

**Ministère de l'Éducation**

Examen de l'efficacité et de  
l'efficience  
Rapport sommaire

Juin 2015  
Final

## Table of Contents

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Contexte .....	2
Constatations générales .....	2
Gestion des consortiums .....	2
Politiques et pratiques.....	3
Optimisation des tournées et technologie .....	3
Contrats .....	4
Conclusion.....	5
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
Structure du rapport.....	6
Gestion du consortium .....	6
Optimisation des tournées et technologie .....	6
Politiques et pratiques.....	6
Contrats .....	6
Réforme du transport scolaire .....	7
Examens de l'efficacité et de l'efficience .....	7
Autres initiatives.....	9
Accroissement de la capacité .....	9
Projets pilotes d'acquisition concurrentielle.....	10
Guide des pratiques gagnantes .....	10
Constituer les consortiums en personnes morales distinctes .....	11
Incidence de la TPS/TVH sur les consortiums de transport des conseils scolaires de district de l'Ontario .....	11
Trousse de ressources pour le programme de gestion du rendement contractuel .....	11
<b>Gestion du consortium .....</b>	<b>12</b>
Gouvernance .....	12
Observations initiales.....	12
Progrès réalisés .....	12
Structure organisationnelle .....	13
Observations initiales.....	13
Progrès réalisés.....	14

Gestion du consortium.....	15
Observations initiales.....	15
Progrès réalisés.....	17
Gestion financière.....	18
Observations initiales.....	18
Progrès réalisés.....	18
Résumé des conclusions.....	19
<b>Politiques et pratiques .....</b>	<b>20</b>
Politiques et pratiques générales de transport.....	20
Observations initiales.....	20
Progrès réalisés.....	21
Élaboration des politiques portant sur les besoins particuliers .....	24
Observations initiales.....	24
Progrès réalisés.....	25
Programmes de sécurité et de formation.....	26
Observations initiales.....	27
Progrès réalisés.....	27
Résumé des conclusions.....	28
<b>Optimisation des tournées et technologie .....</b>	<b>30</b>
Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	30
Observations initiales.....	30
Progrès réalisés.....	31
Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves .....	32
Observations initiales.....	32
Progrès réalisés.....	33
Rapports du système.....	34
Observations initiales.....	34
Progrès réalisés.....	34
Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire et du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers .....	36
Observations initiales.....	37
Progrès réalisés.....	37
Résumé des conclusions.....	37

<b>Contrats</b> .....	<b>38</b>
Structure des contrats.....	38
Observations initiales.....	38
Progrès réalisés.....	39
Acquisition de produits et de services.....	40
Observations initiales.....	40
Progrès réalisés.....	40
Gestion des contrats.....	41
Observations initiales.....	41
Progrès réalisés.....	42
Résumé des conclusions.....	43
<b>Conclusion</b> .....	<b>45</b>
Améliorations des activités et des processus .....	45
Améliorations aux structures de gouvernance des consortiums examinés.....	45
Gains d'efficacité grâce aux examens approfondis des efforts d'optimisation des tournées et d'établissement des horaires .....	45
Accroissement de la sécurité des services de transport fournis dans l'ensemble de la province .....	46
Accroissement de la reddition de comptes et de la transparence en ce qui concerne les dépenses de fonds publics, permettant l'optimisation des ressources dans le cadre de l'acquisition des biens et des services.....	47
Économies et gains d'efficacité éprouvés réalisés par l'entremise des consortiums et des services communs .....	47
Changement de paradigme en ce qui a trait à la consolidation, à la documentation, à la communication et à l'application des politiques et des pratiques .....	48
Utilisation accrue de la technologie pour améliorer les communications avec les usagers des services de transport.....	48
<b>Annexe A – Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité</b> .....	<b>50</b>
Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité .....	50
Étape 1 – Collecte de données.....	50
Étape 2 – Entrevues .....	50
Étape 3 – Consignation des observations.....	51
Étape 4 – Vérification des faits.....	51
Étapes 5 et 6 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du consortium et rapport .....	51

<b>Annexe B – Formule de rajustement du financement .....</b>	<b>58</b>
<b>Annexe C – Chronologie .....</b>	<b>59</b>
<b>Annexe D – Calendrier des examens de l'efficacité et de l'efficience et résumé des conclusions .....</b>	<b>60</b>
Calendrier des examens de l'efficacité et de l'efficience .....	60
Sommaire des résultats .....	63
<b>Glossaire .....</b>	<b>66</b>

## Résumé

Le ministère de l'Éducation a mis en œuvre l'examen de l'efficacité et de l'efficience dans le but de soutenir les efforts des conseils scolaires visant à offrir des services de transport scolaire efficaces et efficaces.

Le processus visant la création de consortiums de transport en Ontario est l'une des plus importantes initiatives de services communs en Amérique du Nord. La conjugaison des directives de la politique, du soutien administratif, des services d'expertise-conseil et de financement au rendement au moyen d'examen de l'efficacité et de l'efficience est une méthode novatrice mise de l'avant par le ministère de l'Éducation (le « ministère »). Ces examens de l'efficacité et de l'efficience se sont soldés par des améliorations importantes des infrastructures de gestion, de technologie, des contrats et des politiques dans l'ensemble de la province. Ces améliorations ont à leur tour mené à une utilisation plus efficace et efficiente des ressources, à la mise en œuvre et à l'adoption à grande échelle de pratiques gagnantes et à une offre de services élargie, ce qui n'aurait vraisemblablement pas été possible sans le soutien offert dans le cadre du processus. Les améliorations mises en place dans des consortiums de toutes tailles d'un bout à l'autre de la province témoignent de la viabilité du modèle de services communs.

Au début du processus, le ministère et les consortiums ont dû faire face à plusieurs embûches, dont des attentes mal définies, un nombre limité de modèles de services et la nécessité de créer un modèle d'évaluation adéquat. Ils sont parvenus à les surmonter au cours des premières phases du processus grâce à une étroite collaboration entre le ministère, les intervenants du secteur et les membres de l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience (l'équipe d'examen). L'équipe d'examen considère que ce sont tous les facteurs suivants qui ont assuré le succès du programme :

- le ministère avait clairement défini ses attentes relativement à la stratégie de réforme du transport scolaire et avait mis sur pied une méthodologie d'amélioration du financement pour encourager les conseils scolaires et les consortiums à réaliser ces attentes;
- avec l'aide des intervenants du secteur, le ministère a établi une méthodologie standard d'évaluation de la performance de chaque consortium;
- le ministère a fourni un nombre important de services directs et indirects pendant toute la durée du processus, notamment des initiatives en matière de renforcement des capacités, des projets pilotes et de la documentation portant sur les pratiques gagnantes. Ces efforts ont facilité la mise au point d'éléments fondamentaux permettant d'appuyer les améliorations réalisées par les consortiums sur le plan des coûts et des services.

Les modèles de services communs sont souvent analysés par les entités du secteur public afin de déterminer s'il est possible de réaliser des gains d'efficacité. L'initiative d'examen de l'efficacité et de l'efficacité en Ontario a démontré que l'approche par consortium est viable pour la prestation de services communs. C'est grâce à la combinaison des services communs, d'une rémunération au rendement, d'une prise de décision fondée sur des données probantes et d'un mécanisme de rajustement du financement que la transformation a été rendue possible dans l'ensemble de la province. Par conséquent, les gouvernements d'un bout à l'autre du pays portent une attention particulière à l'exemple démontré par l'Ontario.

L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité félicite le ministère pour son engagement envers cette initiative ayant mené à la transformation des services de transport scolaire. La vision, le leadership et l'engagement dont ont fait preuve les conseils scolaires, le ministère et les consortiums pour atteindre les objectifs des examens de l'efficacité et de l'efficacité seront essentiels au maintien des gains réalisés au cours des huit dernières années.

## **Contexte**

En 2006, le ministère a annoncé deux initiatives importantes visant à renforcer la prestation de services de transport scolaire dans la province :

1. un mandat sur le plan des politiques pour amener les conseils scolaires coincidents à former des consortiums et à collaborer à la prestation de services communs de transport pour les élèves dans leur territoire de compétence;
2. la participation des consortiums aux examens de l'efficacité et de l'efficacité afin d'évaluer leur rendement dans la prestation de ces services.

Par la réforme des services de transport scolaire, le ministère vise, notamment :

- à accroître la capacité de fournir des services de transport scolaire sécuritaires, efficaces et efficaces;
- à trouver une méthode équitable de financement;
- à réduire le fardeau administratif.

## **Constatations générales**

### **Gestion des consortiums**

L'une des observations importantes de l'équipe d'examen est le changement positif de point de vue des comités de gouvernance et des équipes de gestion des consortiums.

Au lieu de considérer les activités d'un consortium comme un service au sein d'un conseil scolaire, les comités de gouvernance et les équipes de gestion ont reconnu qu'ils géraient plutôt des entreprises de plusieurs millions de dollars grâce aux fonds publics. Cette transition a entraîné une amélioration marquée des quatre aspects de la gestion des consortiums, soit la gouvernance, la structure organisationnelle, la gestion de consortiums et la gestion financière. À titre d'exemple, les améliorations apportées à la définition des rôles en matière de gouvernance, à la planification financière et opérationnelle, ainsi qu'à la surveillance du rendement et à la reddition de comptes, ont favorisé la transparence, la responsabilisation et la fierté par rapport au rendement et aux résultats. Ce changement de point de vue a aussi ouvert la porte à l'adoption de pratiques gagnantes en matière de transport scolaire de même que d'autres pratiques gagnantes en matière de gouvernance, de commerce, de finances, de fonctionnement, d'approvisionnement, de ressources humaines et d'attribution des contrats dans les secteurs public et privé.

### **Politiques et pratiques**

L'initiative de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a permis d'élaborer et de coucher sur papier une vaste panoplie d'attentes en matière de politiques et de procédures, une importante avancée pour les consortiums. Le processus d'élaboration de ces documents a permis aux consortiums de réfléchir à leur stratégie de prestation de services et à son incidence sur tous les membres du consortium. En outre, l'expression de ces attentes dans des documents a permis de favoriser la clarté et la reddition de comptes pour que les consortiums et les exploitants puissent assurer des services conformes aux attentes énoncées. Une infrastructure solide en matière de politiques et de procédures constitue également une pierre angulaire de la stratégie organisationnelle de gestion des risques puisqu'elle réduit au minimum la dépendance de l'organisme envers l'expérience et les connaissances d'employés en particulier. Par l'examen et la révision continus des politiques et procédures, les consortiums pourront effectuer une analyse active de leurs pratiques de fonctionnement afin de promouvoir des pratiques efficaces et efficaces de prestation de services en ajustant régulièrement les attentes au financement disponible.

### **Optimisation des tournées et technologie**

L'utilisation accrue de la technologie pour soutenir les services de transport et l'attention accordée à ces systèmes constituent l'un des changements les plus évidents constatés lors des examens de l'efficacité et de l'efficience. Les efforts importants déployés pour mettre en place de nouveaux logiciels d'optimisation des tournées en vue d'améliorer l'exactitude des cartes, les procédures relatives au transfert de données sur les élèves et l'utilisation et l'extraction des données sont devenus de plus en plus apparents tout au long du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Ces changements ont

permis de soutenir les consortiums dans leurs efforts visant à intégrer les activités de plusieurs conseils tout en favorisant l'efficacité et l'efficience.

En raison de la nouvelle ampleur prise par les activités des consortiums, il a également fallu porter une attention particulière aux technologies utilisées pour gérer les données sur les élèves et les tournées puisque les solutions ad hoc (c.-à-d. les solutions adéquates pour des organismes de petite taille) n'étaient désormais plus utilisables dans le cadre d'organisme de grande envergure. L'introduction de la technologie GPS et l'évolution des systèmes de distribution de données (p. ex., les sites Web pour les renseignements sur les tournées, les systèmes téléphoniques pour la notification en cas d'interruption du service, les médias sociaux pour communiquer directement avec les divers intervenants) ont occasionné des changements importants relativement à la disponibilité des systèmes électroniques et à la dépendance des consortiums à ces systèmes. Cette tendance se maintiendra vraisemblablement et continuera d'être une préoccupation pour les conseils, les directeurs de consortiums et les autres intervenants.

## **Contrats**

Les pratiques d'attribution des contrats ont été désignées comme étant un aspect à améliorer dans l'ensemble de la province au cours des premières phases du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Les contrats sont devenus plus substantiels à la suite de l'adoption des procédés et des modèles élaborés par le Comité consultatif des pratiques d'attribution de contrat (CCPAC) qui comprenait habituellement des clauses relatives aux modalités de service, aux exigences envers les exploitants, aux assurances, à l'optimisation des tournées, aux véhicules, aux conducteurs, à la formation, à la formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen, aux modalités de paiement, aux rapports de véhicules de réserve, à l'âge maximal des véhicules et à la vérification des antécédents criminels.

Les changements apportés à l'acquisition des services de transport étaient également importants. Quatorze consortiums sur les dix-huit ayant terminé l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience ont mené des processus d'acquisition concurrentielle pour au moins certaines tournées, et les quatre autres ont lancé des processus. En comparaison, cinq consortiums sur trente-trois avaient fait l'acquisition concurrentielle de services de transport scolaire au moment des examens initiaux de l'efficacité et de l'efficience. De plus, des programmes de gestion de la conformité et du rendement contractuel des exploitants ont été mis en place dans l'ensemble de la province afin de veiller à ce que les exploitants se conforment aux dispositions de leurs contrats et aux normes de rendement.

## Conclusion

L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a constaté une transformation du secteur du transport scolaire au cours des huit dernières années, notamment :

- des améliorations des activités et des processus;
- des améliorations aux structures de gouvernance des consortiums;
- des gains d'efficience grâce aux examens approfondis des efforts d'optimisation des tournées et d'établissement des horaires;
- un accroissement de la sécurité des services de transport fournis dans l'ensemble de la province;
- un accroissement de la reddition de comptes et de la transparence en ce qui concerne les dépenses de fonds publics, permettant l'optimisation des ressources dans le cadre de l'acquisition des biens et des services;
- des économies et des gains d'efficience éprouvés réalisés par l'entremise des consortiums / services communs;
- un changement de paradigme en ce qui a trait à la consolidation, à la documentation, à la communication et à l'application des politiques et des pratiques;
- une utilisation accrue de la technologie pour améliorer les communications avec les usagers des services de transport.

Les intervenants du secteur des services de transport scolaire devraient être fiers de ce qu'ils ont accompli au cours des huit dernières années. Ce processus a démontré que le modèle de consortium et les examens de l'efficacité et de l'efficience sont des modèles viables pour la prestation de services communs, la rémunération au rendement et la prise de décision fondée sur des données probantes. Nous encourageons les consortiums à continuer d'adopter des pratiques gagnantes en vue de poursuivre l'amélioration continue des services de transport scolaire dans la province.

## **Introduction**

### **Structure du rapport**

Le présent rapport présente une analyse des conclusions et des progrès réalisés par les consortiums de services de transport scolaire alors que se termine l'initiative d'examen de l'efficacité et de l'efficacité. Le rapport est divisé en quatre sections principales représentant chacune l'un des quatre aspects clés évalués dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité.

### **Gestion du consortium**

- Gouvernance
- Structure organisationnelle
- Gestion du consortium
- Gestion financière

### **Optimisation des tournées et technologie**

- Installation et utilisation des logiciels et de la technologie
- Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves
- Rapports du système
- Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire et du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers

### **Politiques et pratiques**

- Politiques et pratiques générales de transport
- Élaboration des politiques portant sur les besoins particuliers
- Programmes de sécurité et de formation

### **Contrats**

- Structure des contrats
- Acquisition de produits et de services

- Gestion des contrats

Chaque section présente les observations sur les aspects et les processus examinés. Le rapport comprend également un résumé des constatations générales et des recommandations de l'équipe d'examen permettant de poursuivre le travail positif entamé au cours de l'initiative.

## **Réforme du transport scolaire**

Le ministère de l'Éducation verse du financement aux 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le transport scolaire. En vertu de la *Loi sur l'éducation*, les conseils scolaires peuvent fournir des services de transport scolaire régulier aux élèves. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une obligation, tous les conseils de la province fournissent actuellement les services de transport aux élèves admissibles.

En 2006, le ministère a annoncé deux initiatives importantes visant à renforcer la prestation de services de transport scolaire dans la province :

1. un mandat sur le plan des politiques pour amener les conseils scolaires coïncidents à former des consortiums et à collaborer à la prestation de services communs de transport pour les élèves dans leur territoire de compétence;
2. la participation des consortiums aux examens de l'efficacité et de l'efficience afin d'évaluer leur rendement dans la prestation de ces services.

Par la réforme des services de transport scolaire, le ministère vise, notamment :

- à accroître la capacité de fournir des services de transport scolaire sécuritaires, efficaces et efficients;
- à trouver une méthode équitable de financement;
- à réduire le fardeau administratif.

## **Examens de l'efficacité et de l'efficience**

Le ministère a mis sur pied une Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience (l'équipe d'examen), menée par Deloitte, dans le but de réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience d'une manière objective. L'équipe d'examen a évalué les quatre aspects suivants des consortiums :

- la gestion des consortium;
- les politiques et les pratiques;

- l'optimisation des tournées et la technologie;
- les contrats.

Les examens ont été conçus pour tenir compte du contexte et des caractéristiques propres à chaque consortium dans le but :

- d'évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium;
- de fournir des recommandations en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience du consortium;
- de présenter des conclusions appuyant les recommandations de financement.

Chaque consortium était tenu de se soumettre à un examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Après une période minimale de 12 mois, il était possible que les consortiums fassent l'objet d'un examen de suivi. L'objectif de l'examen de suivi était de fournir au consortium la possibilité d'améliorer la note obtenue à l'examen initial. L'examen de suivi évaluait les progrès réalisés depuis l'examen initial. La méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience reposait sur une démarche en six étapes :

- **Étape 1 – Collecte de données** : Chaque consortium examiné a reçu un exemplaire du guide d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Ce guide fournissait des détails sur les renseignements et les données que l'équipe d'examen demandait au consortium de recueillir, d'organiser et de fournir.
- **Étape 2 – Entrevues** : L'équipe d'examen identifiait les membres clés du personnel du consortium, les intervenants externes et les principaux décideurs et s'est entretenue avec eux afin de mieux comprendre les activités et les enjeux qui ont une incidence sur la prestation efficace et efficiente de services de transport d'élèves.
- **Étape 3 – Consignation des observations** : En se fondant sur les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen consignait ses observations.
- **Étape 4 – Vérification des faits** : Les observations consignées par l'équipe d'examen étaient remises au consortium afin de confirmer l'exactitude des données recueillies.
- **Étapes 5 et 6 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport** : Après confirmation des observations écrites par le consortium, l'équipe d'examen a consigné les pratiques gagnantes utilisées par le consortium pour chaque aspect examiné, en y ajoutant des recommandations d'amélioration. De

plus amples détails concernant le processus et la méthodologie d'évaluation sont énumérés dans l'annexe A.

Le ministère a utilisé les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience pour déterminer les ajustements nécessaires en matière de financement, permettant aux conseils admissibles de recevoir des fonds supplémentaires pour éliminer ou réduire leur déficit lié aux services de transport. Plus un consortium recevait une note d'efficacité et d'efficience élevée, plus la proportion de ses membres recevant des fonds pour éponger leur déficit lié aux services de transport était élevée. Les consortiums affichant de basses notes ne recevraient pas cet ajustement puisque les déficits pourraient être réduits par l'amélioration des pratiques de fonctionnement. L'annexe B précise l'incidence qu'avait la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui était accordé.

Les examens de efficacité et de l'efficience l'ont été mené en sept phases.

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 7
Décembre 2006 à février 2007	Octobre 2007 à août 2008	Octobre 2008 à mars 2010	Mai 2010 à janvier 2011	Avril 2012	Décembre 2012 à mai 2013	Février 2014 à juin 2014
4 examens de l'efficacité et de l'efficience	8 examens de l'efficacité et de l'efficience	14 examens de l'efficacité et de l'efficience	7 examens de l'efficacité et de l'efficience			
		2 examens de suivi	3 examens de suivi	1 examen de suivi	7 examens de suivi	5 examens de suivi

L'annexe C fournit une chronologie plus détaillée des phases et des jalons de l'initiative d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Le calendrier des examens et les résultats de chacun des consortiums sont indiqués dans l'annexe D.

### **Autres initiatives**

En plus des examens de l'efficacité et de l'efficience, le ministère a mis en place les initiatives suivantes depuis 2006 afin d'appuyer la transition des consortiums à la réforme du transport.

### **Accroissement de la capacité**

Les consortiums pouvaient demander un examen de l'accroissement de la capacité au ministère avant leur premier examen de l'efficacité et de l'efficience. L'examen de

l'accroissement de la capacité a fourni aux consortiums des renseignements qui leur ont permis de se préparer à leur examen de l'efficacité et de l'efficience.

### **Projets pilotes d'acquisition concurrentielle**

En décembre 2008, le Comité consultatif des pratiques d'attribution de contrat (CCPAC) a élaboré une trousse de ressources concernant l'acquisition concurrentielle qui contenait des renseignements sur les directeurs de consortiums de transport, le personnel responsable de l'acquisition au sein des conseils scolaires, les cadres supérieurs de l'administration des affaires et les représentants de l'Ontario School Bus Association (OSBA). Le processus a été mené par un expert-conseil indépendant. La trousse comprenait des modèles, des ressources et des outils visant à appuyer les consortiums pour la mise en œuvre de l'acquisition concurrentielle.

En 2009, en utilisant la version préliminaire de la trousse de ressources élaborée par le CCPAC, le ministère a mis en place des projets pilotes pour trois consortiums : le Service de transport des élèves de Halton, le Service de transport des élèves de la région de York et le Service de Transport de Wellington-Dufferin.

En réponse à la rétroaction reçue du secteur, le ministère a encore une fois retenu les services d'un tiers indépendant pour élaborer des modèles, des outils et des ressources pour appuyer une méthode d'acquisition en deux étapes dans cinq consortiums du Nord de l'Ontario : le Rainy River District Transportation Services Consortium, le Northwestern Ontario Student Services Consortium, les Student Transportation Services of Thunder Bay, le East of Thunder Bay Transportation Consortium et le Service de transport scolaire des trois-conseils du Nord Est.

### **Guide des pratiques gagnantes**

En 2010, le ministère a engagé Deloitte afin d'élaborer un guide des pratiques gagnantes à l'intention des consortiums de services de transport scolaire. Le guide avait pour objet de :

- définir un processus commun, la portée et un ensemble d'outils de soutien pour les examens de l'efficacité et de l'efficience;
- cerner les pratiques gagnantes actuelles;
- fournir des ressources documentaires aux consortiums pour qu'ils puissent miser sur les pratiques gagnantes du secteur.

Le guide a été mis à jour en 2015 après la fin de la phase 7 des examens de l'efficacité et de l'efficience.

### **Constituer les consortiums en personnes morales distinctes**

À la suite de la recommandation de l'équipe d'examen que les consortiums fonctionnent en tant que personnes morales distinctes, le Guide sur les consortiums de transport a été élaboré pour appuyer les consortiums afin qu'ils s'établissent en personnes morales distinctes. Le guide fournit l'orientation nécessaire aux consortiums pour qu'ils s'établissent en entités constituées ou non constituées en personnes morales.

### **Incidence de la TPS/TVH sur les consortiums de transport des conseils scolaires de district de l'Ontario**

Le rapport fournit aux conseils scolaires et aux consortiums de transport un manuel complet qui décrit et explique les répercussions de la TPS/TVH pour les consortiums de transport selon les différentes structures d'entreprises, structures organisationnelles et structures de fonctionnement.

### **Trousse de ressources pour le programme de gestion du rendement contractuel**

Cette trousse a pour objet de fournir un outil unique, exhaustif et documenté de la gestion du rendement contractuel qui comprend :

- les principes fondamentaux de la gestion contractuelle;
- les principes et la méthode de gestion du rendement contractuel;
- la description du programme de gestion du rendement contractuel;
- des outils de référence et des modèles de vérification de la conformité aux dispositions contractuelles;
- des outils de référence et des modèles d'évaluation du rendement.

## **Gestion du consortium**

La gestion du consortium concerne la gestion de l'ensemble de l'organisme qui offre des services de transport scolaire. Les examens de l'efficacité et de l'efficience comprennent une évaluation des quatre éléments essentiels de cet aspect :

- la gouvernance;
- la structure organisationnelle;
- la gestion du consortium;
- la gestion financière.

## **Gouvernance**

La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent les pratiques de gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités d'un mécanisme de gouvernance d'un organisme. Trois des principes clés concernant la mise en place d'une structure de gouvernance efficace sont la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants. Afin de respecter ces trois principes, il est important que l'organisme de gouvernance soit indépendant de l'équipe responsable de la gestion des activités quotidiennes.

## **Observations initiales**

Au cours des examens initiaux, il était évident qu'il y avait des variations importantes dans la structure et le fonctionnement des consortiums. À une extrémité du spectre, il y avait des consortiums gérés par un conseil d'administration (ou l'équivalent) qui fonctionnaient bien. Le conseil était composé à parts égales de représentants de chaque conseil scolaire membre, se réunissait régulièrement et avait des responsabilités claires établies par l'entente de consortium. À l'autre extrémité du spectre, il y avait des consortiums qui n'avaient du consortium que le nom. Malgré une entente formelle en place, ces consortiums étaient gérés dans des bureaux séparés comme des services de transport autonomes dotés de politiques et de pratiques d'optimisation des tournées distinctes. Entre ces deux extrêmes, des consortiums se conformaient à des degrés variables aux pratiques de gouvernance gagnantes.

## **Progrès réalisés**

Même s'il y a encore certaines différences dans les structures de gouvernance dans l'ensemble de la province, en général, les consortiums qui ont terminé les examens de suivi sont dotés de solides structures de gouvernance. Les consortiums très

performants ont un comité de gouvernance composé à parts égales de représentants de chaque conseil scolaire membre qui se réunit régulièrement, qui conserve de façon ouverte et transparente les procès-verbaux et les décisions, qui est bien informé des activités du consortium sans prendre part aux activités quotidiennes et qui a des responsabilités claires. Ces consortiums s'assurent aussi que les membres du comité de gouvernance ont une compréhension adéquate et une formation suffisante afin de s'acquitter de leur obligation de fiduciaire envers l'organisme. En outre, ces consortiums adoptent les pratiques exemplaires des sociétés qui ont du succès sur le marché mondial, définissent la mission, les visions et l'orientation stratégique de l'organisme, et s'efforcent de définir les normes générales des services de transport scolaire.

### **Examen des pratiques exemplaires en matière de gouvernance**

Le Student Transportation of Eastern Ontario (STEO) a élaboré un manuel de gouvernance qui définit les rôles et les attentes du conseil d'administration et du comité administratif. Pour la création de ce manuel, le STEO a réalisé un examen, avec ses conseils membres et son personnel du service de transport, des activités de gouvernance au sein des grandes entreprises du secteur privé (p. ex., Coca-Cola, Walmart). Cet examen a permis au STEO de déterminer les pratiques exemplaires mondiales de gouvernance et de les utiliser dans le cadre de l'élaboration de son manuel de gouvernance.

### **Structure organisationnelle**

Une structure organisationnelle est optimisée lorsqu'elle est une personne morale distincte (ou l'équivalent quant à l'autonomie, la continuité des activités, la planification du personnel, l'attribution des contrats et la gestion) dirigée par un directeur général qui est tenu responsable du rendement de l'organisme relativement à ses activités et à ses finances. Le directeur général doit être appuyé par les membres du personnel qui sont entièrement intégrés et qui comprennent leurs propres rôles et responsabilités afin d'établir des attentes du travail claires. L'organisme doit, idéalement, être divisé de façon fonctionnelle (par service et [ou] par secteur). Toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées et les responsabilités générales en matière d'exploitation et de gestion doivent être réparties de façon appropriée.

### **Observations initiales**

#### **Personne morale distincte**

Au moment des examens initiaux, la majorité des consortiums fonctionnaient selon différents modèles de services communs non constitués en personne morale, et seulement neuf consortiums étaient constitués en personnes morales distinctes. Du point de vue organisationnel, il a été recommandé que les consortiums envisagent de se constituer en personne morale distincte afin de répondre aux questions de continuité

des activités, de planification du personnel, d'attribution de contrats, de gestion et de responsabilité.

### **Conception organisationnelle**

Au cours des examens de l'efficacité et de l'efficience initiaux, il a été déterminé que la plupart des consortiums avaient intégré efficacement le personnel des anciens services de transport et avaient choisi des emplacements mutuellement acceptables pour le nouvel organisme intégré. De plus, la plupart des consortiums ont aussi su relever efficacement les difficultés que représentait l'uniformisation des salaires, des avantages sociaux et des conventions collectives résultant de l'intégration du personnel des différents employeurs. Plusieurs consortiums ont obtenu des recommandations afin d'améliorer la clarté et la qualité des documents dans lesquels étaient définis les rôles et les responsabilités au sein du consortium, y compris la création de descriptions de tâches officielles.

### **Progrès réalisés**

#### **Personne morale distincte**

À la fin de la phase 7, seize consortiums étaient constitués en personne morale distincte<sup>1</sup>. La réalisation de ce statut a dans de nombreux cas renforcé l'autonomie des consortiums par rapport à leurs conseils scolaires membres. Pour les consortiums qui sont demeurés non constitués en personne morale, nombreux ont adopté des politiques distinctes ou ont conclu des ententes de mandataires, qui permettent au directeur général du consortium de lier les conseils scolaires membres à des ententes relatives au transport afin de promouvoir des pratiques d'attribution de contrats et de gestion efficaces sans recourir à la structure de la personne morale distincte.

### **Conception organisationnelle**

Au cours des sept phases des examens de l'efficacité et de l'efficience, des améliorations à la qualité des descriptions de tâches et des documents relatifs aux politiques et aux procédures ont permis d'accroître la clarté et l'efficacité organisationnelle.

Le changement le plus important observé au cours des examens de l'efficacité et de l'efficience est possiblement le raffinement croissant de la direction du consortium. Dans le secteur, un grand nombre de directeurs généraux provenant de divers horizons ont

---

<sup>1</sup> Selon le statut de chaque consortium lors de leur dernier examen de l'efficacité et de l'efficience respectif au mois de juin 2014. En juin 2015, il y a 18 consortiums qui rendent des comptes au ministère à titre d'entités constituées en personne morale. Cependant, les deux consortiums additionnels constitués en personne morale n'ont pas réalisé d'examen de suivi.

été recrutés. La portée des responsabilités et le degré auquel ils sont tenus responsables des rendements de l'organisme en matière d'activités et de finances dépassent grandement ceux des gestionnaires du transport conventionnels.

L'évolution de la conception organisationnelle a également mené à la création de nouveaux postes plus spécialisés au sein du consortium, notamment le rôle de coordonnateur de la sécurité qui a contribué aux améliorations des vérifications des tournées et des installations, et à l'élaboration de politiques relatives aux emplacements des arrêts et des limites des zones dangereuses.

## **Gestion du consortium**

La gestion du consortium est axée sur les aspects opérationnels de l'organisme. Ces aspects comprennent veiller à la responsabilisation du personnel et mettre l'accent sur l'amélioration constante par voie de planification opérationnelle et de la gestion des risques en concluant des contrats et des ententes appropriés qui définissent clairement les relations d'affaires.

Les pratiques exemplaires en matière de gestion du consortium comprennent les consortiums qui ont un plan stratégique clair, qui font un suivi et un compte rendu des principaux indicateurs de rendement et qui prennent des mesures afin de corriger les résultats et les tendances négatifs. Les consortiums devraient avoir des contrats énonçant clairement les modalités et les tarifs, en portant une attention particulière à la confidentialité et à la gestion des données. Du point de vue du personnel, un solide plan d'évaluation du rendement, de formation et de gestion de la relève doit être en place. Pour assurer la stabilité du consortium et la transparence de la gestion financière, une méthodologie claire et juste du partage des coûts devrait être consignée et utilisée.

## **Observations initiales**

Au début des examens de l'efficacité et de l'efficience, de nombreux consortiums en étaient encore à leurs débuts. Ils mettaient donc davantage l'accent sur les aspects opérationnels de l'intégration des services et moins sur les pratiques de gestion. Ainsi, un certain nombre de possibilités d'amélioration ont été déterminées pour cet aspect au cours des phases 1 à 4. Les quatre aspects à améliorer qui ont été déterminés de façon assez uniforme dans la province comprennent :

- **Le partage des coûts** : Des problèmes de partage des coûts (autant les coûts de transport directs que les coûts administratifs indirects) ont été déterminés dans plus du tiers des premiers examens. Les problèmes soulevés comprennent notamment le manque de politiques de partage des coûts consignées, les coûts liés au transport qui ne sont pas tous consignés adéquatement et les méthodologies de partage des coûts sous-optimales (c.-à-d. l'allocation des

coûts selon la proportion du financement au lieu des coûts réels des conseils scolaires membres).

- **Les ententes d'achat de services** : Au cours des premiers examens, les deux tiers des consortiums n'avaient pas conclu d'ententes relatives aux services de soutien offerts par les conseils au consortium, y compris concernant les technologies de l'information, les ressources humaines et la paie. Les services étaient obtenus sans modalités (notamment les coûts) ni niveaux de service établis qui auraient dû être consignés par les consortiums afin d'assurer l'optimisation des ressources et la transparence des dépenses.
- **La planification à court et à long terme** : Au moment des examens initiaux, environ les deux tiers des consortiums ne disposaient pas de plan stratégique officiel. Les consortiums fonctionnaient alors selon un cycle annuel basé sur le financement du transport, comme ils l'avaient fait à titre de services de conseil.
- **Le suivi du rendement des consortiums** : Environ 50 pour cent des consortiums effectuaient un certain type de suivi du rendement au moment des examens initiaux.

Au moment des dernières phases des examens initiaux, la gestion des consortiums s'était améliorée dans la province. Même si les enjeux définis précédemment étaient encore observés lors des examens, les consortiums avaient changé de cap pour inclure des pratiques exemplaires plus raffinées et des points à améliorer, notamment :

- **politiques d'acquisition** : élaborer des politiques d'acquisition officielles qui définissent les seuils de l'acquisition et les pouvoirs d'approbation individuels;
- **assurance** : élaborer une politique officielle qui détermine les besoins en matière d'assurance et les processus de vérification de l'assurance;
- **formation du personnel** : perfectionnement professionnel, établissement d'objectifs, formation du personnel, formation polyvalente, suivi des activités de formation et harmonisation de la formation du personnel aux objectifs du consortium pour appuyer l'amélioration continue de la qualité des services;
- **planification de la relève** : élaborer des plans de relève pour assurer la continuité des activités de l'organisme au cas où un membre du personnel serait absent ou incapable d'assumer ses responsabilités quotidiennes, à court terme ou de façon permanente;
- **politiques relatives aux renseignements confidentiels** : élaborer des politiques, des méthodes et des ententes de confidentialité appropriées et

documentées pour régir l'utilisation des renseignements confidentiels (tels que les données sur les élèves et les images prises par les caméras installées à bord des autobus) conformément aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée;

- **prévisions financières à long terme** : élaborer une stratégie de gestion des coûts liés au transport, relative aux futurs changements d'effectifs et à d'autres facteurs, qui contribue non seulement à tenir compte du problème de financement, mais qui marque aussi l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition;
- **ententes relatives aux services de transport** : conclure des ententes avec les conseils scolaires membres qui précisent la portée des services à fournir, les frais, l'assurance, la responsabilité, la qualité du service, le règlement des différends et les autres modalités de leur accord.

## Progrès réalisés

À la phase 5, l'équipe d'examen a pu constater qu'un changement significatif s'était opéré. Les consortiums qui subissaient les examens de suivi se voyaient désormais comme des entreprises gérant plusieurs millions de dollars plutôt que comme des services au sein de leurs conseils scolaires respectifs. Par conséquent, ils reconnaissaient la nécessité de mettre en place des pratiques de gestion solides.

Par exemple, au moment des examens de suivi, de nombreux consortiums avaient élaboré des plans stratégiques comportant une orientation claire qui se trouvait également dans les plans opérationnels. De plus, les consortiums avaient commencé un processus de planification des effectifs à long terme pour faciliter l'examen des installations et la planification des capitaux de leurs conseils scolaires membres.

Les consortiums avaient aussi beaucoup amélioré leur capacité à assurer le suivi de leur rendement et à prévoir leur rendement. Les meilleurs consortiums ont élaboré des programmes pour surveiller les indicateurs de rendement clés et ont mené des sondages auprès des parents et des écoles afin de recueillir leurs commentaires au sujet des services offerts. En outre, les avancées dans les domaines des logiciels, de la responsabilité financière et des structures de codage, abordées plus loin dans le présent rapport, ont fourni aux consortiums les outils nécessaires pour surveiller le rendement et produire les rapports s'y rapportant.

Au cours des sept phases des examens de l'efficacité et de l'efficience, les consortiums avaient davantage reconnu que le personnel doit établir des objectifs en matière de rendement et de perfectionnement professionnel et qu'il a besoin d'obtenir rapidement de la rétroaction sur le rendement. Toutefois, cette reconnaissance est arrivée

lentement et elle a présenté quelques difficultés pour les consortiums dont les employés sont demeurés des employés des conseils.

Finalement, les consortiums ont commencé à regarder au-delà des pratiques exemplaires adoptées par d'autres consortiums ou publiées dans le Guide des pratiques gagnantes et à trouver des méthodes nouvelles pour améliorer davantage leur rendement. Par exemple, certains consortiums ont constaté qu'ils dépendent de leurs conseils scolaires membres pour leur fournir les prévisions des effectifs afin qu'ils puissent établir leurs prévisions financières et ont donc élaboré des politiques stipulant la nature des renseignements requis des conseils scolaires et le moment opportun pour les fournir. Selon ces politiques, il incombe aux membres du comité de gouvernance de s'assurer que leurs conseils scolaires puissent remplir ces obligations.

## **Gestion financière**

Une saine gestion financière assure l'utilisation optimale des fonds publics ainsi que l'intégrité et la précision de l'information financière. La mise en place de contrôles internes appropriés, un processus de budgétisation robuste et un calendrier de planification et d'examen clairement établi facilitent la responsabilisation et la prise de décisions éclairées.

## **Observations initiales**

Au début des examens de l'efficacité et de l'efficience, les consortiums adoptaient habituellement des politiques et des pratiques de gestion financière semblables à celles de leurs conseils scolaires membres. L'équipe d'examen a tout de même déterminé des aspects à améliorer, notamment :

- l'établissement de politiques et de procédures officiels;
- la documentation des processus (p. ex., la preuve de révision des factures et l'approbation préalable au paiement);
- la préparation et l'approbation de factures relatives au transport par les exploitants;
- l'examen et l'approbation de toutes les dépenses relatives au transport par les consortiums.

## **Progrès réalisés**

Au fur et à mesure que les consortiums prenaient de l'expérience, les conseils scolaires membres ont acquis une plus grande confiance dans les capacités opérationnelles des consortiums et leur ont donné la responsabilité d'appliquer un plus grand nombre de

pratiques de gestion financière. Aujourd'hui, il existe différents modèles de gestion financière dans la province. Certains consortiums se chargent de leurs propres transactions financières alors que d'autres retiennent des services de gestion financière auprès d'un ou plusieurs de leurs conseils scolaires membres ou de tiers fournisseurs de services.

## **Résumé des conclusions**

L'une des observations importantes de l'équipe d'examen est le changement positif de point de vue des comités de gouvernance et des équipes de gestion des consortiums. Il y a une amélioration marquée des quatre aspects de la gestion de consortium, soit la gouvernance, la structure organisationnelle, la gestion de consortiums et la gestion financière. Les améliorations apportées à la définition des rôles en matière de gouvernance, à la planification financière et opérationnelle, ainsi qu'à la surveillance du rendement et à la reddition de comptes, ont favorisé la transparence, la responsabilisation et la fierté par rapport au rendement et aux résultats. Ce changement de point de vue a aussi ouvert la porte à l'adoption de pratiques gagnantes en matière de transport scolaire de même que d'autres pratiques gagnantes en matière de gouvernance, de commerce, de finances, de fonctionnement, d'approvisionnement, de ressources humaines et d'attribution des contrats dans les secteurs public et privé.

## **Politiques et pratiques**

La section relative aux politiques et aux pratiques des examens de l'efficacité et de l'efficience s'est penchée sur l'examen et l'évaluation des politiques établies, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui établissent les normes de prestation des services de transport scolaire. L'analyse de cet aspect est axée sur les points suivants :

- les politiques et les pratiques générales de transport;
- l'élaboration des politiques portant sur les besoins particuliers;
- les programmes de sécurité et de formation.

## **Politiques et pratiques générales de transport**

L'objectif de toute activité de transport est de fournir des services sûrs, efficaces et efficaces. En ce qui concerne les consortiums de transport, il importe tout autant que les services soient fournis de manière juste et équitable à chacun des conseils scolaires membres. Afin d'appuyer cet objectif, il est essentiel que des politiques, des méthodes et des pratiques quotidiennes bien définies soient documentées et appuyées.

## **Observations initiales**

Les examens initiaux effectués au cours de la phase 1 indiquaient des préoccupations précises portant sur les attentes relativement à la distance de marche autorisée jusqu'à l'arrêt d'autobus, la durée maximale des trajets et les définitions relatives au service en cas de danger et au service de transport de courtoisie. C'est également pendant cette même phase que l'équipe d'examen a attiré l'attention des consortiums sur la question de l'harmonisation des politiques.

Pendant la phase 2, l'harmonisation des politiques s'est améliorée au point de diminuer le débat portant sur les pratiques de prestation des services. L'équipe d'examen a expliqué aux consortiums que l'harmonisation était un concept global devant tenir compte de déclarations de principes clairement consignées, de la mise en œuvre cohérente de politiques et de procédures permettant une souplesse et une compréhension qui étaient absentes au cours de la phase précédente. Pour appuyer l'établissement d'une politique de gouvernance, les consortiums se sont penchés sur diverses analyses de données pour fournir les preuves nécessaires à l'amélioration de la compréhension et à la rationalisation des recommandations de la politique (p. ex., les décisions portant sur les exigences de service en milieu rural et en milieu urbain et des décisions qui établissent un équilibre entre la durée des trajets et les attentes relativement à l'efficience). De plus, les différences entre les conseils scolaires se sont faites plus évidentes lorsque les consortiums ont commencé à fusionner leurs activités

et à mesurer l'incidence de cette fusion sur chacun des participants. Les consortiums mettaient également un accent particulier sur l'ajustement de leurs propres documents relatifs aux politiques et aux procédures pour les élever au niveau des consortiums déterminés comme très performants à la suite des examens de l'efficacité et de l'efficience, permettant une plus grande uniformité des documents relatifs aux politiques dans l'ensemble des consortiums.

Pendant les phases 3 et 4, la majorité des consortiums avaient créé des structures de politiques raffinées qui définissaient clairement les attentes par rapport au service. Cependant, certains consortiums ont continué à avoir de la difficulté à régler des problèmes de contenu et d'harmonisation de politiques.

Une des méthodes permettant de mesurer le progrès des consortiums dans l'établissement de politiques et de procédures robustes est de surveiller la disponibilité d'un manuel de politiques au fil du temps. Au moment de l'examen initial, 50 pour cent des consortiums disposaient d'un manuel de politiques.

### **Progrès réalisés**

Les examens de suivi ont permis aux consortiums de corriger les lacunes qui se trouvaient précédemment dans l'infrastructure de leurs politiques et d'améliorer le contenu des premiers documents qu'ils avaient élaborés. Bon nombre des premiers consortiums ayant fait l'objet d'un examen de suivi étaient déjà très performants, ce qui a permis l'élaboration d'autres documents modèles pouvant être utilisés par les consortiums qui seraient examinés plus tard au cours du processus. Les examens de suivi offraient une première occasion d'évaluer la manière dont les consortiums avaient choisi d'appliquer leurs infrastructures de politiques plus raffinées à leurs plans de tournées.

### **Pratiques exemplaires issues des examens de suivi**

L'évaluation des heures de classe et les changements aux politiques dans une région pilote du Service de Transport de Wellington-Dufferin (STWD) se sont avérés l'une des meilleures pratiques exemplaires issues des examens de suivi, permettant d'améliorer les pratiques déjà solides cernées lors de leur examen initial. À la suite de l'analyse d'optimisation pilote par le consortium pour les écoles de la région d'Erin, le STWD a pu planifier une nouvelle conception de cette portion du réseau afin d'améliorer davantage l'optimisation des tournées et de faire des gains d'efficience.

L'échange de documents modèles entre les consortiums s'est également déroulé de manière naturelle tout au long des examens. Les consortiums de petite taille, dont l'administration est moins raffinée, ont pu obtenir des notes élevées pour cet aspect surtout grâce aux documents modèles qu'ils ont pu personnaliser pour répondre à leurs propres besoins. C'est là une justification importante du protocole de production de

rapports publics utilisé par le ministère qui a permis aux consortiums de comprendre les forces de leurs pairs. En rendant publics les rapports des examens de l'efficacité et de l'efficience, les directeurs des consortiums ont pu repérer plus facilement les pratiques exemplaires, communiquer avec leurs collègues et déterminer la manière d'adapter ces pratiques à leurs propres activités.

### **Diffusion de documents modèles à l'ensemble de la province**

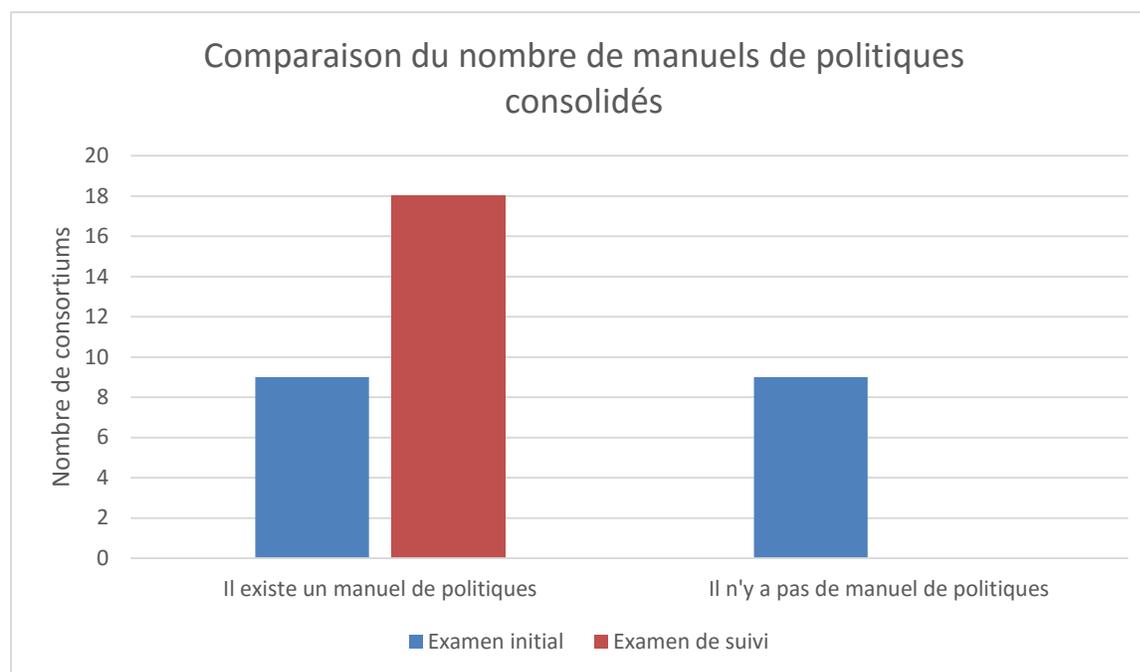
Le processus d'évaluation annuelle des tournées mis sur pied par les Student Transportation Services of Thunder Bay (« STSTB ») est un excellent exemple de la manière dont les consortiums de petite taille sont parvenus à créer et à diffuser des documents modèles à la province entière.

Afin d'orienter le processus d'évaluation des tournées, les STSTB ont préparé un document qui décortique le processus de planification des tournées. En décomposant le processus pour en isoler les éléments, les STSTB ont défini un éventail de questions qui amène le planificateur à tenir compte de ses aspects essentiels. Le document final décrit différentes techniques d'optimisation des tournées et le moment approprié pour les utiliser. Le consortium utilise ce document à la fois comme guide de procédure et de formation.

L'amélioration des documents relatifs aux politiques et aux procédures est facilement démontrée en comparant le nombre de consortiums dotés de manuels de politiques consolidés au moment de l'examen initial à celui des consortiums ayant de tels manuels au moment de l'examen de suivi. La

Figure 1 ci-dessous fait foi de ce progrès. Comme l'indique la colonne des examens de suivi, tous les consortiums avaient élaboré des documents relatifs aux politiques pour appuyer la conception et la mise en œuvre de leurs services de transport.

**Figure 1 : Nombre de consortiums disposant d'un manuel de politiques consolidé – examen de suivi**



## **Élaboration des politiques portant sur les besoins particuliers**

La planification des services de transport adaptés pour les élèves ayant des besoins particuliers présente une complexité et des défis supplémentaires puisque les planificateurs doivent tenir compte des besoins physiques et émotionnels de chaque élève en plus des contraintes de temps et de distance. Parmi les autres facteurs à prendre en compte figurent les besoins en matériel, tels que les plateformes élévatrices pour fauteuils roulants, les dispositifs spéciaux de retenue ou les harnais, ainsi que les élèves qui requièrent une assistance médicale particulière.

### **Observations initiales**

Les premières phases des examens de l'efficacité et de l'efficacité ont déterminé que les consortiums portaient déjà une attention particulière à la gestion du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers. Dans de nombreux cas, les réseaux de transport ordinaire et de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers étaient des entités distinctes au sein du consortium. L'équipe d'examen a remarqué pendant les examens initiaux que les documents relatifs aux politiques de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers étaient plus élaborés que ceux portant sur le transport ordinaire, puisque les conseils scolaires avaient déjà l'habitude de s'y attarder. Pour cette raison, le matériel propre aux conseils scolaires était souvent la source de difficultés dans l'exercice d'harmonisation des pratiques applicables à l'ensemble des consortiums.

À la fin de la phase 3 et pendant la phase 4, l'équipe d'examen a noté une plus grande uniformité et harmonisation des documents et des pratiques en ce qui a trait au transport pour les élèves ayant des besoins particuliers. L'expansion de l'infrastructure de politiques et de procédures a mené à la création d'un processus permettant d'évaluer l'incidence des décisions relatives au service et au placement des élèves ayant des besoins particuliers. Par exemple, le Trillium Lakelands District School Board était doté d'une procédure permettant de revoir le placement et d'évaluer rapidement si des ressources supplémentaires seraient nécessaires, mais il n'existait aucune disposition permettant d'intégrer le coût potentiel des services à la décision.

Le désir d'obtenir de la formation spécialisée pour les conducteurs s'est avéré récurrent au cours de toutes les phases des examens initiaux. Alors qu'une formation générale était déjà fournie, un nombre limité d'établissements offrait de la formation spécialisée visant à répondre aux besoins exceptionnels comme des handicaps. Des occasions de formation plus poussée et une infrastructure en matière de procédures constituaient les recommandations les plus fréquentes faites par l'équipe d'examen.

### **Progrès réalisés**

Les examens de suivi ont indiqué clairement que les consortiums continuaient de perfectionner les politiques et les procédures portant sur le transport pour les élèves ayant des besoins particuliers. Une attention particulière était accordée à la mise en place de procédures d'établissement des coûts pour le placement d'élèves ayant des besoins particuliers et les programmes de formation pour les conducteurs. De nombreux programmes de formation avaient également été mandatés dans le cadre du processus contractuel. Au cours des derniers examens initiaux et des examens de suivi, l'équipe d'examen a pu constater l'existence d'un processus d'évaluation financière et fonctionnelle du placement d'élèves ayant des besoins particuliers.

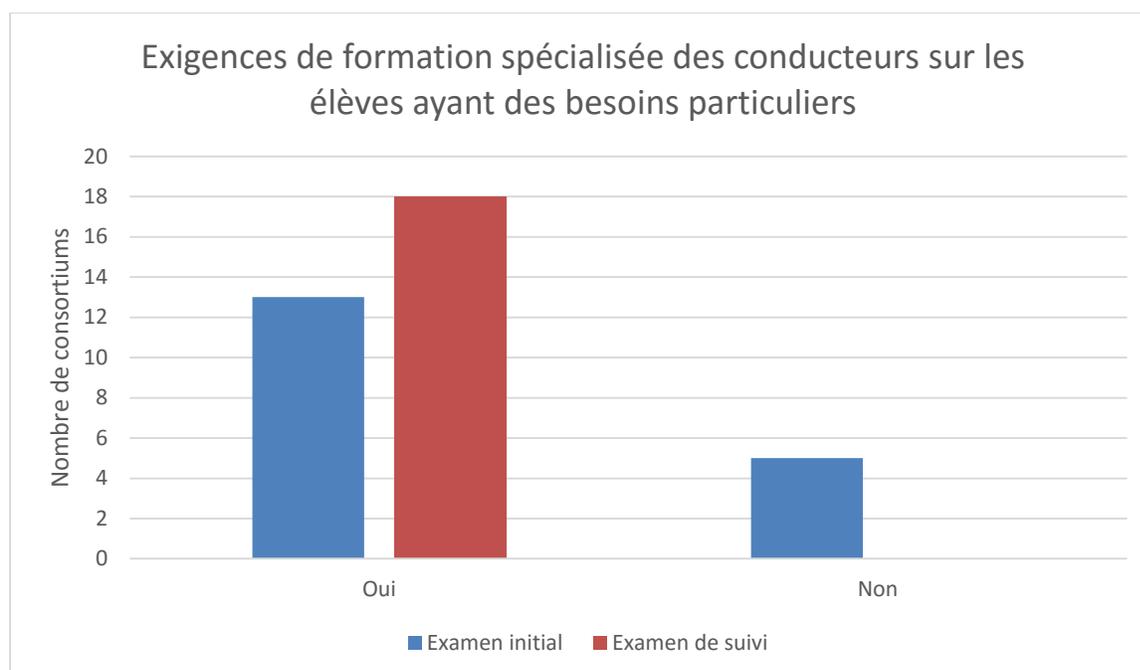
### **Appuyer le processus décisionnel concernant l'emplacement du programme**

Le personnel du Simcoe County Student Transportation Consortium (SCSTC) a joué un rôle actif dans l'analyse des répercussions des décisions concernant l'emplacement du programme sur les coûts et les services. Le SCSTC était l'un des consortiums qui avaient un processus d'évaluation financière et fonctionnelle du placement des élèves ayant des besoins particuliers.

Le SCSTC a créé une procédure d'évaluation en vertu de laquelle chaque école est responsable de la transmission de renseignements particuliers sur les élèves ayant des besoins particuliers qui ont besoin de transport. Le SCSTC utilise ces évaluations pour intégrer les élèves ayant des besoins particuliers aux autres élèves transportés autant à bord d'autobus ordinaires que d'autobus pour les élèves ayant des besoins particuliers afin d'utiliser le plus efficacement possible les tournées d'autobus.

Il importe de noter la création de programmes de formation spécialisée portant sur la prestation de services aux élèves ayant des besoins particuliers. Entre les examens initiaux et les examens de suivi, les consortiums ont mis un accent particulier sur l'établissement d'exigences pour la formation des conducteurs relativement aux élèves ayant des besoins particuliers. La Figure 2 ci-dessous compare le nombre de consortiums qui avaient des exigences pour la formation spécialisée relativement aux élèves ayant des besoins particuliers.

**Figure 2 : Exigences de formation des conducteurs sur les élèves ayant des besoins particuliers**



Bien que la portée et le contenu de ces programmes de formation fussent souvent différents, l'accent mis sur l'accroissement de la sensibilisation des conducteurs aux besoins exceptionnels fut une étape positive pour renforcer les services offerts aux élèves ayant des besoins particuliers. En outre, l'élaboration de ces programmes de formation a donné l'occasion d'améliorer l'intégration des services de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers puisqu'elle a permis une meilleure compréhension des besoins des élèves et des attentes.

### **Programmes de sécurité et de formation**

La sécurité des élèves est l'obligation primordiale de tout organisme de transport. Il est impératif que des politiques, des procédures, des exigences de formation et des ententes contractuelles claires et concises soient élaborées, documentées, surveillées

et appliquées pour faire en sorte que les normes de sécurité soient comprises et observées sans exception.

Les programmes de sécurité et de formation gagnants utilisent des documents et des techniques ciblés et adaptés à l'âge pour enseigner aux élèves la sécurité à bord des autobus scolaires. De plus, il est essentiel pour le processus d'élaborer des documents relatifs aux politiques qui établissent la responsabilité de la prestation des services particuliers, des procédures de révision des événements particuliers comme les accidents et les incidents et une méthode de suivi permettant l'analyse et le perfectionnement des programmes de formation des élèves et des conducteurs.

### **Observations initiales**

La sécurité a toujours été une priorité pour les consortiums et les fournisseurs de services de transport. Les premiers examens de l'efficacité et de l'efficacité ont davantage mis l'accent sur la révision des documents et de la structure des politiques et des programmes déjà en place pour promouvoir la sécurité des élèves. Les premiers examens de la phase 1 ont démontré que les programmes comme Petits passagers, « Buster the Bus » et la formation sur l'évacuation en cas d'urgence des autobus étaient donnés dans presque tous les consortiums. Les principales recommandations des premières phases des examens de l'efficacité et de l'efficacité concernaient l'officialisation des programmes de sécurité au moyen de l'élaboration de procédures et d'indicateurs contractuels. L'emploi des technologies émergentes afin de communiquer les attentes et les pratiques relatives aux programmes de sécurité a grandement augmenté pendant la durée des examens. L'utilisation de moyens en ligne pour diffuser des documents a permis aux parents et aux autres intervenants d'avoir accès à des documents et à des renseignements qui n'étaient pas largement diffusés auparavant.

Au cours des premières phases des examens, l'équipe d'examen a formulé un nombre limité de recommandations sur les vérifications de la conformité visant à assurer la prestation des services. Il en a été ainsi car il fallait d'abord établir les attentes des consortiums et des exploitants pour ensuite pouvoir les surveiller activement. Ce cycle de détermination des besoins, d'élaboration des processus et des attentes, puis de la mise en place de la surveillance active était caractéristique de l'élaboration des politiques et des procédures lors des phases initiales des examens de l'efficacité et de l'efficacité.

### **Progrès réalisés**

Les examens de suivi ont montré l'évolution continue des programmes de sécurité dans l'ensemble des consortiums. L'introduction des nouvelles technologies comme les caméras, les GPS et les logiciels de repérage des élèves ont amélioré la capacité des consortiums à surveiller les activités et à promouvoir la sécurité des élèves. Cependant,

ces technologies ont également nécessité l'élaboration de nouveaux énoncés de politiques et de procédures pour encadrer les capacités uniques qu'elles offrent.

### **Renforcer la capacité interne d'évaluation des préoccupations concernant la sécurité**

Les Services de transport des élèves de l'Ontario central (STSCO) ont élaboré un outil d'évaluation de la sécurité unique qui permettait l'évaluation uniforme et équitable des préoccupations concernant la sécurité. Lorsque le personnel procédait à des examens sur place des points d'arrêt ou d'autres éléments pouvant soulever des préoccupations potentielles concernant la sécurité, il attribuait des valeurs en fonction d'un ensemble de critères préétablis. Ces critères étaient ensuite entrés dans le programme créé par les STSCO et un score était généré, puis mesuré par rapport à un seuil prédéterminé. Les scores générés par cet outil servaient d'indicateurs objectifs et défendables pour appuyer l'évaluation du consortium des préoccupations concernant la sécurité.

Les préoccupations relatives à la confidentialité des renseignements contenus dans les listes des passagers des autobus ont été une problématique unique réglée par la collaboration continue entre les consortiums pendant les examens de l'efficacité et de l'efficience. En particulier, la réglementation en matière de protection de la vie privée et les exigences réglementaires limitaient l'information que de nombreux conseils étaient enclins à transmettre aux exploitants d'autobus. Cette situation a entraîné la collaboration de nombreux organismes gouvernementaux, exploitants et consortiums en vue d'élaborer une stratégie appropriée pour atténuer les préoccupations relatives à la confidentialité des renseignements et maximiser les possibilités de transport sécuritaire des élèves. Avant la fin de la phase 4, l'échange de renseignements était devenu une pratique courante grâce aux mesures de protection de la vie privée en place comme les ententes de confidentialité.

### **Résumé des conclusions**

L'initiative de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a permis d'élaborer et de coucher sur papier une vaste panoplie d'attentes en matière de politiques et de procédures, une importante avancée pour les consortiums. Le processus d'élaboration de ces documents a permis aux consortiums de réfléchir à leur stratégie de prestation de services et à son incidence sur tous les membres du consortium. En outre, l'expression de ces attentes dans des documents a permis de favoriser la clarté et la reddition de comptes pour que les consortiums et les exploitants puissent assurer des services conformes aux attentes énoncées. Une infrastructure solide en matière de politiques et de procédures constitue également une pierre angulaire de la stratégie organisationnelle de gestion des risques puisqu'elle réduit au minimum la dépendance de l'organisme envers l'expérience et les connaissances d'employés en particulier. Par l'examen et la révision continus des politiques et procédures, les consortiums pourront effectuer une analyse active de leurs pratiques de fonctionnement afin de promouvoir

des pratiques efficaces et efficientes de prestation de services en ajustant régulièrement les attentes au financement disponible.

## **Optimisation des tournées et technologie**

L'optimisation des tournées et la technologie couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie pour coordonner le transport scolaire. L'analyse de ce point comprend l'examen des quatre éléments suivants :

- l'installation et l'utilisation des logiciels et de la technologie;
- la gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves;
- les rapports du système;
- l'optimisation des tournées et la planification du transport ordinaire et du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers.

### **Installation et utilisation des logiciels et de la technologie**

Tout organisme de transport complexe et d'envergure a besoin d'un système moderne d'optimisation des tournées et de gestion des données sur les élèves pour assurer l'efficacité et l'efficience de la planification des tournées. La planification efficace des tournées permet non seulement de faire en sorte que les services soient offerts selon les paramètres établis, mais aussi de prévoir et de maîtriser les coûts opérationnels. Les systèmes modernes peuvent s'intégrer et se synchroniser avec les logiciels de compte d'élèves, de communication et de productivité. L'intégration de ces systèmes logiciels permet d'utiliser plus efficacement le temps du personnel et favorise la communication, l'analyse des données et la production de rapports en temps opportun.

Les outils de communication en ligne peuvent tout particulièrement fournir en temps réel les renseignements les plus récents aux intervenants en ce qui concerne le transport scolaire, notamment les retards de service ou ceux causés par le mauvais temps, l'annulation du transport et la fermeture des écoles. Afin de tirer le meilleur parti de ces systèmes, il est impératif que la mise en œuvre de ces logiciels comprenne l'examen des résultats attendus en vue de favoriser la réalisation d'analyses et la production de rapports exhaustifs. Cette section évalue l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

### **Observations initiales**

Au début des examens de l'efficacité et de l'efficience, les services de transport dans l'ensemble de la province étaient dotés d'un éventail minimal de technologies pour soutenir la gestion des tournées. L'observation la plus importante des premières phases des examens de l'efficacité et de l'efficience a été la différence de la portée et de la sophistication des technologies disponibles et utilisées dans les consortiums.

### **Outils en ligne pour les données sur les élèves**

Les Chatham-Kent Lambton Administrative School Services (CLASS) ont été des adopteurs précoces des outils en ligne pour valider et améliorer la qualité des données sur les élèves et ainsi permettre une élaboration plus complète, précise et rapide des tournées. Ces percées technologiques ont permis une localisation des élèves plus rapide et précise et une disponibilité des systèmes accrue pour soutenir et valider la facturation des sous-traitants.

Par exemple, les CLASS utilisent leur site Web comme le mécanisme principal de gestion des données sur les élèves et sur l'exploitant. Le site Web fournit au personnel les renseignements nécessaires pour répondre aux questions, permet aux écoles d'être informées des interruptions de service et intègre le processus principal de gestion des élèves bénéficiant du transport de courtoisie en offrant l'accès au processus d'approbation et de sélection des arrêts.

### **Progrès réalisés**

Dans les dernières phases des examens de l'efficacité et de l'efficience, particulièrement la phase 4, diverses nouvelles technologies étaient mises en place dans l'ensemble de la province. L'application des technologies GPS a été l'une des premières nouvelles technologies mises en place en plus des systèmes connexes qui visaient la diffusion de renseignements aux parents, aux écoles, aux exploitants d'autobus et aux autres intervenants. En outre, un éventail de démarches raffinées émergentes de transfert de données était créé.

L'utilisation croissante des sites Web de consortium comme principale source de renseignements sur le transport pour les élèves et les parents a contribué à la participation accrue des intervenants. La disponibilité de la technologie GPS devient aussi une norme dans l'ensemble de la province, car elle est comprise dans un nombre croissant de contrats de service avec les exploitants d'autobus. En outre, les technologies de gestion des élèves semblent être la technologie émergente qui sera largement utilisée dans la province afin de mieux gérer la capacité du système et de raffiner les mécanismes de facturation entre les conseils scolaires.

De plus, les examens de suivi ont clairement montré que l'acquisition et la mise en place de technologies de gestion pour améliorer l'efficacité et l'efficience étaient un point central pour les consortiums. L'acquisition d'applications permettant aux consortiums d'effectuer des appels automatisés aux parents et aux écoles, semblables à celle observée au Service de Transport de Wellington-Dufferin, a démontré l'ampleur qu'a prise la vision de l'utilisation de la technologie en transport. Il est également important de noter l'utilisation des technologies internes pour améliorer les activités. Le Service de transport Francobus et le Consortium de services aux élèves de Sudbury ont tous les deux mis en place des services téléphoniques de voix sur IP qui permettent de

recueillir et d'analyser les volumes d'appels de façon plus complexe pour mesurer le rendement et former les employés.

## **Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves**

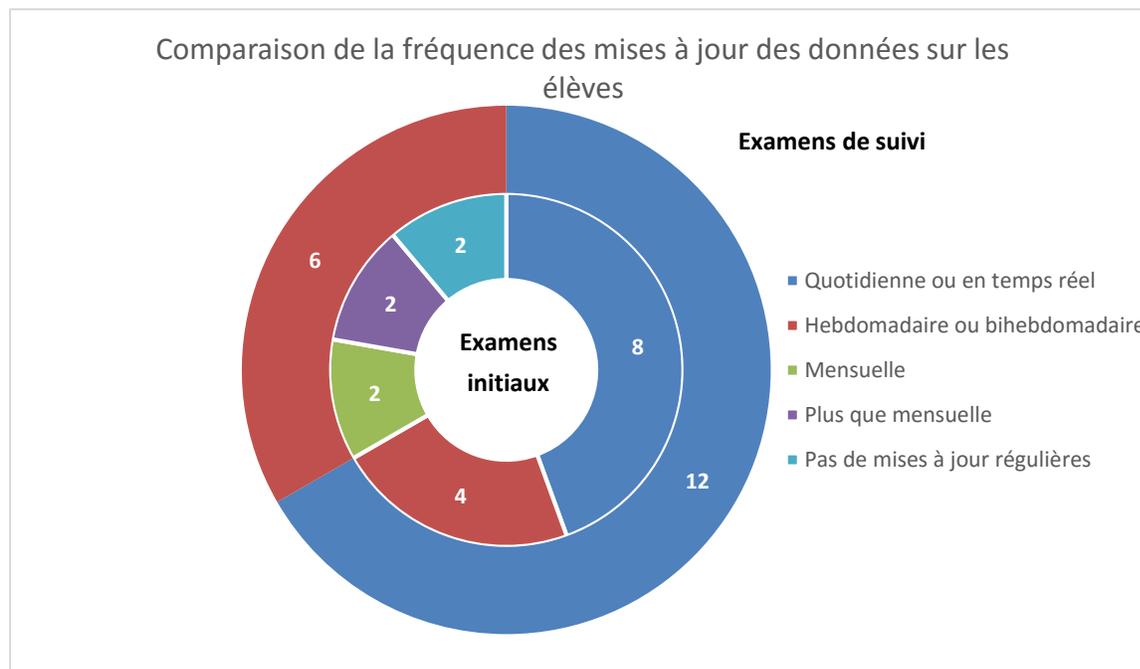
Une carte numérique précise et entièrement personnalisable qui reflète les temps de déplacement des autobus et les limites de vitesse est primordiale pour soutenir la planification optimale des tournées, l'efficacité du personnel et l'utilisation efficace des parcs d'autobus. Les technologies GPS constamment en évolution sont devenues l'outil principal pour assurer la précision des cartes. Un système qui utilise des mécanismes de transfert de données très perfectionnés entre des systèmes disparates (c.-à-d. les systèmes de renseignements sur les élèves, les logiciels d'optimisation des tournées et les outils de diffusion en ligne) serait également perçu comme à la fine pointe de la technologie. De plus, l'établissement de processus de gestion conçus pour maximiser la disponibilité du système par des sauvegardes régulières, un processus de reprise après catastrophe et la désignation d'autres lieux de travail sont aussi des indices d'organismes très performants. Finalement, les structures de données qui soutiennent les analyses de gestion complexes concernant les coûts, la qualité des services et les services de rechange sont habituelles dans les organismes les plus compétents.

### **Observations initiales**

Les premiers examens de l'efficacité et de l'efficience ont démontré que la plupart des ensembles de données de base dans les logiciels d'optimisation des tournées résultaient de la nature des services autrefois centrés sur les conseils scolaires. Dans de nombreux cas, les systèmes n'avaient pas été entièrement personnalisés pour refléter les préoccupations, comme la différence entre la vitesse des déplacements et de la circulation, les conventions d'appellation et la gestion régulière des données sur les élèves. Il était évident que la capacité des consortiums à personnaliser les cartes et les données sur les élèves téléchargées était liée à la taille de l'organisme. Les plus grands organismes bénéficiaient de plus vastes capacités pour répondre aux préoccupations que les plus petits organismes.

Les consortiums ont clairement reconnu le besoin d'intégrer les systèmes de données sur les élèves et le logiciel d'optimisation des tournées pour soutenir l'élaboration des tournées. Une observation qu'il convient de noter était la fréquence de mises à jour des données sur les élèves dans le logiciel d'optimisation des tournées. La figure 3 compare la fréquence des mises à jour entre les examens initiaux et les examens de suivi.

**Figure 3 : Comparaison de la fréquence des mises à jour des données sur les élèves**



Bien que la raison définitive n'ait pas été déterminée au cours des examens, les améliorations technologiques et la complexité croissante des systèmes d'optimisation des tournées (nécessitant un compte d'élèves plus complet et précis) ont probablement contribué à ce changement.

### Progrès réalisés

L'établissement d'ententes structurées de gestion des systèmes et de maintenance s'est avéré un point important des examens initiaux de l'efficacité et de l'efficience. L'équipe d'examen a accordé une attention particulière à la mise en place de plans de continuité des affaires visant à limiter la durée des interruptions si un incident entravait l'accès aux lieux de travail habituels. L'élaboration de tels plans est un exemple de la portée élargie du rôle du directeur de consortium et fait foi du raffinement émergent des consortiums.

La majorité des consortiums ont compris le besoin de maximiser l'exactitude des caractéristiques sur les cartes numériques et la fréquence des téléchargements de données sur les élèves, comme observé à la conclusion de la phase 2 et plus encore pendant la phase 3.

Les examens de suivi indiquaient que les organismes n'ayant pas de système sophistiqué de gestion des données au moment de l'examen initial avaient continué de

travailler diligemment en vue d'améliorer la portée des données disponibles. L'amélioration la plus novatrice dans ce domaine fut l'établissement d'une connexion directe entre le système informatique de renseignements sur les élèves et le logiciel d'optimisation des tournées. La mise au point de la technologie et de procédés pour soutenir ce projet a permis d'éliminer le besoin de téléchargements quotidiens à partir du système de renseignements sur les élèves.

Un autre point remarquable dans le cadre des examens de suivi a été un raffinement plus marqué des structures de codage utilisées pour les données sur les élèves et sur les tournées, comme en fait foi l'examen de suivi du Service de transport des élèves de Halton. Ces structures ont permis de réaliser des analyses de plus en plus détaillées des attentes de service et de la conformité.

## **Rapports du système**

L'un des principaux avantages des logiciels modernes d'optimisation des tournées est la capacité de rapidement rassembler, compiler et analyser de grands ensembles de données. Ces ensembles peuvent ensuite être utilisés pour communiquer une grande variété d'indicateurs de rendement administratif et opérationnel à tous les intervenants. L'utilisation active des données relatives au transport en vue de cerner les tendances qui pourraient avoir des répercussions négatives sur les coûts ou le service et la communication subséquente des attentes et du rendement sont des éléments clés de tout modèle d'amélioration continue. Cette section portera sur l'examen de la manière dont les données sont utilisées pour déterminer le rendement et le communiquer et évaluera les compétences organisationnelles en matière d'utilisation optimale des données conservées dans le logiciel d'optimisation des tournées et les systèmes connexes.

## **Observations initiales**

Au cours de la phase 1, les structures de production de rapports en place étaient surtout des systèmes ad hoc conçus pour traiter certaines questions précises posées par les conseils scolaires. Une grande partie de ces rapports visait à accroître l'exactitude des données sur les élèves transmises aux consortiums. Une des recommandations courantes de l'équipe d'examen était d'établir une structure de production de rapports plus officielle et régulière.

## **Progrès réalisés**

Le volume de rapports produits et leur raffinement se sont considérablement améliorés tout au long de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. En même temps, les consortiums ont accordé une attention plus poussée à la gestion des contrats et à l'élaboration d'indicateurs de rendement clés.

## **Raffinement de la structure de production de rapports**

Les Niagara Student Transportation Services (« NSTS ») et le Service de transport Francobus (« Francobus ») figurent parmi les premiers consortiums à mettre de l'avant des structures de production de rapports raffinées qui englobaient tant les pratiques de gestion interne que la prestation de services.

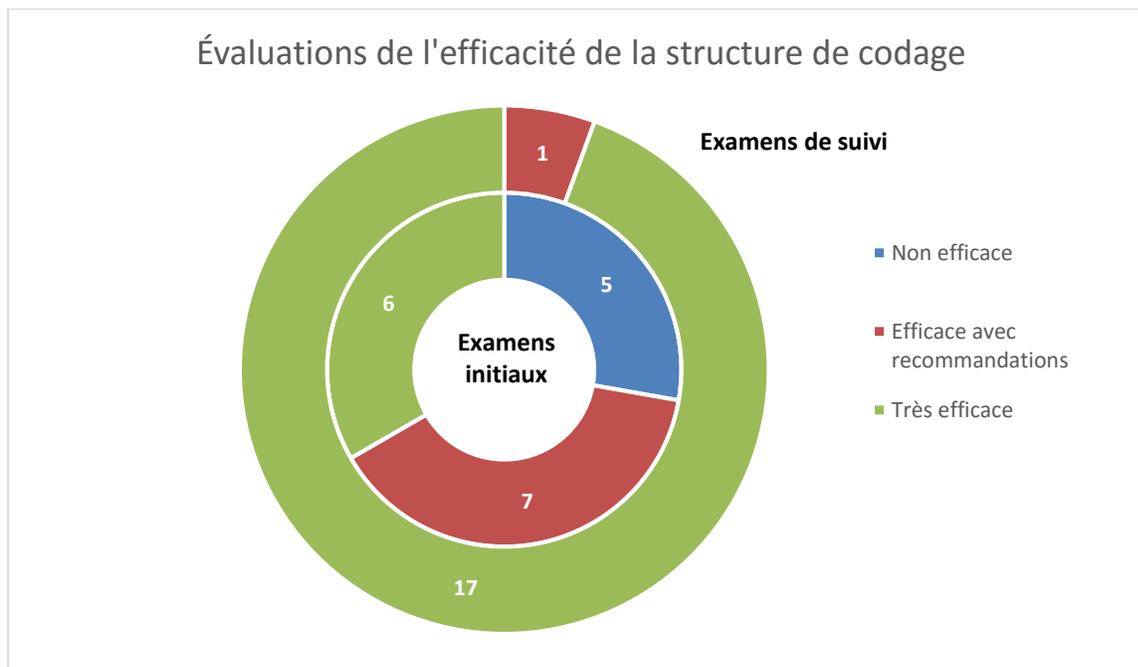
Le programme de production de rapports et d'analyse des données des NSTS est l'un des plus solides et des plus complets qui aient jamais été observés au cours du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité. L'éventail de rapports détaillés élaborés par les consortiums et générés directement à partir de MapNet inclut des rapports quotidiens portant sur les ajouts, les modifications et les suppressions, ainsi que des rapports mensuels et annuels utilisés pour la surveillance du rendement des exploitants. Les NSTS utilisent à la fois les rapports internes et externes pour informer les intervenants sur le rendement des consortiums.

De plus, Francobus a établi un échéancier logique de production de rapports permettant de fournir des données détaillées sur la gestion à la fois au personnel dans l'ensemble de l'organisme et aux intervenants externes. Les données sont extraites selon un horaire régulier hebdomadaire et mensuel en vue d'une analyse opérationnelle, ce qui comprend des données détaillées filtrées par région.

Les examens de suivi ont démontré que, lorsque la mise en œuvre du logiciel d'optimisation des tournées s'est généralisée et que des données plus complètes sont devenues disponibles, les consortiums ont découvert un nombre croissant d'occasions de produire des rapports permettant de soutenir l'efficacité et l'efficacité des activités. L'utilisation enrichie de la technologie a également permis aux consortiums de confirmer l'équité des services offerts à leurs conseils membres.

Une des composantes essentielles ayant occasionné une augmentation et une amélioration de la production des rapports est l'enrichissement des structures de codage qu'utilisent les consortiums. La capacité de détecter rapidement et clairement des caractéristiques précises des services offerts aux groupes d'élèves, des tournées et des écoles s'est améliorée au même rythme que les structures de codage. La figure 4 ci-dessous compare l'efficacité des structures de codage établies au moment des examens initiaux et des examens de suivi.

**Figure 4 : Efficacité de la structure de codage**



Alors que la technologie continue de gagner du terrain, de plus en plus de rapports pourront être élaborés afin d'évaluer le nombre d'utilisateurs réels et planifiés et de rationaliser la capacité du système. L'utilisation de données provenant du logiciel d'optimisation des tournées, des GPS, des systèmes téléphoniques, de la gestion des élèves et du site Web pour mieux comprendre le rendement est une pratique gagnante qui se démarque dans toute la province. L'expansion rapide des technologies de génération de données comme le logiciel d'optimisation des tournées et le GPS ont le potentiel de dépasser l'habileté d'un consortium à analyser les données disponibles. Il sera essentiel de veiller à ce que la mesure du rendement soit un outil précieux de gestion plutôt qu'un simple exercice d'analyse pour parvenir à rationaliser le nombre des indicateurs mesurés et la fréquence des rapports.

### **Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire et du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers**

La planification efficace des tournées est l'une des principales fonctions de toute activité de transport affichant un rendement élevé. La présente section du rapport évalue les processus, les stratégies et les procédures servant à maximiser l'utilisation du parc de véhicules et à maîtriser les coûts, tout en fournissant un niveau de service élevé aux élèves.

## **Observations initiales**

La première lacune cernée au cours des examens initiaux était l'intégration limitée des élèves de l'ensemble des conseils scolaires dans chacun des parcours d'autobus, ou l'utilisation partagée des autobus par les conseils dans les tournées d'autobus quotidiennes. Le fondement même du modèle des consortiums était l'idée que le partage des ressources, tant au point de vue administratif que dans les parcours et les tournées d'autobus, permettrait d'augmenter l'efficacité et de réduire les coûts. Grâce à des modifications judicieuses apportées aux heures de classe, il deviendrait possible d'augmenter l'utilisation quotidienne des autobus scolaires et, du coup, d'intégrer davantage les tournées d'autobus même lorsqu'une intégration n'était pas possible pour un parcours.

Les examens initiaux ont également permis de souligner qu'il fallait veiller à ce que la capacité organisationnelle soit suffisante pour favoriser une planification efficace. L'établissement de calendriers de planification structurés fournissant un point de référence qui permettrait au personnel et aux intervenants de mesurer les progrès réalisés par les consortiums était un indicateur important d'une infrastructure de gestion efficace.

## **Progrès réalisés**

Vers la fin de la phase 2 et pendant les phases 3 et 4, la disponibilité de calendriers de planification détaillés a connu une augmentation importante, ce qui a exigé des parties (écoles, exploitants d'autobus et consortiums) une collaboration accrue pour s'assurer que les services pourraient être offerts avec le moins d'interruptions possible au début et tout au long de l'année scolaire.

Les structures d'optimisation des tournées analysées au cours des examens de suivi ont fourni les preuves les plus directes du raffinement grandissant des consortiums. Les consortiums avaient utilisé diverses techniques d'analyse pour évaluer les répercussions opérationnelles, lesquelles comprenaient des modifications des heures de classe et des arrêts d'autobus, une redéfinition des tournées, les navettes et les correspondances.

## **Résumé des conclusions**

L'utilisation accrue de la technologie pour soutenir les services de transport et l'attention accordée à ces systèmes constituent l'un des changements les plus évidents constatés. Les efforts importants déployés pour mettre en place de nouveaux logiciels d'optimisation des tournées en vue d'améliorer l'exactitude des cartes, les procédures relatives au transfert de données sur les élèves et l'utilisation et l'extraction des données sont devenus de plus en plus apparents tout au long du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité. Ces changements ont permis de soutenir les

consortiums dans leurs efforts visant à intégrer les activités de plusieurs conseils tout en favorisant l'efficacité et l'efficience.

En raison de la nouvelle ampleur prise par les activités des consortiums, il a également fallu porter une attention particulière aux technologies utilisées pour gérer les données sur les élèves et les tournées puisque les solutions ad hoc (c.-à-d. les solutions adéquates pour des organismes de petite taille) n'étaient désormais plus utilisables dans le cadre d'organisme de grande envergure. L'introduction de la technologie GPS et l'évolution des systèmes de distribution de données (p. ex., les sites Web pour les renseignements sur les tournées, les systèmes téléphoniques pour la notification en cas d'interruption du service, les médias sociaux pour communiquer directement avec les divers intervenants) ont occasionné des changements importants relativement à la disponibilité des systèmes électroniques et à la dépendance des consortiums à ces systèmes. Cette tendance se maintiendra vraisemblablement et continuera d'être une préoccupation pour les conseils, les directeurs de consortiums et les autres intervenants.

## **Contrats**

La section relative aux contrats porte sur les processus et les pratiques que le consortium met en œuvre pour conclure et gérer ses contrats liés au transport et à d'autres services. L'analyse comprend un examen des trois éléments clés suivants :

- la structure des contrats;
- l'acquisition de produits et de services;
- la gestion des contrats.

## **Structure des contrats**

Un contrat efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. L'équipe d'examen a effectué un examen des clauses des contrats pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, en plus d'examiner la structure tarifaire pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

## **Observations initiales**

Au cours des deux premières phases des examens de l'efficacité et de l'efficience, l'équipe d'examen a cerné plusieurs problèmes relativement aux pratiques d'attribution

des contrats, en particulier l'absence de documents contractuels conformes et des clauses inappropriées ou manquantes dans les contrats des consortiums.

Pendant les examens initiaux, il n'existait aux contrats de la plupart des consortiums aucune clause portant sur l'âge maximal des véhicules ou de clause autorisant les véhicules dépassant l'âge de douze ans prévu par les pratiques exemplaires du secteur dans la province. Les véhicules plus âgés posent un risque plus élevé aux consortiums, puisqu'ils requièrent plus d'entretien et sont dotés de beaucoup moins de caractéristiques de sécurité que les autobus plus récents.

La majorité des consortiums exigeaient déjà que leurs conducteurs aient reçu une formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen. Toutefois, pour nombre d'entre eux, les exigences en matière de formation ne comportaient pas de date précise ou une date d'achèvement après le début de l'année scolaire, faisant en sorte que les conducteurs pouvaient se trouver à travailler sans formation pendant une partie de l'année.

### **Progrès réalisés**

Pour corriger les problèmes cernés au cours des premières phases des examens de l'efficacité et de l'efficience, le Comité consultatif des pratiques d'attribution de contrat (CCPAC) fut créé pour élaborer des processus et des modèles en vue d'aider les consortiums à améliorer ces aspects de leur fonctionnement. De nombreux consortiums ont adopté les contrats ainsi préparés et les ressources mises en place par le CCPAC à différents degrés. À la phase 7, l'équipe d'examen a remarqué des améliorations importantes dans les pratiques d'attribution des contrats dans presque tous les consortiums ayant conclu des contrats avec les fournisseurs de services de transport, y compris les exploitants d'autobus scolaires, les chauffeurs de taxi, les transports en commun et les parents conducteurs. De plus, les contrats sont devenus plus substantiels, comprenant habituellement des clauses relatives aux modalités de service, aux exigences envers les exploitants, aux assurances, à l'optimisation des tournées, aux véhicules, aux conducteurs, à la formation, à la formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen, aux modalités de paiement, aux rapports de véhicules de réserve, à l'âge maximal des véhicules et à la vérification des antécédents criminels. L'âge maximal de 12 ans pour tout véhicule de transport scolaire est également devenu la norme dans l'ensemble de la province.

Les questions concernant la formation des conducteurs relevées au cours des premières phases des examens ont aussi été en grande partie rectifiées dans l'ensemble de la province lorsque les consortiums ont établi que la formation des conducteurs en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen devrait être terminée avant que ceux-ci puissent conduire un véhicule transportant des élèves.

## **Acquisition de produits et de services**

Les processus d'acquisition visent à fournir au consortium, en tant qu'acheteur de services, un moyen d'obtenir en fin de compte le meilleur rapport qualité-prix. L'objectif du consortium est d'obtenir un service de haute qualité à juste prix.

### **Observations initiales**

La principale observation faite parmi les consortiums concerne un manque général de pratiques concurrentielles relativement à l'acquisition des services de transport scolaire. Aux phases 1 et 2, seulement 5 des 33 consortiums avaient utilisé un processus d'acquisition concurrentielle pour se procurer les services d'exploitants.

À la suite de la publication d'une trousse d'information provisoire conçue par le CCPAC pour aider les consortiums à renforcer leurs pratiques d'attribution des contrats, le ministère a mis en place des projets pilotes dans trois consortiums en 2009 (Service de transport des élèves de Halton, Service de transport des élèves de la région de York, Service de transport de Wellington-Dufferin) en vue de mettre à l'essai les premiers outils élaborés. Le premier projet pilote a mis à l'essai un processus d'acquisition à une étape. D'après la rétroaction et les résultats découlant de ce projet pilote, le ministère a mené un deuxième projet pilote en 2010, axé sur la mise en place d'un processus d'acquisition à deux étapes. Ce deuxième projet pilote visait quatre consortiums dans la région du Nord-Ouest de la province (Rainy River District Transportation Services Consortium, Northwestern Ontario Student Services Consortium, Student Transportation Services of Thunder Bay, East of Thunder Bay Transportation Consortium) et un consortium de la région du Nord-Est (Service de transport scolaire des trois-conseils du Nord Est).

En 2011, la province a publié la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic, renforçant la nécessité pour les consortiums d'adopter des processus d'acquisition concurrentielle afin d'assurer l'ouverture, la transparence, l'équité et l'optimisation des ressources pour les contribuables.

### **Progrès réalisés**

À la phase 4 des examens, qui incluait les premiers examens de suivi, davantage de consortiums avaient commencé à utiliser un processus d'acquisition concurrentielle pour attribuer certains de leurs contrats avec les exploitants, ou pour la totalité de leurs contrats avec les exploitants. Ces consortiums avaient retenu les leçons tirées de leurs homologues, notamment en ce qui concerne prolonger les délais d'acquisition et retenir des services de soutien professionnel en matière d'acquisition. Les premiers résultats des processus d'acquisition concurrentielle ont indiqué entre autres que certains consortiums ont réalisé des économies, mais aussi, ce qui est plus important encore, que le processus permettait également d'améliorer les documents contenant les

spécifications des services prévus par les contrats afin de soutenir la gestion efficace du rendement contractuel.

Au cours des phases 5 et 6, plusieurs consortiums ont fait l'objet d'un litige relatif à l'acquisition concurrentielle, ce qui a amené les autres consortiums de la province à reporter la mise en place de processus d'acquisition concurrentielle. Parmi les dix-huit consortiums ayant fait l'objet d'examen de suivi, quatorze ont adopté des processus d'acquisition concurrentielle pour au moins certaines de leurs tournées. Les quatre autres consortiums ont commencé à établir des processus d'acquisition, mais ont mis ces processus en veilleuse en attendant l'issue des poursuites judiciaires.

Les consortiums ont également répondu à la recommandation générale d'établir un calendrier d'acquisition présentant les principales dates, les étapes et les responsabilités afin d'aider à assurer la conclusion d'ententes avant le début de l'année scolaire. Des calendriers ont été établis dans les consortiums ayant déjà mis en place des processus d'acquisition concurrentielle, tandis qu'ils ont été mis en attente dans les consortiums qui attendent le résultat du litige avant d'entreprendre un processus d'acquisition concurrentielle.

## **Gestion des contrats**

Les pratiques d'attribution des contrats ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance permanente de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse. Les pratiques efficaces de gestion des contrats sont axées sur quatre aspects clés :

- la conformité aux clauses administratives afin de s'assurer que les exploitants satisfont aux exigences énoncées dans le contrat;
- la vérification des installations de l'exploitant et de l'entretien afin de veiller à ce que les exploitants assurent le fonctionnement et l'entretien de leurs installations et de leurs véhicules conformément aux normes énoncées dans le contrat;
- la surveillance du service et de la sécurité en vue de s'assurer que le rendement sur la route des conducteurs et des exploitants est à la hauteur des attentes énoncées dans le contrat;
- la surveillance du rendement afin de suivre, au fil du temps, le rendement global des exploitants.

## **Observations initiales**

Comme les examens initiaux de l'efficacité et de l'efficience l'ont montré, environ 25 pour cent des consortiums prenaient très peu de mesures pour surveiller la conformité

et le rendement des exploitants. La surveillance de la conformité aux exigences des contrats et du rendement représentait un exercice essentiellement passif. Outre l'exigence de présenter certains documents sur les conducteurs et les véhicules, le rendement des exploitants était largement surveillé au moyen des plaintes des parents et des directions des écoles et des rapports volontaires des exploitants, en tenant compte que le ministère des Transports avait des exigences et effectuait des vérifications auprès de tous les exploitants d'autobus scolaires chaque année.

Environ 25 pour cent des consortiums surveillaient certains aspects de la conformité et du rendement des exploitants sans qu'aucun processus officiel ne soit en place. Il était évident qu'ils menaient des vérifications de la conformité et du rendement de leurs exploitants. Par exemple, les consortiums disposaient généralement de listes de vérification de conformité et de formulaires d'inspection des installations. Toutefois, ces consortiums n'avaient pas mis en place de procédures officielles détaillant le moment, l'étendue et la fréquence des vérifications à effectuer. Les consortiums qui ne disposaient pas de processus officiels de surveillance du rendement des exploitants n'avaient pas de mécanisme formel d'examen et de rétroaction leur permettant de partager les résultats des évaluations du rendement avec les exploitants. Il est important de fournir une rétroaction aux exploitants pour qu'ils puissent corriger et améliorer leurs pratiques actuelles.

Les autres 50 pour cent de consortiums avaient des processus officiels en place pour surveiller certains aspects de la conformité aux exigences des contrats et du rendement des exploitants. Ils disposaient de politiques et de procédures en matière d'évaluation du rendement et les utilisaient. Pour ces consortiums, les recommandations étaient beaucoup plus spécifiques et visaient l'amélioration de leurs pratiques de surveillance actuelles.

### **Progrès réalisés**

L'accent sur l'établissement de solides pratiques de gestion des contrats a mené à une réponse sectorielle au besoin de ressources supplémentaires. L'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) a commandité un projet visant l'élaboration d'un programme de gestion des contrats pour les consortiums. The Contract Performance Management Sub-Committee (CPMC) du comité du transport de l'OASBO a travaillé avec un groupe de directeurs de consortiums afin d'élaborer la Trousse de ressources pour le programme de gestion du rendement contractuel des exploitants d'autobus scolaires pour aider les consortiums à améliorer leurs pratiques de gestion des contrats. La trousse fournissait un ensemble de principes directeurs pour l'élaboration d'une stratégie de gestion des contrats, des formulaires et des documents pour appuyer le programme ainsi qu'un calendrier recommandé intégrant la gestion contractuelle comme responsabilité régulière des consortiums plutôt qu'une tâche à accomplir lorsque la situation l'exige.

Au moment des examens de suivi, il y avait eu une amélioration notable, puisque tous les consortiums disposaient de processus de surveillance du rendement officiels et consignés. Les pratiques différaient légèrement d'un consortium à l'autre; elles étaient adaptées aux besoins des conseils scolaires membres et avaient été élaborées en tenant compte de la rétroaction de leurs exploitants. Dans certains cas, les consortiums qui faisaient l'objet des examens de suivi commençaient à aller au-delà de la simple vérification de la conformité des exploitants pour mettre en place des processus permettant d'aider les exploitants dans leurs propres efforts de conformité.

Un consortium a mis en œuvre un processus de vérification de la préparation substantielle. Suivant l'attribution des contrats de leur processus de demandes de propositions, le consortium collaborerait avec les exploitants pour veiller à ce qu'ils soient suffisamment préparés bien avant le début de l'année scolaire. Le consortium et les exploitants auraient ainsi le temps nécessaire pour remédier ensemble à tout problème de conformité.

Un autre consortium a mis en place un logiciel de surveillance lui fournissant une série de renseignements sur les exploitants en matière de conformité et de rendement. Le système facilite la consultation et l'examen des documents requis fournis, des plaintes, des incidents et des accidents, et il tient toutes les parties informées au moyen de courriels automatiques. De plus, les exploitants et le consortium ont tous accès aux renseignements, ce qui permet aux exploitants de voir les aspects pour lesquels ils peuvent améliorer leur rendement.

Au cours des dernières phases, la prévalence de systèmes GPS installés sur les autobus des exploitants avait augmenté et, lorsqu'ils sont compatibles avec le logiciel d'optimisation des tournées du consortium, les systèmes GPS permettent aux planificateurs des tournées de surveiller à partir de leur poste de travail une grande partie de l'information qui était recueillie dans le cadre des vérifications des tournées. Comme la technologie venait d'être installée au moment des examens, les consortiums n'avaient pas terminé l'élaboration des processus et des politiques pour veiller à ce que la surveillance du rendement par GPS soit effectuée selon un cadre défini et consignée correctement.

## **Résumé des conclusions**

Les pratiques d'attribution des contrats ont été désignées comme étant un point faible dans l'ensemble de la province au cours des premières phases du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Les contrats sont devenus plus substantiels à la suite de l'adoption des procédés et des modèles élaborés par le CCPAC qui comprenaient habituellement des clauses relatives aux modalités de service, aux exigences envers les exploitants, aux assurances, à l'optimisation des tournées, aux véhicules, aux conducteurs, à la formation, à la formation en matière de premiers soins, de RCR et

d'utilisation d'EpiPen, aux modalités de paiement, aux rapports de véhicules de réserve, à l'âge maximal des véhicules et à la vérification des antécédents criminels.

Les changements apportés à l'acquisition des services de transport étaient également importants. Quatorze consortiums sur les dix-huit ayant terminé l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficacité ont mené des processus d'acquisition concurrentielle pour au moins certaines tournées, et les quatre autres ont lancé des processus. En comparaison, cinq consortiums sur trente-trois avaient fait l'acquisition concurrentielle de services de transport scolaire au moment des examens initiaux de l'efficacité et de l'efficacité. De plus, des programmes de gestion de la conformité et du rendement contractuel des exploitants ont été mis en place dans l'ensemble de la province afin de veiller à ce que les exploitants se conforment aux dispositions de leurs contrats et aux normes de rendement.

## **Conclusion**

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a constaté une transformation du secteur du transport scolaire au cours des huit dernières années, notamment :

### **Améliorations des activités et des processus**

L'initiative d'examen de l'efficacité et de l'efficience a permis un accroissement de la transparence, de la responsabilisation, de la prise en charge et de la fierté à l'égard du rendement et des résultats chez les consortiums. Ce changement de point de vue a aussi ouvert la porte à l'adoption de pratiques gagnantes en matière de transport scolaire de même que de nombreuses autres pratiques gagnantes en matière de gouvernance, de commerce, de finances, de fonctionnement, d'acquisition de services, de ressources humaines et d'attribution des contrats dans les secteurs public et privé. Les consortiums mettent l'accent sur l'amélioration continue et ont adopté des politiques qui leur permettront de continuer à dégager des gains d'efficience et des pratiques exemplaires à caractère général.

### **Améliorations aux structures de gouvernance des consortiums examinés**

Les consortiums s'assurent aussi que les membres du comité de gouvernance ont une compréhension adéquate de leur obligation de fiduciaire envers l'organisme. De leur côté, les membres des comités de gouvernance invitent les consortiums à se comparer aux meilleurs organismes de transport au monde et à mettre en œuvre les pratiques exemplaires mondiales en matière de gouvernance. En particulier, la meilleure démonstration de l'amélioration des structures de gouvernance des consortiums est le nombre de conseillers scolaires qui ont abandonné leur point de vue tout d'abord pessimiste au sujet des consortiums. En fait, l'un des conseillers les plus fermement opposés au modèle et aux examens de l'efficacité et de l'efficience a déclaré lors d'une entrevue de suivi qu'il aurait aimé que la transparence des activités et le niveau de production de rapports existent aussi pour d'autres secteurs des activités des conseils scolaires.

### **Gains d'efficience grâce aux examens approfondis des efforts d'optimisation des tournées et d'établissement des horaires**

Grâce à l'adoption d'outils logiciels, à de la formation améliorée et accrue des planificateurs des tournées et à des modifications à la conception organisationnelle qui permettent la spécialisation, les consortiums disposent désormais des outils, des connaissances et des orientations nécessaires pour optimiser les solutions d'optimisation des tournées.

En raison des nombreux facteurs qui influent sur les coûts liés au transport, il est difficile de déterminer avec précision l'ordre de grandeur des économies qui ont résulté

directement de l'amélioration de l'efficacité de l'optimisation des tournées. Néanmoins, bien des consortiums ont été en mesure de réduire le nombre d'autobus en service, ce qui a produit deux résultats positifs mesurables. Premièrement, il y a une réduction directe du coût de fonctionnement lorsqu'un autobus est retiré du service, et cette économie est récurrente chaque année. Deuxièmement, ces gains d'efficacité permettent l'expansion du service et (ou) l'amélioration des niveaux de service, par exemple une réduction de la durée des trajets, tout en évitant une augmentation correspondante du coût. Dans l'ensemble, ces gains d'efficacité ont été réalisés tout en maintenant des normes de service constantes.

### **Accroissement de la sécurité des services de transport fournis dans l'ensemble de la province**

Lorsque les examens de l'efficacité et de l'efficacité ont été entrepris, certains conseils scolaires ou consortiums ne disposaient pas d'une entente écrite avec leurs exploitants d'autobus ordinaires. Aujourd'hui, presque tous les fournisseurs de services de transport de la province, y compris les taxis et les parents conducteurs, ont signé des contrats et doivent rendre des comptes d'après des normes claires et mesurables. Durant les examens de l'efficacité et de l'efficacité, l'équipe d'examen a observé les révisions importantes suivantes des contrats types en ce qui concerne la sécurité :

- l'exigence selon laquelle tous les conducteurs reçoivent une formation en premiers soins avant de prendre le volant d'un véhicule transportant des élèves;
- d'autres types de formation sont requis, notamment en gestion des conflits et en conduite préventive;
- une formation spécialisée est requise pour les conducteurs d'autobus qui transportent des élèves ayant des besoins particuliers;
- l'exigence d'âge maximal des véhicules réduit les pannes et permet de s'assurer que les autobus sont munis des plus récentes technologies de sécurité.

De plus, des programmes de gestion de la conformité et du rendement contractuel des exploitants ont été mis en place dans l'ensemble de la province. Ce secteur a pris tellement d'importance pour les consortiums que bon nombre d'entre eux ont créé un rôle d'agent de sécurité et de conformité, dont la seule responsabilité est de superviser les initiatives de sécurité du consortium. Avec les ressources supplémentaires consacrées aux programmes de sécurité, l'équipe d'examen a noté une augmentation du nombre et des types de programmes offerts aux élèves, par exemple Petits passagers et la formation sur l'évacuation.

Autre changement important : l'augmentation du nombre et de l'exactitude des documents et l'amélioration de la gestion des données sur les tournées d'autobus et sur

les élèves qui les utilisent. Avec la mise en place de pratiques officielles sur l'optimisation des tournées et l'utilisation efficace et efficiente des logiciels d'optimisation des tournées, ainsi que la formation polyvalente pour que les membres du personnel soient au fait des responsabilités de leurs collègues, le personnel des consortiums peut rapidement déterminer le manifeste des élèves d'une tournée donnée si une situation d'urgence survient. De plus, les préoccupations de longue date au sujet de la gestion des données, de la réglementation en matière de protection de la vie privée et des exigences réglementaires ont reçu une réponse grâce à la collaboration à l'échelle du secteur, qui a permis de préciser l'information qui peut et doit être fournie aux conducteurs.

### **Accroissement de la reddition de comptes et de la transparence en ce qui concerne les dépenses de fonds publics, permettant l'optimisation des ressources dans le cadre de l'acquisition des biens et des services**

Seulement cinq des 33 consortiums de la province avaient fait l'acquisition de services de transport à la suite d'un processus d'acquisition concurrentielle au moment de leur examen initial. Grâce aux recommandations faites dans les rapports des examens initiaux ainsi qu'au soutien de deux projets pilotes distincts par le ministère, 14 des 18 consortiums qui ont fait l'objet d'examens de suivi ont adopté l'acquisition concurrentielle pour au moins une partie de leurs tournées. Les quatre autres consortiums ont aussi mis des processus en branle. Toutefois, les consortiums attendent actuellement le résultat du litige avant d'entreprendre un processus d'acquisition concurrentielle.

En mettant en place des processus d'acquisition concurrentielle conformément à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic, les consortiums s'efforcent d'optimiser les ressources. De plus, les améliorations apportées aux politiques et procédures administratives des consortiums ont amélioré la responsabilisation et la transparence des dépenses liées au transport. Connaître le coût réel du transport scolaire procure aux conseils scolaires les renseignements dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées au sujet des politiques.

### **Économies et gains d'efficience éprouvés réalisés par l'entremise des consortiums et des services communs**

Les consortiums ont été en mesure de dégager des gains d'efficience sur le plan administratif grâce au regroupement des services de transport. Par exemple, le regroupement des services de transport de deux conseils scolaires ou plus a permis de réduire le temps consacré à la gestion des contrats passés avec les exploitants et à l'élaboration et à l'offre des programmes de sécurité et de formation, ainsi que de réaliser des gains d'efficience en matière d'acquisition de services.

## **Changement de paradigme en ce qui a trait à la consolidation, à la documentation, à la communication et à l'application des politiques et des pratiques**

Depuis le début des examens de l'efficacité et de l'efficience, bon nombre de consortiums ont réussi à établir une politique commune en matière de transport pour les élèves de leur territoire. Les politiques communes ainsi établies ont facilité l'application juste et équitable de pratiques qui assurent un service uniforme pour tous les conseils membres. Ainsi, la concurrence pour les élèves à cause de politiques de transport différentes (p. ex. les distances de marche et les critères d'admissibilité) est moindre.

En plus de l'élaboration de politiques communes, il y a eu une évolution semblable dans l'application des politiques de transport. Aux premières phases des examens de l'efficacité et de l'efficience, les politiques n'étaient pas toujours appliquées, et les exceptions étaient monnaie courante. Lors d'examens ultérieurs, l'équipe d'examen a constaté que le nombre d'exceptions avait été radicalement réduit et, lorsqu'il en existait, elles avaient habituellement été approuvées en fonction d'une politique écrite en matière d'exceptions. La communication améliorée et la disponibilité accrue des politiques et des processus d'appel des consortiums publiés sur le site Web d'un consortium ont été des facteurs déterminants pour faciliter cette évolution. Durant plusieurs examens de suivi, des conseillers qui faisaient partie du comité de gouvernance d'un consortium ont félicité leur consortium respectif au sujet de l'application uniforme de leurs politiques de transport et ont relevé que cette pratique avait grandement réduit le temps qu'ils consacrent aux appels en matière de transport.

## **Utilisation accrue de la technologie pour améliorer les communications avec les usagers des services de transport**

La communication améliorée des consortiums avec les intervenants est le résultat d'un recours accru aux capacités et aux fonctionnalités de la technologie. En particulier, le site Web d'un consortium est devenu le principal portail qui tient les parents, la direction d'école, les exploitants et les élèves informés des modifications apportées aux tournées, des retards, des annulations, des problèmes liés à la météo et d'autres renseignements généraux. Ces améliorations soutiennent la communication ouverte avec tous les usagers des services de transport.

Par conséquent, les gouvernements d'un bout à l'autre du pays portent une attention particulière à l'exemple démontré par l'Ontario. Dans un rapport publié par l'Atlantic Institute for Market Studies, les provinces maritimes ont été encouragées à [traduction] « s'inspirer de l'importante initiative de réforme du transport scolaire en cours en Ontario... pour obtenir une responsabilisation accrue dans le domaine du transport scolaire, renforcer la capacité des conseils scolaires de fournir des services sûrs,

efficaces et efficaces et réduire le fardeau administratif des conseils scolaires »<sup>2</sup>. De plus, des conseils scolaires de l'Alberta mènent des études de faisabilité du modèle de consortium dans le domaine du transport, en vue de se prévaloir de certains des mêmes avantages que les conseils scolaires en ont tirés en Ontario.

Les intervenants du secteur des services de transport scolaire devraient être fiers de ce qu'ils ont accompli au cours des huit dernières années. Ce processus a démontré que le modèle de consortium et les examens de l'efficacité et de l'efficience sont des modèles viables pour la prestation de services communs, la rémunération au rendement et la prise de décision fondée sur des données probantes. Nous encourageons les consortiums à continuer d'adopter des pratiques gagnantes en vue de poursuivre l'amélioration continue des services de transport scolaire dans la province.

---

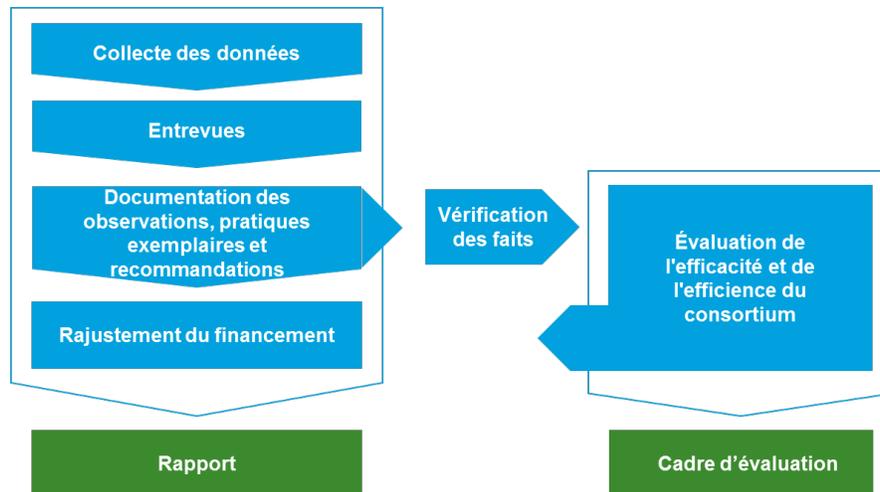
<sup>2</sup> Atlantic Institute for Market Studies, *Education on Wheels: Seizing Cost and Energy Efficiency Opportunities in Student Transportation*, Bennett, Paul W. et Gillis, Derek M., janvier 2015.

## Annexe A – Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience

### Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience

La méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience reposait sur la démarche en six étapes illustrée à la figure 5 ci-dessous.

**Figure 5 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience**



#### Étape 1 – Collecte de données

Chaque consortium examiné a reçu un exemplaire du guide d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Ce guide fournissait des détails sur les renseignements et les données que l'équipe d'examen demandait au consortium de recueillir, d'organiser et de fournir. Les données étaient recueillies dans quatre principaux aspects :

- la gestion du consortium;
- les politiques et les pratiques;
- l'optimisation des tournées et la technologie;
- les contrats.

#### Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen identifiait les membres clés du personnel du consortium, les intervenants externes et les principaux décideurs et s'est entretenue avec eux afin de mieux comprendre les activités et les principaux enjeux qui ont une incidence sur la prestation efficace et efficiente des services de transport d'élèves.

### **Étape 3 – Consignation des observations**

En se fondant sur les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen a consigné ses observations reflétant les conclusions de l'examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles.

### **Étape 4 – Vérification des faits**

Les observations consignées par l'équipe d'examen (faits recueillis) ont été remises au consortium afin de confirmer l'exactitude des données recueillies.

### **Étapes 5 et 6 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport**

Après confirmation des observations écrites par le consortium, l'équipe d'examen a consigné les pratiques gagnantes utilisées par le consortium pour chaque aspect examiné, en y ajoutant des recommandations d'amélioration fondées sur les critères indiqués ci-dessous.

#### **Critères d'efficacité et d'efficience d'un consortium**

##### Gestion du consortium

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils membres.
- Structure de gouvernance et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs.
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sécuritaires, efficaces et efficients qui favorisent l'apprentissage des élèves.
- La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel.
- Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines.
- Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente.

- Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante.
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils membres.
- Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun.
- Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et consignées dans des contrats.
- Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau.
- La structure organisationnelle est efficiente et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés.
- Le mécanisme de partage des coûts est bien défini et mis en œuvre.
- Le consortium a mis en place des procédures et des ententes de confidentialité appropriées et documentées qui régissent l'utilisation des données sur les élèves et assurent la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.

### Politiques et pratiques

- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.
- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis par les objectifs stratégiques de la structure de gouvernance et des plans d'exploitation de la direction du consortium.
- Un mécanisme a été défini pour procéder à un examen régulier des changements apportés aux politiques et aux pratiques afin de gérer les changements environnementaux.
- Les procédures établies permettent d'obtenir régulièrement une rétroaction sur les répercussions qu'ont les changements actuels et proposés en matière de politiques et méthodes sur les coûts et les niveaux de service.

- On surveille et on évalue régulièrement les attentes en matière de politiques pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et voir quelle en est l'incidence sur le service.
- Les méthodes d'application sont bien définies et régulièrement mises en œuvre et font l'objet d'un suivi en temps opportun.
- Les politiques de transport harmonisées tiennent compte de la sécurité, des coûts et des considérations opérationnelles.
- La délégation des décisions est adaptée aux postes afin d'assurer l'efficacité du processus décisionnel.
- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en œuvre lorsque cela s'avère raisonnable et approprié.
- Les niveaux de service sont bien définis, compte tenu des conditions locales, et sont compris par tous les intervenants.
- Les modifications apportées aux politiques et aux pratiques pour les élèves ayant des besoins particuliers sont prises en compte sur les plans à la fois de leur caractère exceptionnel et de leur incidence sur les coûts et les services.

#### Optimisation des tournées et technologie

- Le logiciel de gestion du transport a été mis en œuvre et intégré à l'environnement opérationnel.
- Les principaux ensembles de données sous-jacents (p. ex., données sur les élèves et les cartes) sont régulièrement mis à jour.
- Les personnes responsables des mises à jour sont clairement désignées et leur rendement fait l'objet d'un examen régulier.
- Des structures de codage sont établies pour faciliter la modélisation des scénarios et l'analyse opérationnelle de sous-groupes désignés d'élèves, de parcours, d'écoles, etc.
- Des procédures sont en place pour utiliser les fonctionnalités du logiciel en vue d'évaluer régulièrement le rendement opérationnel et de modéliser des solutions de rechange aux pratiques traditionnelles.

- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place, mis en œuvre régulièrement et mis à l'essai.
- Le rendement opérationnel fait l'objet d'une surveillance régulière au moyen d'IRC et des outils de production de rapports sont utilisés pour diffuser les résultats aux parties intéressées.
- Des outils technologiques sont utilisés pour réduire ou éliminer, dans la mesure du possible, les activités manuelles de production et de distribution en vue d'augmenter la productivité.
- Des programmes de formation sont mis sur pied afin d'améliorer la maîtrise des outils existants.
- Les activités d'optimisation des tournées utilisent les fonctionnalités du système selon le plan défini par la direction du consortium.

### Contrats

- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
- Tous les contrats conclus avec les exploitants contiennent les clauses recommandées.
- Les formules de rémunération sont claires.
- Les contrats sont conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire.
- Les processus d'acquisition des services sont conformes aux politiques et au calendrier d'acquisition du consortium.
- Le consortium a préparé le terrain pour la mise en œuvre de processus d'acquisition concurrentielle ou s'en sert activement.
- Des efforts proactifs sont déployés pour s'assurer que les exploitants se conforment au contrat et à la loi.
- Le consortium recueille et vérifie l'information que les exploitants doivent remettre en vertu des contrats.

- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.
- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires.

Chacune que des quatre catégories a alors été évaluée et a reçu une note des notes suivantes : Faible, Moyenne-faible, Moyenne, Moyenne-élevée ou Élevée. Ces notes ont alors été transposées en une note globale d'efficacité et d'efficience pour l'ensemble du consortium. L'équipe d'examen a compilé ensuite toutes les conclusions et les recommandations dans un rapport de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

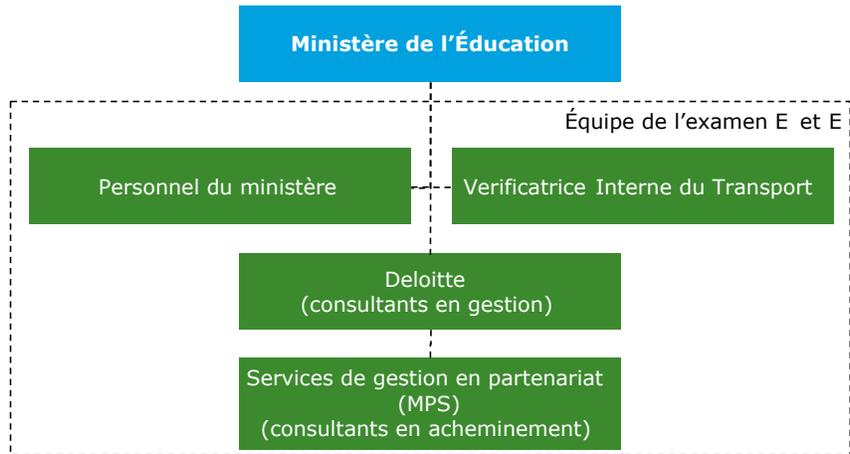
Les pratiques exemplaires et les recommandations d'amélioration consignées ne sont pas demeurées figées tout au long du processus. Le processus a évolué pour inclure de nouvelles pratiques exemplaires ayant cours dans la province et dans l'ensemble du secteur, et les attentes ont changé pour prendre en considération les changements législatifs, comme les exigences en matière d'accessibilité, les exigences contractuelles, l'indexation du coût du carburant, l'acquisition concurrentielle, etc.

#### **L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience**

Cette équipe d'examen a été conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du secteur et de conseillers en gestion durant l'évaluation d'aspects précis de chaque consortium. Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe d'examen et voir à la préparation globale des rapports de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. De plus, Deloitte était principalement responsable de la réalisation de l'examen de l'efficacité et de l'efficience sur la gestion du consortium et les contrats. En tant que membre de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, Management Partnership Services Inc. (MPS) s'est occupé en particulier de la réalisation de l'examen de l'efficacité et de l'efficience sur les politiques et les pratiques ainsi que sur l'optimisation des tournées et de la technologie, et le pair examinateur en matière de transport a offert de l'expertise à l'équipe d'examen au besoin. Pour les examens initiaux de l'efficacité et de l'efficience, les services du pair examinateur ont été retenus par le ministère, puis Deloitte a fait appel à un pair examinateur pour les examens de suivi. De plus, le personnel du ministère a fourni du soutien à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience tout au long du processus. La figure 6

**Figure** ci-dessous illustre la structure de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

**Figure 6 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience**

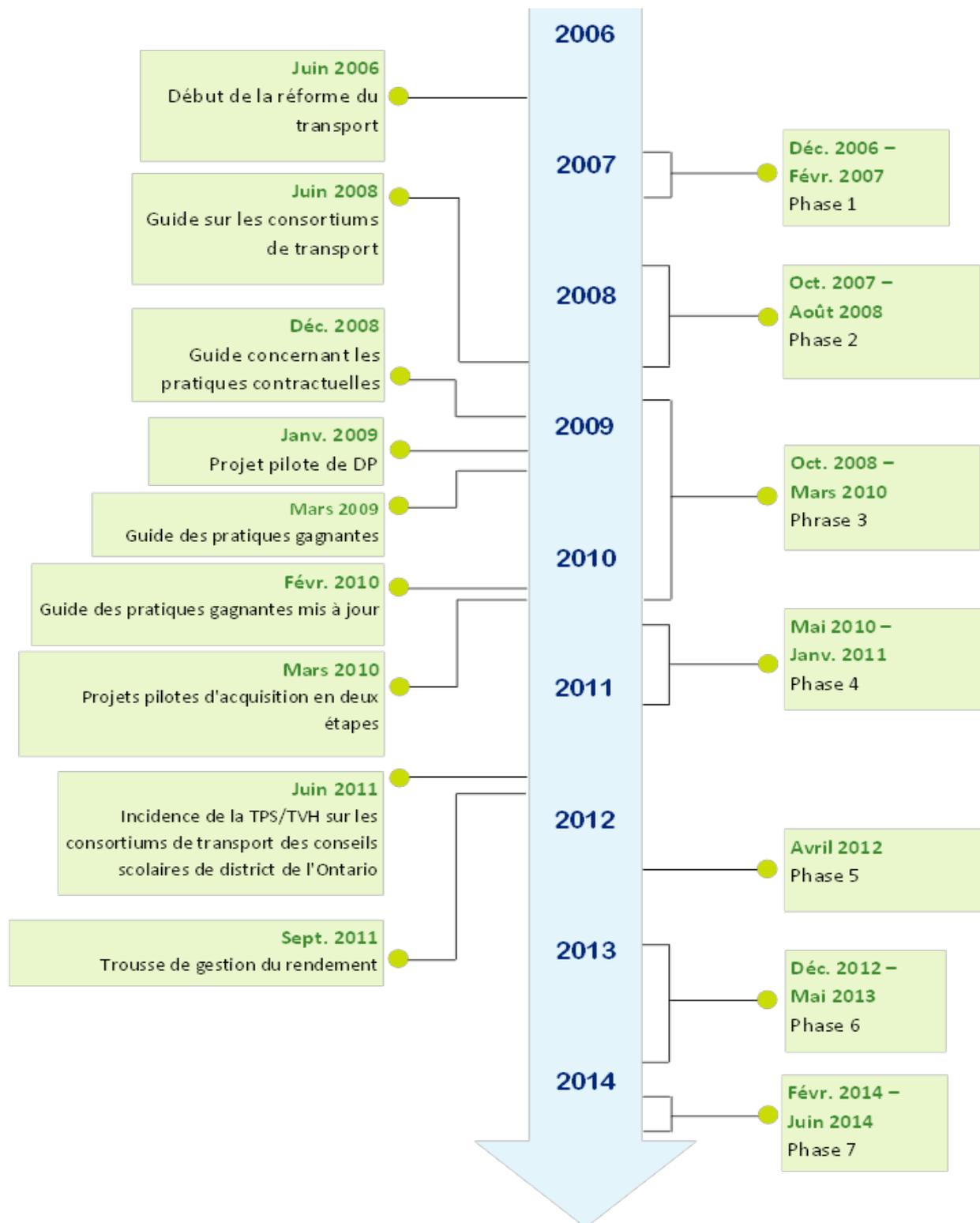


## Annexe B – Formule de rajustement du financement

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils déficitaires (phase 3B et après)	Incidence sur les conseils déficitaires (phases 1 à 3A)
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart)
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %	Réduire l'écart de 90 %
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %	Réduire l'écart de 60 %
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 0 %	Réduire l'écart de 30 %
Faible	Réduire l'écart de 0 %	Réduire l'écart de 0 à 30 %

## Annexe C – Chronologie



## Annexe D – Calendrier des examens de l'efficacité et de l'efficience et résumé des conclusions

### Calendrier des examens de l'efficacité et de l'efficience

Le tableau 2 ci-dessous présente le calendrier de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience selon la date à laquelle le travail sur le terrain a été entrepris. À la fin de la phase 7 des examens, chacun des 33 consortiums en Ontario avait fait l'objet d'un examen initial, et 18 consortiums avaient aussi fait l'objet d'un examen de suivi.

**Tableau 2 : Calendrier des examens de l'efficacité et de l'efficience**

Consortium	Date du rapport
<b>Phase 1</b>	
Services de transport des élèves de l'Ontario central (STSCO)	Décembre 2006
Service de Transport Wellington-Dufferin (Wellington-Dufferin)	Février 2007
Rainy River District Transportation Services Consortium (RRDTSC)	Janvier 2007
Student Transportation of Peel Region (STOPR)	Janvier 2007
<b>Phase 2</b>	
Tri-Board Student Transportation Services (Tri-Board)	Octobre 2007
Consortium de services aux élèves de Sudbury (CSES)	Novembre 2007
Student Transportation Services of York Region (STSYR)	Décembre 2007
Consortium de transport scolaire d'Ottawa (CTSO)	Janvier 2008
Service du transport scolaire des trois-conseils du Nord Est (NETST)	Janvier 2008
East of Thunder Bay Transportation Consortium (ETB)	Juillet 2008
Chatham-Kent Lambton Administrative School Services Consortium (CLASS)	Juillet 2008
Durham Student Transportation Services (DSTS)	Juin 2008
<b>Phase 3</b>	
Student Transportation Services of Waterloo Region (STSWR)	Novembre 2008
Student Transportation Service Consortium of Grey-Bruce (STSCGB)	Décembre 2008

<b>Consortium</b>	<b>Date du rapport</b>
Nipissing-Parry Sound Student Transportation Services (NPSSTS)	Janvier 2009
Service de transport Francobus (Francobus)	Janvier 2009
Consortium de transport scolaire de l'Est (CTSE)	Février 2009
Trillium Lakelands District School Board (TLDSB)	Avril 2009
Huron Perth Student Transportation Services (HPSTS)	Mai 2009
Service de transport Wellington-Dufferin (Wellington-Dufferin) – SUIVI	Juin 2009
Service de transport des élèves de Halton (STEH)	Juillet 2009
Tri-Board Student Transportation Services (Tri-Board) – SUIVI	Juin 2009
Northwestern Ontario Student Services Consortium (NWOSSC)	Juillet 2009
Student Transportation Services of Brant Haldimand Norfolk (STSBHN)	Septembre 2009
Renfrew County Joint Transportation Consortium (RCJTC)	Octobre 2009
Simcoe County Student Transportation Consortium (SCSTC)	Novembre 2009
Service de transport des élèves Windsor-Essex (WESTS)	Janvier 2010
Niagara Student Transportation Services (NSTS)	Janvier 2010
<b>Phase 4</b>	
Consortium de transport scolaire d'Ottawa (CTSO) – SUIVI	Juin 2010
Consortium de services aux élèves de Sudbury (Sudbury) – SUIVI	Septembre 2010
Student Transportation Services of Thunder Bay	Septembre 2010
Hamilton-Wentworth Student Transportation Services	Octobre 2010
Southwestern Ontario Student Transportation Services (STS)	Octobre 2010
Ottawa Student Transportation Authority (OSTA)	Novembre 2010
Algoma & Huron Superior Transportation Services (AHSTS)	Novembre 2010
Student Transportation Services of Eastern Ontario (STEO)	Janvier 2011
Service de transport Francobus (Francobus) – SUIVI	Avril 2011

<b>Consortium</b>	<b>Date du rapport</b>
Toronto Student Transportation Group (TTG)	Décembre 2010
<b>Phase 5</b>	
Student Transportation Services of Waterloo Region (STSWR) – SUIVI	Avril 2012
<b>Phase 6</b>	
Niagara Student Transportation Services (NSTS) – SUIVI	Novembre 2013
Ottawa Student Transportation Authority (OSTA) – EXAMEN PROVISOIRE	Décembre 2012
Southwestern Ontario Student Transportation Services (STS) – SUIVI	Mars 2013
Student Transportation Services of Central Ontario (STSCO) – SUIVI	Février 2013
Student Transportation Services of Brant Haldimand Norfolk (STSBHN) – SUIVI	Avril 2013
Simcoe County Student Transportation Consortium (SCSTC) – SUIVI	Avril 2013
Northwestern Ontario Student Services Consortium (NWOSSC) – SUIVI	Mai 2013
Rainy River District Transportation Services Consortium (RRDTSC) – SUIVI	Avril 2013
<b>Phase 7</b>	
Windsor-Essex Student Transportation Services (WESTS) – SUIVI	Février 2014
Student Transportation of Eastern Ontario (STEO) – SUIVI	Mars 2014
Huron Perth Student Transportation Services (HPSTS) – SUIVI	Mars 2014
Service de transport des élèves de Halton (STEH) – SUIVI	Juin 2014
Durham Student Transportation Services (DSTS) – SUIVI	Juin 2014

## Sommaire des résultats

Tableau 3 : Sommaire des résultats

Consortium	Examen initial					Examen de suivi				
	GC	PP	OTT	C	Globale	GC	PP	OTT	C	Globale
STSCO	MÉ	MÉ	MÉ	M	<b>MÉ</b>	MÉ	MÉ	É	MÉ	<b>MÉ</b>
Wellington-Dufferin	MF	MÉ	MÉ	MF	<b>M</b>	É	É	É	MÉ	É
RRDTSC	MF	M	M	M	<b>M</b>	MÉ	É	MÉ	É	<b>MÉ</b>
STOPR	F	F	MF	F	<b>F</b>	-	-	-	-	-
Tri-Board	É	É	MÉ	M	<b>MÉ</b>	É	É	É	É	É
CSES	MÉ	MÉ	É	É	<b>MÉ</b>	É	É	É	É	É
STSYR	MÉ	M	M	MÉ	<b>M</b>	-	-	-	-	-
CTSO	M	M	MF	F	<b>MF</b>	É	É	É	É	É
NETST	M	M	M	M	<b>M</b>	-	-	-	-	-
ETB	MF	MF	F	M	<b>MF</b>	-	-	-	-	-
CLASS	É	É	É	M	<b>MÉ</b>	-	-	-	-	-
DSTS	M	M	M	M	<b>M</b>	É	É	É	É	É
STSWR	MF	MF	MF	M	<b>MF</b>	É	É	É	É	É
STSCGB	MF	MF	M	MF	<b>MF</b>	-	-	-	-	-
NPSSTS	M	MF	MF	MF	<b>MF</b>	-	-	-	-	-
Francobus	É	É	MÉ	É	É	É	É	É	É	É
CTSE	M	MF	F	MF	<b>MF</b>	-	-	-	-	-
TLDSB	MÉ	MÉ	MÉ	M	<b>MÉ</b>	-	-	-	-	-
HPSTS	MÉ	MÉ	MÉ	M	<b>MÉ</b>	MÉ	É	É	É	É
STEH	M	M	MÉ	MÉ	<b>M</b>	É	É	É	É	É
NWOSSC	F	M	MF	M	<b>MF</b>	É	É	É	É	É

Consortium	Examen initial					Examen de suivi				
	GC	PP	OTT	C	Globale	GC	PP	OTT	C	Globale
STSBHN	MF	M	MF	F	<b>MF</b>	É	É	MÉ	É	É
RCJTC	F	MF	MF	MF	<b>MF</b>	-	-	-	-	-
SCSTC	F	M	M	F	<b>MF</b>	MÉ	É	É	É	É
WESTS	MF	M	MÉ	MF	<b>M</b>	É	É	É	É	É
NSTS	É	MÉ	MÉ	MÉ	<b>MÉ</b>	É	É	É	É	É
STSTB	F	MF	MF	MF	<b>MF</b>	-	-	-	-	-
HWSTS	MF	MF	MF	MF	<b>MF</b>	-	-	-	-	-
STS	MÉ	MÉ	MÉ	M	<b>MÉ</b>	É	É	É	É	É
OSTA	MF	MF	M	MF	<b>MF</b>	-	-	-	-	-
AHSTS	MF	MF	MF	MF	<b>MF</b>	-	-	-	-	-
STEO	F	F	F	F	<b>F</b>	É	É	É	É	É
TTG	F	MF	MÉ	É	<b>M</b>	-	-	-	-	-

### Légende

**GC** – Gestion du consortium

**PP** – Politiques et pratiques

**OTT** – Optimisation des tournées et technologie

**C** – Contrats

**F** – Faible

**MF** – Moyenne–faible

**M** – Moyenne

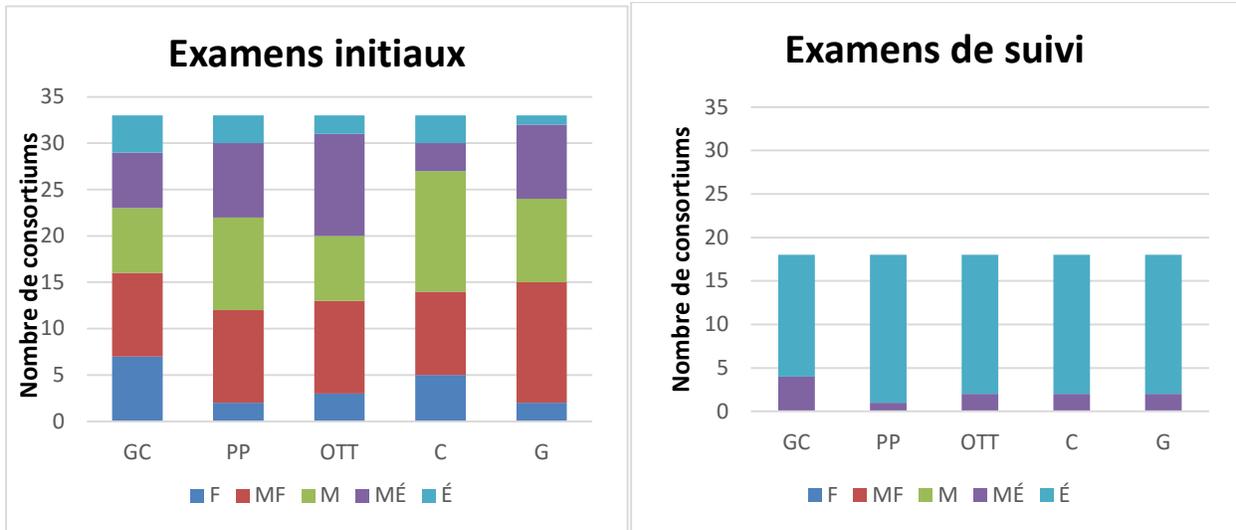
**MÉ** – Moyenne–élevée

**É** – Élevée

La Figure 7 ci-dessous présente un sommaire des notes obtenues dans chaque catégorie aux examens initiaux et de suivi de l'efficacité et l'efficience. Pour les examens initiaux de l'efficacité et de l'efficience, la majorité des consortiums ont reçu une note allant de Moyenne–faible à Moyenne–élevée, un seul consortium ayant obtenu la note Élevée. Pour les examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience, la majorité des consortiums ont reçu la note Élevée, et aucun des consortiums ayant fait

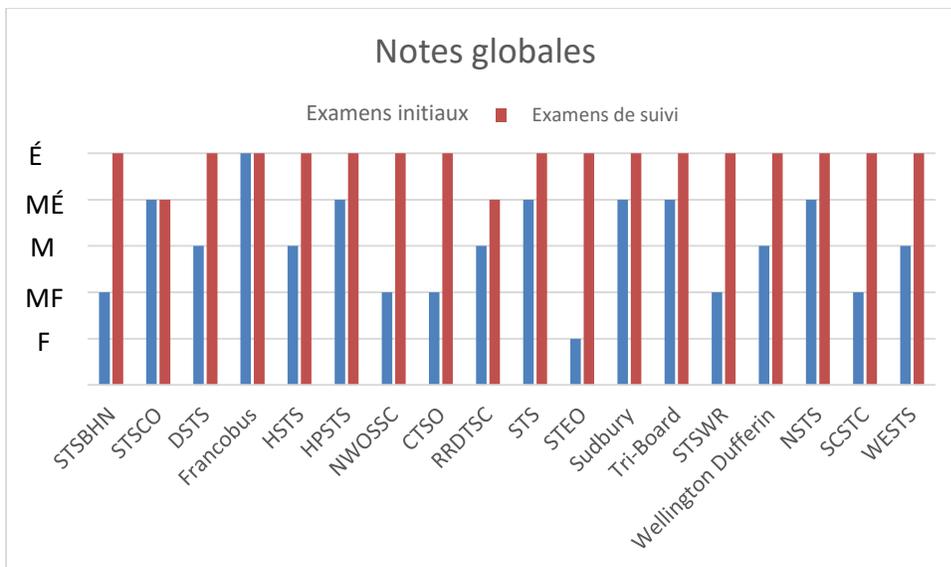
l'objet d'un examen de suivi n'a reçu une note inférieure à Moyenne-élevée dans chacune des catégories évaluées.

**Figure 7 : Sommaire des notes des examens**



La figure 8 ci-dessous présente un sommaire de l'amélioration obtenue par les consortiums ayant fait l'objet d'un examen de suivi par rapport aux notes des examens initiaux. Comme l'indique la figure, tous les consortiums sauf deux ont amélioré leur note globale, et aucun des consortiums n'a vu sa note diminuer.

**Figure 8 : Sommaire de l'amélioration entre les examens initiaux et les examens de suivi**



## Glossaire

Termes	Définitions
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus. Voir également «exploitants».
Danger	Secteur situé à une distance raisonnable de marche de l'école, mais où les élèves de certains niveaux doivent être transportés en raison de conditions jugées dangereuses par le conseil.
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la figure 6 (p. 33)
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis dans l'introduction (p. 5)
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à l'annexe B.
IRC	Indicateurs de rendement clés
M/JE	Maternelle / jardin d'enfants
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario

Termes	Définitions
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de Élevée à Faible. Voir l'annexe A.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information
Transport de courtoisie	Les élèves qui ne sont pas admissibles au transport mais qui sont transportés en raison des places libres dans le véhicule.



**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la vérification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, une société ontarienne à responsabilité limitée, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, une société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, et de son réseau de cabinets membres, dont chacun constitue une entité indépendante distincte au regard de la loi. Veuillez consulter le site [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) pour obtenir une description détaillée de la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres.

© Deloitte LLP et sociétés affiliées.