cette formation. La direction nous a fait savoir que l'on corrige ces difficultés en observant les cours en classe des instructeurs de relève, en tenant des réunions individuelles et en évaluant régulièrement le rendement des instructeurs de relève.

Les instructeurs de relève ne consacrent pas autant de temps à la formation que les instructeurs permanents. En outre, il est parfois difficile de demander aux Opérations de déléguer des instructeurs de relève. Dans la période comprise entre 2017 et 2019, nous avons constaté que plus de la moitié de la formation (en heures) avait été assurée par des instructeurs de relève. On a constaté que le recours à des instructeurs de relève constituait un problème dans le récent sondage comparatif mené par l'Association canadienne du transport urbain (ACTU). Ce sondage a permis de constater que 60 % des répondants ont répondu oui à la question de savoir s'ils avaient éprouvé des difficultés en ce qui concerne l'uniformité dans la formation assurée par les instructeurs de relève.

L'observation menée en classe par les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement pour surveiller la qualité de la formation assurée par les instructeurs se déroule deux fois par an environ, en mettant l'accent sur les instructeurs de relève. Il s'agit d'une bonne pratique, et nous notons que les observations sont consignées par écrit. Toutefois, nous croyons que compte tenu du nombre de séances de formation et du nombre de jours de formation par séance, ce niveau de surveillance est trop faible. Il faut aussi faire appel à une méthodologie pour sélectionner l'échantillon des séances en classe à surveiller afin de s'assurer que les problèmes sont traités comme il se doit.

### **Recommandation n° 12**

Que la Ville détermine le niveau optimal du recours aux instructeurs à temps plein et de relève et recrute ces instructeurs pour assurer l'uniformité et l'efficacité du déroulement de la formation.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Formation, les Opérations de transport en commun et la Planification des services se réunissent à intervalles réguliers afin d'évaluer les niveaux de services à court et à long termes et le nombre de chauffeurs nécessaire. L'analyse qui sera confiée au nouveau coordonnateur ou à la nouvelle coordonnatrice de l'assurance et du contrôle de la qualité, qui entrera en fonction en 2021, permettra d'assurer l'uniformité de la réalisation du PFNCA selon son contenu grâce à des contrôles d'assurance de la qualité du programme à intervalles réguliers et en réunissant des données qui permettront à la direction de remanier à des niveaux optimaux le ratio des instructeurs à temps plein et de relève.

**Recommandation n° 13**

Que la Ville élabore et mette en œuvre une méthodologie en bonne et due forme, qui permet d'assurer la surveillance voulue de la qualité de la formation donnée par les instructeurs.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Le personnel de supervision évalue les instructeurs d'après leurs compétences en classe en s'en remettant à de nombreux facteurs, dont la connaissance de la matière, les techniques d'expression et d'animation, le professionnalisme et la préparation des cours. En septembre 2020, on a porté à au moins quatre fois par an, au lieu de deux fois par an auparavant, la fréquence de l'observation en classe des instructeurs. En octobre 2020, on a aussi mis en place un processus formel à jour pour l'observation, l'évaluation et le suivi de la conformité avec cette norme en classe.

*Pratiques de réembauche*

En nous penchant sur l'efficacité de la formation à donner, nous nous attendions à constater, dans le cadre de cet examen, que l'on appliquait des normes et des pratiques définies pour la réembauche et la réactualisation des compétences des stagiaires qui n'avaient pas réussi le PFNCA ou qui avaient démissionné dans le cadre du PFNCA. Si on s'attendait à relever ces normes et ces pratiques, c'est parce que chaque travailleur réembauché pouvait, parce qu'il n'avait pas réussi le PFNCA, représenter un risque pour le programme et que sa réembauche pourrait donner lieu à des frais supplémentaires dans le cadre de ce programme. Nous avons constaté qu'il

n'y a pas de politique, ni de consigne sur la réembauche des candidats qui n'avaient pas réussi le PFNCA auparavant.

Certains candidats qui n'avaient pas réussi le PFNCA la première fois ou qui avaient démissionné du PFNCA ont été réembauchés et ont suivi une autre séance du PFNCA. La direction nous a appris que 12 des 38 candidats réembauchés ont finalement échoué une deuxième fois. Les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement nous ont appris que chaque réembauche est examinée dans chaque cas particulier. Toutefois, rien n'est consigné par écrit pour justifier la décision de réembaucher un candidat.

Par contre, la TTC a une période d'attente standard, qui doit s'écouler avant qu'un stagiaire candidat qui a échoué puisse redéposer sa candidature pour la formation des chauffeurs d'autobus.

#### **Recommandation n° 14**

Que la Ville élabore des politiques et des pratiques pour la réembauche et la réactualisation des compétences des candidats qui ont échoué le PFNCA auparavant ou qui ont démissionné du PFNCA.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

En septembre 2020, OC Transpo a adopté une politique de réembauche qui prévoit une période d'attente avant de permettre aux candidats qui n'ont pas été retenus ou qui sont sortis du programme avant de le terminer de déposer une nouvelle demande dans le cadre du programme. Les candidats qui n'ont pas été retenus à l'étape de l'évaluation préalable à l'embauche (dans les épreuves psychométriques, cognitives et d'évaluation de la conduite) doivent attendre au moins six mois avant de déposer une nouvelle demande. Les stagiaires qui ont cessé de participer au programme pendant toutes les autres parties de ce programme doivent attendre au moins deux ans avant de pouvoir déposer une demande de réembauche.

### Déroulement de la formation

Nous nous attendions à constater, dans les dossiers des stagiaires, que le plan de formation du PFNCA avait été suivi intégralement. Dans notre examen d'un échantillon de dossiers de stagiaires, nous avons relevé un certain nombre de pratiques satisfaisantes, notamment :

- un plan de cours détaillé pour la formation en classe et l'essai routier, qui permet d'étoffer séquentiellement les compétences des chauffeurs;
- les examens écrits du MTO étaient signés par deux instructeurs;
- tous les autres examens et essais étaient signés par au moins un instructeur;
- tous les stagiaires soumis à des épreuves respectaient l'exigence obligatoire du MTO, soit au moins 20 heures de conduite avant l'essai routier du MTO;
- tous les stagiaires qui avaient réussi le PFNCA avaient également réussi l'examen écrit et l'essai routier obligatoires du MTO;
- tous les stagiaires qui avaient échoué à l'examen du MTO deux fois étaient retranchés du programme;
- tous les RJP étaient signés par l'instructeur et par le stagiaire à la fois;
- les heures de cours programmées selon la fiche d'assiduité concordaient avec le nombre d'heures prévues dans le plan de cours;
- toutes les épreuves écrites dans lesquelles les stagiaires avaient une note inférieure à 80 % étaient reprises;
- on s'était procuré les dossiers de conduite avant les cours en prévision de toutes les embauches, et tous les dossiers paraissaient raisonnables;
- tous les dossiers des stagiaires comportaient la justification confirmant que la formation sur les passages à niveau avait été suivie; il s'agit d'une exigence obligatoire d'OC Transpo.

Toutefois, nous avons aussi constaté, dans le cadre de notre examen, que le déroulement des cours dans le cadre du PFNCA ne pouvait pas être observé intégralement dans les dossiers des stagiaires. Il était difficile de savoir si tous les cours avaient été donnés et si un stagiaire avait participé ou non à tous les éléments des cours du PFNCA. Les plans de formation du PFNCA précisent qu'il y a chaque jour des séances obligatoires de conduite, en indiquant le nombre d'heures et les objectifs de formation à atteindre pendant les séances de conduite. Par exemple, pour le cours de Conduite défensive 3 – Intersections du PFNCA, il faut suivre une séance de conduite de 120 minutes selon le plan de formation. Nous n'avons pas pu établir de lien direct

entre les séances obligatoires journalières de conduite, conformément au plan de formation, et les RJP versés au dossier. Les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement nous ont appris que les heures de conduite, selon la formation prévue dans le PFNCA, sont gérées globalement pendant la séance de six semaines du PFNCA et qu'il est difficile de respecter chaque jour le nombre d'heures des séances journalières de conduite et les objectifs de la formation en raison de facteurs comme la disponibilité des autobus, le nombre de participants dans les cours et le temps qu'il fait.

Nous avons aussi examiné les dossiers des stagiaires pour relever d'autres pièces justificatives indiquant que la formation prévue dans le PFNCA s'était effectivement déroulée, que le déroulement des séances de formation était surveillé et qu'il y avait de l'information pour justifier les décisions se rapportant au succès ou à l'échec du programme. D'après les dossiers qui faisaient partie de l'échantillon, nous avons constaté que :

- le nombre total d'heures de conduite par stagiaire dans les tableurs de suivi interne d'OC Transpo (« toutes les heures du PFNCA ») a fait l'objet d'un suivi pour l'ensemble des séances, mais que les données n'étaient pas toujours exactes. Il manquait parfois des données, ou les formules de calcul des heures de conduite étaient inexactes, ce qui avait pour effet de compter les heures en double et ce qui expliquait les erreurs importantes de calcul des heures de conduite des stagiaires;
- les devoirs et épreuves écrites et les jours où on les donnait n'étaient pas nécessairement uniformes dans l'ensemble des séances de formation du PFNCA;
- les relevés d'assiduité des stagiaires n'étaient pas toujours versés dans leur dossier individuel;
- nous avons appris que les instructeurs et les chefs de groupes tiennent chaque jour des réunions dans l'avant-midi pendant le déroulement du PFNCA afin de discuter de l'avancement des séances et des inquiétudes à propos des stagiaires qui sont en difficulté; toutefois, la documentation sur ces réunions n'existait essentiellement pas;
- les heures de mentorat sur la plateforme, même si elles faisaient l'objet d'un suivi quotidien, ne sont pas suivies dans l'ensemble pour permettre de faire une analyse parmi les stagiaires et les séances de formation;
- l'on ne pouvait pas toujours constater à l'évidence que le stagiaire avait réussi le PFNCA (autrement dit, il n'y avait pas d'évaluation finale permettant de savoir s'il avait réussi ou échoué); en outre, dans les cas où le stagiaire était retranché, le

motif de la décision de le retrancher n'était pas consigné par écrit. Les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement nous ont appris que depuis notre examen, ils ont commencé à établir les lettres d'évaluation finale et à les verser dans les dossiers.

En raison de ce qui précède, on ne sait pas vraiment si le stagiaire a participé à tous les éléments de la formation du PFNCA ni si la formation du PFNCA s'est déroulée intégralement.

### **Recommandation n° 15**

Que la Ville étoffe la documentation du PFNCA afin de permettre d'établir des liens directs entre la formation du PFNCA d'une part et, d'autre part, des séances journalières obligatoires de conduite et les RJP versés dans les dossiers.

#### **Réponse de la direction :**

Les exigences du MTO pour l'évaluation de l'épreuve routière sont respectées. Le RJP est un outil d'évaluation du programme de formation d'OC Transpo qui respecte largement les impératifs de formation du MTO.

La direction est d'accord avec cette recommandation, et en janvier 2020, on a lancé le nouveau RJP électronique dans le cadre du PFNCA; cet outil définit clairement les exigences de la conduite journalière se rapportant aux programmes de formation. En outre, on a adopté, en octobre 2020, une fiche de suivi électronique qui fait état de chaque cours et chaque séance de conduite sur la route de chacun des stagiaires selon la liste dressée dans le syllabus. L'instructeur doit s'assurer que cette fiche est signée chaque jour et qu'elle est versée au dossier individuel de chaque stagiaire.

### **Recommandation n° 16**

Que la Ville étoffe la documentation versée dans les dossiers des stagiaires dans le cadre du PFNCA :

- en suivant et en analysant le nombre total d'heures de conduite par modèle d'autobus et par stagiaire;
- donne les devoirs et les épreuves écrites les mêmes jours conformément au programme de formation;
- verse dans les dossiers les relevés d'assiduité des stagiaires;
- dresse les procès-verbaux des réunions journalières des instructeurs et des chefs de groupes;
- établisse et classe les lettres d'évaluation finale pour chaque stagiaire.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Si l'information recensée par le vérificateur n'était pas disponible dans le fichier du groupe du PFNCA, elle est désormais aussi versée au dossier individuel de chaque stagiaire; cette information porte entre autres sur la durée totale de conduite et sur les heures de conduite par type d'autobus, sur les relevés d'assiduité et sur les lettres d'évaluation définitive.

Les résultats imprimés des affectations et des épreuves sont également versés dans les dossiers individuels des stagiaires. Bien que ces évaluations se déroulent uniformément selon le programme de formation, les instructeurs disposent d'une certaine marge de manœuvre en ce qui concerne le délai dans lequel ils doivent les donner aux stagiaires, selon les modalités exposées dans la réponse de la direction à la recommandation n° 9.

Le coordonnateur du groupe dresse le procès-verbal des réunions journalières des instructeurs et des chefs de groupe et les verse au dossier du groupe du PFNCA.

### **Objectif de l'examen n° 2**

Évaluer des contrôles permettant de s'assurer que la formation continue est donnée en permanence aux chauffeurs d'autobus.

#### **Mesure du rendement**

Dans le cadre de cet examen, nous nous attendions à constater qu'OC Transpo surveille et évalue l'efficacité de la formation continue de ses chauffeurs d'autobus. Comme l'indique l'Objectif de l'examen n° 1, nous avons constaté, au moment de notre examen, que les besoins en formation continue ne sont pas surveillés, évalués ni améliorés en bonne et due forme, d'après l'analytique. Les indicateurs et les cibles de rendement permettant de mesurer l'efficacité de la formation continue n'étaient pas en place.

#### **Recommandations**

Veillez consulter les recommandations n<sup>os</sup> 1 et 2 ci-dessus.

## **Report de la formation ou formation non programmée**

Nous nous attendions à constater que la formation continue jugée nécessaire par l'équipe de la formation et du perfectionnement sous la forme d'une formation d'actualisation des compétences ou d'une formation d'amélioration des compétences et du rendement se déroule effectivement, dans le cadre des priorités à mener de front pour OC Transpo. Nous avons constaté qu'il existe des processus consignés par écrit pour les chauffeurs et leurs chefs de section quand il s'agit de demander des réévaluations et des évaluations en service et d'étoffer les compétences et le rendement. Toutefois, nous avons aussi constaté que, comme nous l'indiquons dans l'objectif n° 1, un nombre considérable d'activités de formation obligatoire et de réactualisation prévues pour les chauffeurs avait été reporté ou n'était pas programmé. Les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement nous ont appris que c'était parce que les chauffeurs d'autobus devaient répondre aux impératifs opérationnels causés par le retard dans la mise en service de la Ligne 1 de l'O-Train. Voici ce que nous avons constaté en particulier.

### *Réactualisation des compétences de la conduite hivernale*

Les chauffeurs embauchés et formés dans les mois qui ne correspondaient pas aux conditions hivernales sont appelés à suivre une formation de « réactualisation des compétences dans la conduite hivernale » quand la météo s'y prête mieux. Nous nous attendions à constater que les chauffeurs suivaient cette formation de réactualisation dès le début du premier hiver de leur première année de travail au volant des autobus. Nous avons plutôt constaté que cette formation n'était pas toujours donnée à ce moment. Nous avons constaté que sept chauffeurs du PFNCA de 2017 et 24 chauffeurs du PFNCA de 2018 n'avaient pas suivi cette formation de réactualisation dès le premier hiver après leur diplomation.

La direction nous a appris qu'elle avait programmé une activité de réactualisation des compétences dans la conduite hivernale entre le 13 janvier et le 5 mars 2020 pour tous les diplômés du PFNCA en 2017 et en 2018 qui n'avaient pas encore suivi cette formation de réactualisation, mais non pour les diplômés du PFNCA qui avaient suivi une formation hors des mois d'hiver en 2019. À notre avis, la formation de réactualisation des compétences en hiver pour les nouveaux chauffeurs doit se dérouler plus tôt. Si on n'offre pas cette formation dès le début du premier hiver dans l'année où le diplômé devient un nouveau chauffeur d'autobus, on augmente le risque de collisions évitables.

*Autres cas dans lesquels la formation obligatoire a été reportée ou n'a pas été programmée*

Nous avons aussi constaté que la formation obligatoire suivante n'avait pas été programmée :

- formation de mise au point – ce programme d'une journée a été jugé obligatoire, en 2017, pour les chauffeurs d'autobus;
- sensibilisation à la violence en milieu de travail – il s'agit d'une formation que doivent suivre tous les employés de la Ville tous les trois ans. Elle ne comprend pas de volet pratique de conduite des autobus ni de programme de formation lié à la sécurité de la conduite des autobus. En nous en remettant aux données fournies par l'équipe de la formation et du perfectionnement, nous avons constaté que 227 chauffeurs sur 1 511 ne respectaient pas les exigences de cette formation.

À notre avis, la formation continue des chauffeurs est une fonction essentielle à la sécurité. L'équipe de la formation et du perfectionnement est redevable de la conception et de l'organisation de la formation nécessaire pour prévenir les risques de sécurité. On augmente le risque en ne respectant pas les exigences de la formation définies, pour les chauffeurs, par l'équipe de la formation et du perfectionnement.

**Recommandation n° 17**

Que la Ville donne, dès le début du premier hiver suivant la diplomation du chauffeur d'autobus dans le cadre du PFNCA, une formation de réactualisation des compétences dans la conduite hivernale.

**Réponse de la direction :**

La tranche du programme de formation d'OC Transpo consacrée à la conduite en hiver respecte largement les exigences du MTO.

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La formation des chauffeurs d'autobus qui n'avaient pas encore suivi la formation sur la conduite en hiver, comme l'indique ce rapport, a pris fin en mars 2020. Depuis, tous les diplômés qui suivent le PFNCA entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 novembre participent, avant le 31 janvier de leur premier hiver comme chauffeur, à la formation de réactualisation des compétences dans la conduite en hiver. Pour les stagiaires qui sont diplômés entre le 1<sup>er</sup> décembre et le 31 mars, les cours de conduite en hiver sont intégrés dans le PFNCA.

### **Recommandation n° 18**

Que la Ville veille à ce que la formation se rapportant à la réactualisation et à la valorisation des compétences des chauffeurs d'autobus, selon les modalités définies par l'équipe de la formation et du perfectionnement, soit offerte.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction a organisé des séances virtuelles à l'intention des chauffeurs d'autobus qui n'avaient pas encore suivi la formation sur la sensibilisation à la violence en milieu de travail. Cette formation se donnera d'ici le premier trimestre de 2021.

La direction continuera de s'assurer que toute la formation de réactualisation des compétences et la formation qui permet d'améliorer les connaissances pratiques des chauffeurs d'autobus se poursuivent et se donnent comme prévu. Le personnel de la Direction de la formation et du perfectionnement fait un suivi de la situation de la formation de chaque chauffeur d'autobus.

#### **Recertification**

Nous nous attendions à relever l'existence d'un processus de recertification des chauffeurs d'autobus afin de veiller à ce que ces derniers continuent de justifier des compétences nécessaires pour conduire des autobus. D'après les statistiques fournies par la Sécurité du parc d'autobus, 56 % des chauffeurs qui ont moins de trois années d'expérience sont en cause dans des collisions évitables. Le groupe suivant, pour les collisions, est celui des chauffeurs qui ont entre trois et 10 ans d'expérience : 35 % d'entre eux sont en cause dans des collisions évitables.

Nous avons constaté qu'OC Transpo n'exigeait pas, avant une époque très récente, que les chauffeurs d'autobus se fassent recertifier cycliquement. En septembre 2019, OC Transpo a publié le Plan de formation et de certification des chauffeurs. Dans ce document, la recertification doit commencer en 2020.

À notre avis, ce plan de certification est une étape très importante. En particulier, il confirme qu'un chauffeur « certifié » est un employé qui a suivi une formation, qui a réussi toutes les évaluations obligatoires (épreuves écrites et examens pratiques, entre autres), qu'il a suivi la formation obligatoire pour la réactualisation des compétences, qu'il a toujours un permis en règle et qu'il a réussi les évaluations de recertification ultérieures. Le plan confirme que le stagiaire qui n'a pas réussi les évaluations peut être retranché du programme et qu'il faut réussir à se faire recertifier.

Toutefois, il est possible d'apporter des précisions en ce qui a trait à la recertification des chauffeurs, puisque le plan n'indique pas clairement ce qui constitue un succès ou un échec dans la formation de réactualisation des compétences. Le plan indique que « *le chauffeur doit participer à la recertification cyclique obligatoire; s'il ne réussit pas, il ne peut pas reprendre ses fonctions normales* ». Toutefois, les critères de succès et d'échec ne définissent pas ce qu'on entend par « échec ». Par exemple, on ne sait pas s'il faut réussir un essai routier obligatoire ou une épreuve écrite ou les deux. En outre, on ne connaît pas le nombre de fois où l'on peut reprendre une épreuve et on ne sait pas s'il faut suivre une formation complémentaire.

Par exemple, nous avons constaté que la TTC a un processus de recertification. Tous les trois ans, les chauffeurs d'autobus doivent obligatoirement se faire recertifier et se soumettre entre autres à des essais routiers. Ils sont évalués selon le principe du succès ou de l'échec. Si le chauffeur échoue, on l'inscrit à un programme de reprise de la formation d'une durée de cinq jours et il doit se soumettre à de nouvelles épreuves à la fin de ces cinq jours. Le chauffeur doit obtenir la note d'au moins 80 % pour réussir. S'il échoue une deuxième fois, on met fin à son emploi de chauffeur d'autobus.

### **Recommandation n° 19**

Que la Ville continue de consacrer les efforts à la recertification cyclique des chauffeurs d'autobus en adoptant des critères clairs pour le succès ou l'échec et en prévoyant les étapes suivantes en cas d'échec.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La version provisoire du Plan existant de recertification des chauffeurs a été mise à jour pour tenir compte de la fréquence normale, des délais de programmation et des critères de succès et d'échec pour la formation et la recertification des chauffeurs d'autobus. Elle prévoit un processus de recertification de trois jours, qui comprend des épreuves routières pratiques et une formation de réactualisation en classe, ce qui respecte largement les exigences du MTO.

Les chauffeurs d'autobus participeront à la formation obligatoire offerte tous les cinq ans, de concert avec la date de renouvellement de leur permis de conduire. Ils devront alors réussir l'épreuve écrite, l'épreuve de conduite et l'épreuve de vision du MTO afin de pouvoir continuer à conduire des autobus.

Le Plan sera mis en œuvre en décembre 2020.

### **Recommandations sur la sécurité du parc d'autobus**

Les employés de la Sécurité du parc d'autobus et de l'équipe de la formation et du perfectionnement se penchent régulièrement sur la nature des collisions évitables qui se produisent. Ces discussions entrent en ligne de compte dans la formation corrective des chauffeurs en cause dans les collisions évitables. En outre, avant les accidents majeurs ou cumulés, en vertu de la Politique sur l'ACV, le personnel de la Sécurité du parc d'autobus adresse des recommandations à l'équipe de la formation et du perfectionnement afin de réévaluer la formation corrective et de la donner à certains chauffeurs. La Politique sur l'ACV et les processus auxiliaires sont autant d'occasions d'évaluer, dans chaque cas particulier, ces chauffeurs, ce qui peut éventuellement donner lieu à d'autres évaluations et à d'autres activités de formation. Nous nous attendions à constater que les recommandations adressées par le personnel de la Sécurité du parc d'autobus à l'équipe de la formation et du perfectionnement avaient été mises intégralement en œuvre dans les délais.

Nous avons constaté qu'il fallait améliorer l'application des recommandations formulées par le personnel de la Sécurité du parc d'autobus pour les évaluations en service et pour les autres activités de formation de certains chauffeurs :

- nous avons relevé trois cas dans lesquels la recommandation n'a pas été mise intégralement en œuvre selon les modalités précisées par le personnel de la Sécurité du parc d'autobus;
- il s'est produit des cas dans lesquels le dossier du chauffeur ne permettait pas de savoir si les problèmes de ce chauffeur avaient été corrigés;
- on n'avait pas adressé de commentaires au personnel de la Sécurité du parc d'autobus à propos des mesures correctives qui avaient été mises en œuvre, ni des résultats de ces mesures. Toutefois, après avoir discuté de la question avec le personnel, on a commencé à adresser des commentaires aux employés de la Sécurité du parc d'autobus, sans toutefois le faire uniformément.

#### **Recommandation n° 20**

Que la Ville mette intégralement en œuvre la recommandation faite par le personnel de la Sécurité du parc d'autobus pour les évaluations en service et les activités supplémentaires de formation, verse cette recommandation dans les dossiers des stagiaires et fasse connaître, au personnel de la Sécurité du parc d'autobus, les résultats des mesures correctives.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On est en train de mettre au point un processus de documentation afin de consigner, de pister, d'attribuer et de suivre rigoureusement les recommandations sur la sécurité du parc automobile; ce processus entrera en vigueur d'ici le premier trimestre de 2021.

On a lancé en octobre 2020 le nouveau rapport électronique qui permet de suivre les réévaluations, le perfectionnement des compétences professionnelles et la formation sur l'autorisation de conduire (AC).

**Dossiers de conduite des chauffeurs**

Les dossiers portant sur les permis de chauffeur sont traités chaque mois pour les résidents de l'Ontario et chaque année pour les résidents du Québec. On le fait pour s'assurer qu'OC Transpo sait que les chauffeurs continuent d'être titulaires de permis en règle. Nous avons constaté que ce processus donnait de bons résultats. Nous n'avons observé que des cas mineurs dans lesquels les dossiers n'étaient pas traités comme il le fallait.

Nous nous attendions aussi à constater que les employés de l'équipe de la formation et du perfectionnement faisaient un suivi auprès des Opérations pour s'assurer que les chauffeurs qui n'avaient pas le permis voulu ne conduisaient pas d'autobus en service. Nous avons constaté, comme prévu, que c'était effectivement le cas.