



# Examen de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation

**Ottawa Student Transportation Authority**

Résultats de l'examen de l'étape 4 de l'efficacité et de l'efficience

Novembre 2010

Rapport final

## Table des matières

Résumé.....	1
<b>1</b> Introduction .....	3
<b>1.1</b> Contexte .....	3
<b>1.1.1</b> Financement du transport des élèves en Ontario.....	3
<b>1.1.2</b> Réforme du transport.....	3
<b>1.1.3</b> Mise sur pied de consortiums de transport scolaire.....	4
<b>1.1.4</b> Examen de l'efficacité et de l'efficience .....	5
<b>1.1.5</b> L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	5
Figure 1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	5
<b>1.2</b> Portée de la mission de Deloitte .....	6
<b>1.3</b> Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience .....	6
Figure 2: Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	7
<b>1.3.1</b> Étape 1 – Collecte de données.....	7
<b>1.3.2</b> Étape 2 – Entrevues .....	8
<b>1.3.3</b> Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	8
<b>1.3.4</b> Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport .....	12
Figure 3: Évaluation des consortiums – Analyse et attribution des notes .....	12
<b>1.3.5</b> Rajustement du financement.....	13
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	13
<b>1.3.6</b> But du rapport.....	14
<b>1.3.7</b> Documentation .....	14
<b>1.3.8</b> Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport .....	14
<b>2</b> Aperçu du consortium .....	15
<b>2.1</b> Aperçu du consortium.....	15
Tableau 2: Données de 2009-2010 sur l'examen du transport.....	15
Tableau 3: Données financières de 2009-2010 .....	17
<b>3</b> Gestion du consortium .....	18

3.1	Introduction .....	18
3.2	Gouvernance .....	18
3.2.1	Observations .....	19
	Figure 4: Structure de gouvernance du consortium .....	19
3.2.2	Pratiques exemplaires .....	21
3.2.3	Recommandations.....	22
3.3	Structure organisationnelle .....	22
3.3.1	Observations .....	23
	Figure 5: Structure organisationnelle du consortium .....	24
3.3.2	Pratiques exemplaires .....	25
3.4	Gestion du consortium .....	26
3.4.1	Observations .....	26
3.4.2	Pratiques exemplaires .....	32
3.4.3	Recommandations.....	32
3.5	Gestion financière .....	36
3.5.1	Observations .....	37
3.5.2	Pratiques exemplaires .....	38
3.5.3	Recommandations.....	38
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	39
4	Politiques et pratiques.....	41
4.1	Introduction .....	41
4.2	Politiques et pratiques de transport .....	41
4.2.1	Observations .....	42
	Tableau 4: Comparaison des principales politiques.....	43
4.2.2	Pratiques exemplaires .....	52
4.2.3	Recommandations.....	52
4.3	Transport adapté .....	55
4.3.1	Observations .....	55
4.3.2	Recommandations.....	57
4.4	Politique de sécurité .....	57
4.4.1	Observations .....	57

4.4.2	Pratiques exemplaires .....	60
4.4.3	Recommandations.....	60
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	60
5	Optimisation des tournées et technologie .....	62
5.1	Introduction.....	62
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	62
5.2.1	Observations .....	63
5.2.2	Pratiques exemplaires .....	66
5.2.3	Recommandations.....	66
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves .....	67
5.3.1	Observations .....	67
	Tableau 5: Code d'admissibilité au système et code d'admissibilité des utilisateurs de tous les élèves .....	72
5.3.2	Pratiques exemplaires .....	74
5.3.3	Recommandations.....	74
5.4	Rapports du système.....	75
5.4.1	Observations .....	75
5.4.2	Recommandations.....	76
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté .....	77
5.5.1	Observations .....	77
	Tableau 6: Utilisation moyenne de la capacité.....	79
	Figure 6: Nombre de parcours par plage d'utilisation (parcours de transport ordinaire).....	79
	Figure 7: Nombre de parcours par plage d'utilisation (parcours de transport adapté) .....	80
	Figure 8: Nombre de parcours quotidiens (autobus dont la capacité prévue est supérieure à 36 passagers) .....	81
	Figure 9: Élèves transportés en fonction de l'heure de début des classes.....	82
	Figure 10: Déploiement du parc de véhicules pour les parcours du matin (parcours d'autobus ordinaires seulement) .....	83
	Figure 11: Durée du trajet des élèves .....	84
5.5.2	Recommandations.....	84

<b>5.6</b>	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	85
<b>6</b>	Contrats .....	86
<b>6.1</b>	Introduction.....	86
<b>6.2</b>	Structure des contrats.....	86
<b>6.2.1</b>	Observations .....	87
<b>6.2.2</b>	Pratiques exemplaires.....	90
<b>6.2.3</b>	Recommandations.....	91
<b>6.3</b>	Achat de produits et de services.....	93
<b>6.3.1</b>	Observations .....	93
<b>6.3.2</b>	Recommandations.....	93
<b>6.4</b>	Gestion des contrats.....	94
<b>6.4.1</b>	Observations .....	95
<b>6.4.2</b>	Recommandations.....	96
<b>6.5</b>	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	97
<b>7</b>	Rajustement du financement .....	98
	Tableau 7: Formule de rajustement du financement.....	98
	Ottawa-Carleton District School Board .....	99
	Ottawa Catholic School Board .....	99
<b>8</b>	Annexe 1: Glossaire.....	100
<b>9</b>	Annexe 2: Examen financier par conseil scolaire.....	103
	Ottawa-Carleton District School Board .....	103
	Ottawa Catholic School Board .....	103
<b>10</b>	Annexe 3: Liste des documents .....	104
<b>11</b>	Annexe 4: Pratiques courantes .....	112
	Distance entre le domicile et l'école .....	112
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	112
	Plage d'arrivée .....	112
	Plage de départ.....	113
	Heure du premier ramassage .....	113
	Dernière heure de débarquement.....	113
	Durée maximale du trajet.....	113
	Places assises par véhicule.....	114

The English version is the official version of this report. In the situation where there are differences between the English and French versions of this report, the English version prevails.

À noter que la version anglaise est la version officielle du présent rapport. En cas de divergences entre les versions anglaise et française du rapport, la version anglaise l'emporte.

## Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de l'efficacité et de l'efficience de l'Ottawa Student Transportation Authority (ci-après appelée « OSTA » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après nommé le « ministère »). L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement – la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie, ainsi que la passation de marchés – en vue de déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si des pratiques exemplaires ont été mises en œuvre et de formuler des recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration. L'évaluation de chacun des domaines est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

L'examen de la gestion du consortium a révélé que le consortium a été établi en tant que personne morale distincte et qu'il a mis en place une structure de gouvernance afin d'assurer la responsabilisation, la transparence et la réceptivité de l'organisme de gouvernance à l'égard des besoins des intervenants. Bien que le consortium ait pris un certain nombre de mesures positives importantes, il est nécessaire d'apporter des améliorations dans divers domaines gérés par le consortium. Le consortium devrait plus particulièrement veiller à ce qu'il y ait une séparation clairement établie entre les responsabilités opérationnelles et celles de surveillance et qu'il y ait une délégation appropriée des pouvoirs afin que le consortium ait le pouvoir de faciliter, de gérer et de communiquer aux employés les modifications requises pour que le consortium atteigne le niveau attendu d'un organisme extrêmement efficace et efficient. Compte tenu de la taille de l'OSTA et du type de transformation et de développement auquel l'OSTA fait face actuellement, il est d'une importance capitale que cet organisme soit doté d'une équipe de gestion complète et solide. Nous recommandons fortement de pourvoir au remplacement du directeur général adjoint étant donné que celui-ci est en congé pour une période indéterminée.

L'examen des politiques et des pratiques du consortium a révélé que bien que le consortium ait fait des progrès dans l'élaboration des documents relatifs aux politiques et aux pratiques, beaucoup d'entre elles n'ont été adoptées que récemment et les pratiques opérationnelles actuelles ne sont pas observées en tout point. Il est possible d'améliorer l'efficacité et l'efficience en fournissant au personnel du consortium un cadre opérationnel clairement défini qui nécessite des normes de service bien consignées et clairement énoncées. La mise en œuvre d'un cadre rigoureux permet de faciliter

l'application uniforme des politiques, de réduire les exceptions et d'améliorer la coordination et la normalisation des pratiques opérationnelles.

L'examen de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie par le consortium a révélé de nombreux éléments positifs du réseau de transport du consortium et de l'optimisation des tournées et de la technologie sur lesquelles repose la gestion de ce réseau, notamment la qualité de la carte numérique du logiciel d'optimisation des tournées et la compétence des utilisateurs. Le système est efficace et les niveaux d'utilisation de la capacité et des éléments d'actifs sont appropriés. Toutefois, il est possible de faire des améliorations en réorganisant la fonction et la méthode d'optimisation des tournées de transport adapté, en réharmonisant de façon judicieuse les heures de classe, en réévaluant le bien-fondé de la politique relative au transport de courtoisie et en procédant à une intégration plus poussée des parcours et des tournées entre les conseils membres.

Les pratiques contractuelles du consortium comportent certains éléments positifs comme les contrats types. Cependant, des changements sont requis. Parmi les principaux domaines à améliorer figurent la modification de ses contrats pour inclure des clauses pertinentes et parachever la formation des conducteurs en matière de sécurité, la mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les services fournis par les exploitants et celle d'un processus exhaustif, documenté et approuvé par les organes de gouvernance visant à assurer la surveillance de la conformité, la sécurité sur la route et la qualité des services fournis.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note Moyenne-faible. Au vu de cette évaluation, le financement au chapitre du transport pour l'Ottawa-Carleton District School Board (« OCDSB ») et l'Ottawa Catholic School Board (« OCSB ») restera le même pour l'année scolaire 2010-2011.

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte

### 1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

Le ministère offre du financement aux 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le transport des élèves. En vertu de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (Loi), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport des élèves, le ministère lui fournira du financement afin de lui permettre d'offrir le service. Bien que la Loi n'oblige pas les conseils scolaires à offrir un service de transport, tous les conseils scolaires de l'Ontario fournissent ce service aux élèves du primaire admissibles et la plupart le fournissent aux élèves du secondaire admissibles. Il incombe aux conseils scolaires d'élaborer et de tenir à jour leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été instauré dans la province de l'Ontario, prévoyant une démarche globale de financement des conseils scolaires. Cependant, on a décidé de maintenir au même niveau le financement du transport des élèves de façon provisoire pendant que le ministère s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre une nouvelle démarche à ce sujet. De 1998-1999 à 2010-2011, le financement s'est accru de plus de 267 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

### 1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre les réformes du transport des élèves. Les objectifs de ces réformes consistent à accroître la capacité de fournir des services de transport d'élèves sécuritaires, efficaces et efficaces, à trouver une méthode équitable de financement et à réduire le fardeau administratif de la prestation des services de transport, permettant ainsi aux conseils scolaires de se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves.

Les réformes exigent que la prestation des services de transport d'élèves soit confiée à un consortium, que l'efficacité et l'efficacité des consortiums de transport fassent l'objet d'un examen et qu'une étude des coûts de référence d'un autobus scolaire soit entreprise, tenant compte de normes de sécurité des véhicules et de formation des conducteurs.

### **1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire**

Les 72 conseils scolaires de l'Ontario œuvrent au sein de quatre systèmes indépendants:

- les écoles publiques de langue anglaise;
- les écoles séparées de langue anglaise;
- les écoles publiques de langue française;
- les écoles séparées de langue française.

Par conséquent, une région géographique de la province peut compter jusqu'à quatre conseils scolaires coïncidents (c.-à-d. des conseils desservant des régions géographiques qui se chevauchent) exploitant des écoles et leurs systèmes de transport respectifs. Les conseils scolaires coïncidents ont la possibilité de mettre sur pied un consortium et, par conséquent, d'offrir des services de transport à deux conseils coïncidents ou plus dans une région donnée. Le ministère croit aux avantages des consortiums en tant que modèle opérationnel viable pour réaliser des économies. Ce point de vue a été approuvé par la Commission d'amélioration de l'éducation en 2000 et a été démontré par les consortiums établis dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collabore à divers degrés à la prestation de services de transport. Cette coopération se fait de différentes façons:

- un conseil scolaire achète les services de transport d'un autre dans la totalité ou une partie de son territoire de compétence;
- au moins deux conseils scolaires coïncidents partagent des services de transport sur la totalité ou certaines de leurs tournées;
- un consortium est créé dans le but de planifier et de fournir des services de transport aux élèves de tous les conseils scolaires partenaires.

Environ 99 % des services de transport d'élèves en Ontario sont fournis par voie de contrats conclus entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et les exploitants de transport privé. Le reste, soit 1 %, est fourni au moyen de véhicules appartenant au conseil scolaire en complément des services acquis en vertu des contrats signés avec les exploitants de transport privé.

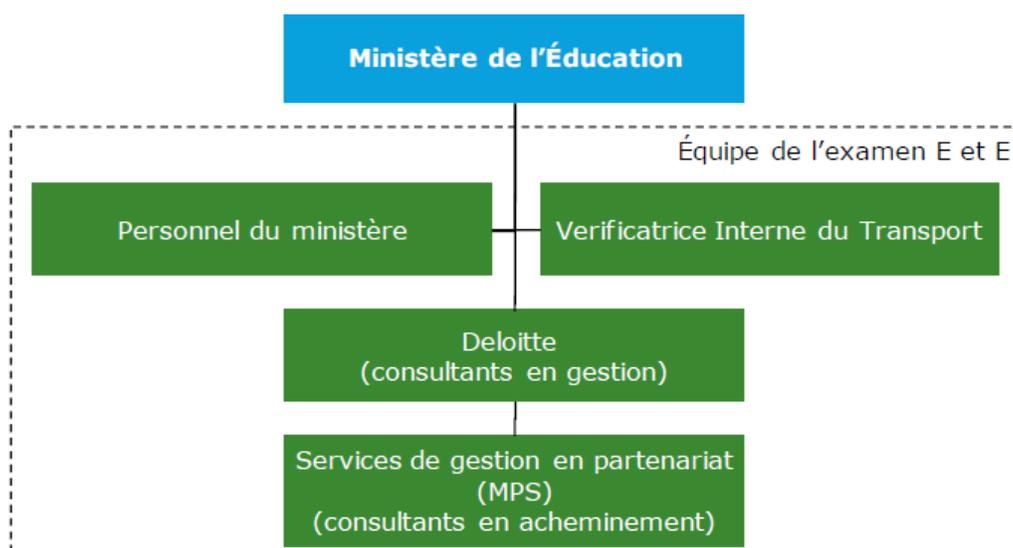
#### 1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

Selon les lignes directrices du ministère relatives aux consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences décrites dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen est réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience qui aide le ministère à évaluer la gestion, les politiques et les pratiques du consortium, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation de marchés. Ces examens décèlent les pratiques exemplaires, les possibilités d'amélioration et fournissent des renseignements précieux qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions éclairées en matière de financement en ce qui concerne l'avenir. Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province.

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

Afin de s'assurer que ces examens sont réalisés de façon objective, le ministère a formé une équipe (voir la Figure 1) chargée d'effectuer les examens 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 conseillers en gestion ont été retenus en vue d'évaluer la gestion du consortium et les contrats. Les services de conseillers en optimisation des tournées ont été retenus afin de mettre particulièrement l'accent sur l'acquisition, la mise en œuvre et l'utilisation de logiciels d'optimisation des tournées et de technologies connexes ainsi que sur les politiques et les pratiques.

**Figure 1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience**



## **1.2 Portée de la mission de Deloitte**

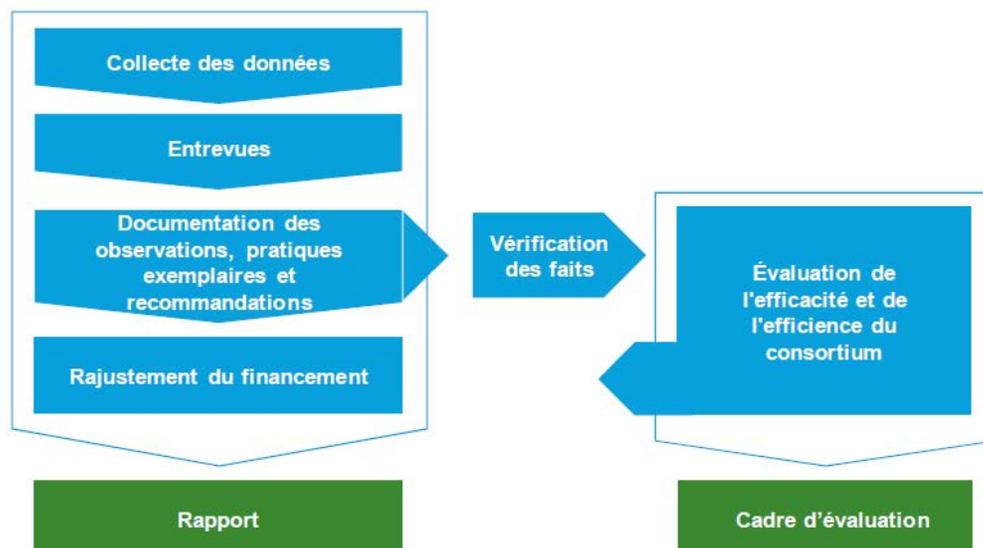
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes:

- diriger la planification et la réalisation des examens de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des 18 consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 4 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires membres. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils scolaires qui en sont membres.

## **1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience**

La méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience repose sur la démarche en six étapes présentée à la figure 2 et élaborée ci-dessous.

**Figure 2: Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience**



Un rapport d'examen dans lequel sont consignées les observations, les évaluations et les recommandations est produit à la fin de l'examen d'un établissement. Le cadre d'évaluation a été élaboré de manière à assurer la cohérence et fournir des détails sur la façon dont le guide d'évaluation a été utilisé dans le but d'attribuer une note globale à chaque établissement.

### **1.3.1 Étape 1 – Collecte de données**

Chaque consortium examiné reçoit un exemplaire du guide d'examen de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide fournit des détails sur les renseignements et les données que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience demande au consortium de recueillir, d'organiser et de fournir.

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines:

1. la gestion du consortium;
2. les politiques et les pratiques;
3. l'optimisation des tournées et la technologie;
4. la passation des marchés.

### **1.3.2 Étape 2 – Entrevues**

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience identifie les membres clés du personnel du consortium, les intervenants externes et les principaux décideurs auprès de qui les entrevues sont réalisées afin de mieux comprendre les activités et les principaux enjeux qui ont une incidence sur la prestation efficace et efficiente de services de transport d'élèves.

### **1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations**

En se fondant sur les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience consigne ses conclusions dans trois domaines clés:

- les observations qui tiennent compte des conclusions de l'examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
- les pratiques exemplaires que le consortium utilise dans chacun des domaines;
- les recommandations d'amélioration fondées sur le guide d'évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

#### **Gestion du consortium**

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- 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 efficaces 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 partenaires.
- 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 documentées 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.
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en oeuvre.

### **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 oeuvre. Le suivi s'effectue en temps opportun.
- Les politiques de transport harmonisées tiennent compte des considérations budgétaires et opérationnelles.
- Les pouvoirs sont délégués, dans la mesure du raisonnable, au niveau hiérarchique le plus bas de l'organisme pour assurer l'efficacité du processus décisionnel.
- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en oeuvre 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 oeuvre 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**

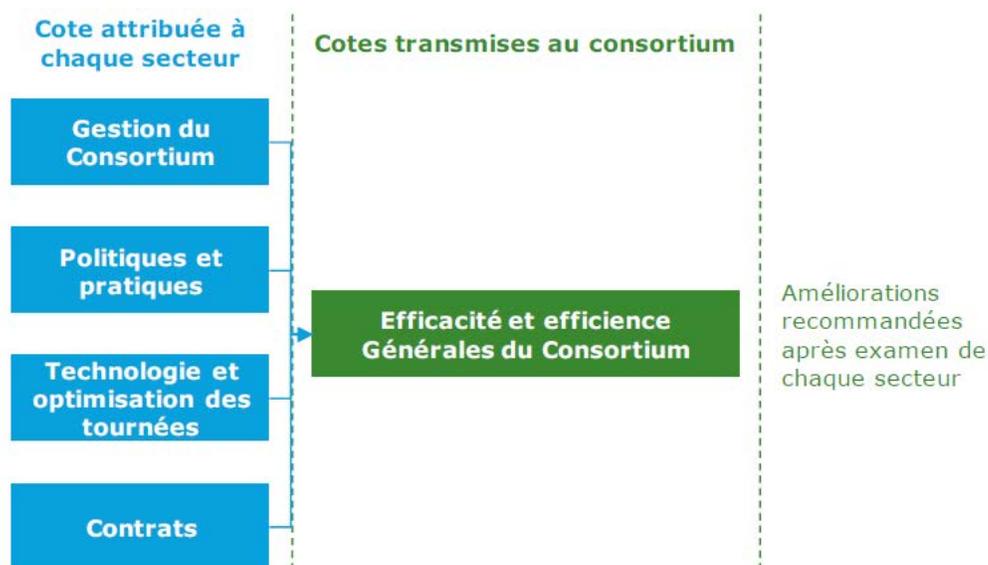
- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
- Tous les contrats conclus avec les exploitants contiennent les clauses recommandées.
- Les formules de rémunération sont claires et permettent de rémunérer adéquatement les exploitants au titre des coûts engagés.
- Les contrats sont conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire.
- Les processus d'approvisionnement sont conformes aux politiques d'approvisionnement du consortium et au calendrier d'approvisionnement auprès des exploitants.
- Le consortium a préparé le terrain pour la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels 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

#### 1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du consortium et rapport

Le guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité de fournir une méthode d'évaluation cohérente, juste et transparente à chaque consortium qui fait l'objet d'un tel examen. Ce guide se divise en quatre parties correspondant aux principaux éléments de l'examen (c.-à-d. la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation des marchés) et, pour chacun, il indique ce qui constitue un niveau particulier d'efficacité et d'efficacité (voir le diagramme du processus à la Figure 3).

**Figure 3: Évaluation des consortiums – Analyse et attribution des notes**



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité compile ensuite toutes les

conclusions et les recommandations dans un rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).

### 1.3.5 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux de l'étude des coûts de référence pour orienter ses décisions futures en matière de rajustement du financement. Seuls les conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le Tableau 1 ci-dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

**Tableau 1: Formule de rajustement du financement**

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires <sup>1</sup>	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire <sup>1</sup>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

Dans la note de service 2009:B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de la détermination des circuits et de l'utilisation des technologies fera l'objet d'un rajustement négatif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par

---

<sup>1</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

l'optimisation constante de la détermination des circuits et de l'utilisation des technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note « élevée » aux examens de l'efficacité et de l'efficience en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation des technologies. Les conseils scolaires qui obtiennent une note « élevée » à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

### **1.3.6 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 8 novembre 2010.

### **1.3.7 Documentation**

L'annexe 3 contient une liste des documents que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a utilisés dans le cadre de son examen. Ces documents ont été utilisés en conjugaison avec les résultats des entrevues réalisées auprès de membres clés du consortium, d'intervenants externes et de décideurs clés dans le but d'évaluer et de noter le consortium.

### **1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport**

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium. L'examen de l'efficacité et de l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée selon les normes de vérification généralement reconnues. Par conséquent, dans le cadre du présent examen de l'efficacité et de l'efficience, Deloitte n'a pas exprimé d'opinion sur les états, les éléments ou les comptes financiers qui ont servi à l'examen lorsqu'elle a présenté ses résultats au ministère. De plus, les procédures utilisées par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience ne visent pas à divulguer les détournements de fonds, les lacunes du système ou d'autres irrégularités.

## 2 Aperçu du consortium

### 2.1 Aperçu du consortium

L'Ottawa Student Transportation Authority a été constituée en personne morale distincte en octobre 2007. Le consortium fournit des services de transport d'élèves à ses deux conseils membres: l'Ottawa- Carleton District School Board et l'Ottawa Catholic School Board.

Le consortium offre des services de transport à plus de 59 000 élèves du primaire et du secondaire à l'aide de plus de 1 770 autobus scolaires et petits véhicules. La zone desservie a une superficie de 2 760 kilomètres carrés et comprend 249 écoles élémentaires et secondaires. Les services de transport sont fournis par seize exploitants différents.

La zone géographique que dessert le consortium est la ville d'Ottawa, mais comporte des zones urbaines et rurales ainsi que des banlieues, et la région desservie englobe une partie de la région de la capitale nationale située en Ontario.

Le consortium est en outre responsable de la coordination et de la gestion des élèves inscrits dans des écoles provinciales et d'application anglophones (« écoles provinciales »). Dans le cadre de ce rôle, le consortium offre des services de transport à 400 élèves supplémentaires ayant des besoins élevés fréquentant des écoles primaires et secondaires en Ontario.

Les tableaux 2 et 3 ci-dessous fournissent un résumé des principales données et statistiques financières de chaque conseil membre.

**Tableau 2: Données de 2009-2010 sur l'examen du transport<sup>2</sup>**

Élément	OCDSB	OCSB	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	146	80	226
Nombre total général d'élèves transportés	11 087	11 620	22 707

---

<sup>2</sup> Il est possible qu'il y ait des divergences entre les données figurant dans la présente section du rapport et celles présentées dans d'autres sections, parce que les données ont été recueillies à des moments différents. Les données figurant dans la présente section du rapport comprennent le transport du midi.

Élément	OCDSB	OCSB	Total du consortium
Nombre total d'élèves <sup>3</sup> ayant des besoins particuliers transportés	2 174	519	2 693
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	89	102	191
Nombre total d'élèves transportés <sup>4</sup> dans le cadre des programmes spécialisés	13 075	7 128	20 203
Nombre total d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie	3 645	976	4 621
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	992	1 763	2 755
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	31 062	22 108	53 170
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	1 979	3 507	5 486
Nombre total d'élèves transportés, y compris les usagers du transport en commun	33 041	25 615	58 656
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat <sup>5</sup>	521	377	897
Nombre total de minibus exploités à contrat	86	31	117
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat <sup>6</sup>	453	161	614
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat		5	5

<sup>3</sup> Comprend les élèves requérant un transport adapté comme les groupes d'élèves en difficulté qui requièrent des tournées simples et (ou) des véhicules réservés, les élèves qui doivent effectuer le trajet seuls et ceux qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

<sup>4</sup> Comprend les élèves transportés dans le cadre des programmes d'immersion en français, à vocation particulière et pour enfants doués: les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés dans le cadre de programmes spécialisés sont consignés comme étant des élèves ayant des besoins particuliers.

<sup>5</sup> Comprend les autobus de grande taille, les autobus de taille moyenne, les autobus de grande taille et de taille moyenne adaptés; tous les comptes de véhicules sont arrondis au nombre entier le plus proche.

<sup>6</sup> Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

Élément	OCDSB	OCSB	Total du consortium
Nombre total de taxis exploités à contrat	0	0	0
Nombre total de véhicules exploités à contrat	1 059	574	1 633

**Tableau 3: Données financières de 2009-2010**

Élément	OCDSB	OCSB
Allocation	32 559 391\$	23 615 978\$
Dépenses nettes	36 034 320\$	22 394 650\$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(3 474 929\$)	1 221 328\$

## **3 Gestion du consortium**

### **3.1 Introduction**

La gestion du consortium englobe la gestion de l'ensemble de l'organisme qui offre des services de transport des élèves. L'analyse se fonde sur un examen des quatre principaux éléments de la gestion du consortium:

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

Chaque élément a fait l'objet d'une analyse fondée sur les renseignements fournis par le consortium et sur l'information recueillie au cours d'entrevues. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience en matière de gestion du consortium est la suivante:

**Gestion du consortium – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – faible**

### **3.2 Gouvernance**

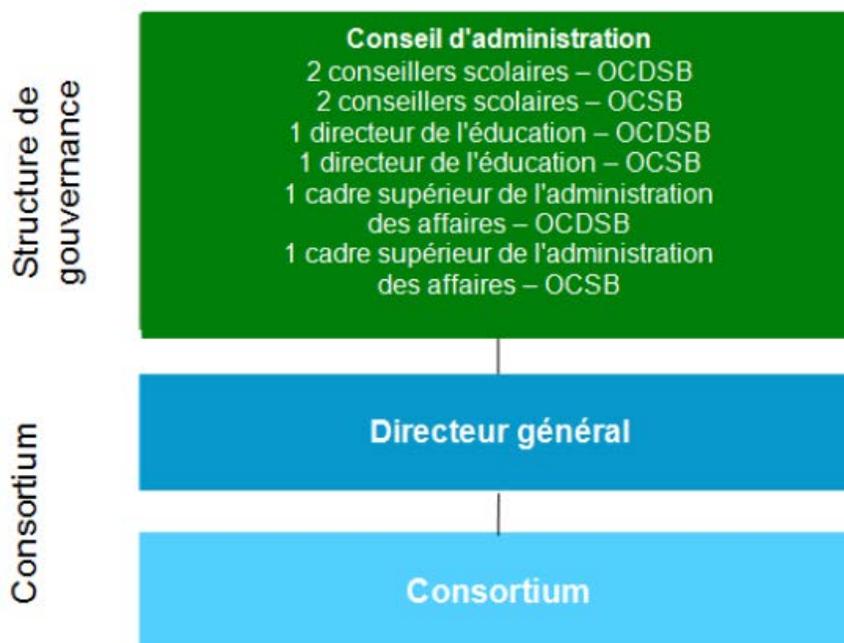
La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités d'une structure de gouvernance. 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.

### 3.2.1 Observations

#### Structure de gouvernance

La structure de gouvernance du consortium est décrite dans son entente d'exploitation ainsi que dans ses règlements; la structure de gouvernance est illustrée ci-dessous.

**Figure 4: Structure de gouvernance du consortium**



L'entente d'exploitation et les règlements du consortium définissent les rôles et les responsabilités de la structure de gouvernance du consortium. Les principales responsabilités du conseil d'administration consistent à :

- établir l'orientation stratégique et les politiques du consortium;
- établir les priorités du programme du consortium;
- examiner et approuver le budget annuel du consortium;
- approuver la formule de partage des coûts au chapitre des services de transport;
- promouvoir et faciliter la coopération entre les conseils et le partage de renseignements;

- élaborer et effectuer des examens de la structure du consortium et des barèmes de rémunération.

Les règlements stipulent explicitement que le directeur général sera responsable des activités quotidiennes du consortium et fera régulièrement rapport au conseil d'administration de celui-ci sur:

- les questions relatives aux contrats conclus avec les exploitants;
- les négociations avec les exploitants;
- les questions relatives au budget;
- les questions relatives aux politiques et aux méthodes;
- les questions relatives à la dotation en personnel;
- les questions relatives au transport;
- les questions relatives à la sécurité;
- les orientations stratégiques du ministère de l'Éducation et du ministère des Transports et la réglementation;
- d'autres questions qui peuvent être posées par le conseil d'administration du consortium.

Le conseil d'administration est tenu de se réunir au moins une fois tous les quinze mois et se réunit généralement une fois par mois. Les ordres du jour sont déterminés avant la réunion et les procès-verbaux sont consignés pendant celle-ci; ils sont ensuite signés et ratifiés.

Les règlements du consortium indiquent que le président du conseil sera élu par le conseil d'administration. Le président et le vice-président ont toujours été élus par les conseillères et conseillers scolaires qui siègent au conseil d'administration du consortium. Il convient de noter que les conseillères et conseillers scolaires sont choisis chaque année par le conseil d'administration. Le conseil d'administration se compose de quatre représentants nommés par l'OCDSB et de quatre représentants nommés par l'OCSB; le quorum est obtenu avec la présence de trois directeurs de chaque conseil membre.

Les règlements du consortium indiquent également que le président agira à titre de directeur général de l'administration du consortium et devra rendre des comptes au conseil sur la coordination des affaires du consortium.

Une entente de confidentialité a été conclue entre le consortium, l'OCDSB et l'OCSB.

### **Clause relative à l'arbitrage et à la gouvernance au niveau des conseils**

Les règlements du consortium comprennent une clause relative au règlement des différends qui stipule que ces derniers seront renvoyés à un arbitre unique nommé par la Cour; toutes les décisions rendues par l'arbitre sont définitives et exécutoires.

### **3.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

#### **Structure de gouvernance**

La structure de gouvernance du consortium se compose, à nombre égal, de représentants de chaque conseil membre. Cela favorise l'équité et la participation à parts égales au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil soient équitablement pris en compte.

#### **Réunions du conseil d'administration**

Le conseil d'administration du consortium se réunit généralement une fois par mois et comporte des ordres du jour officiels. En outre, les procès-verbaux des réunions sont consignés, ratifiés et signés. Cela permet de s'assurer que le consortium est ouvert, responsable et transparent envers ses intervenants.

Cependant, le consortium devrait envisager de modifier ses règlements en vue d'exiger que le conseil d'administration se réunisse plus souvent qu'une fois tous les quinze mois. Étant donné que le conseil d'administration est le seul comité de surveillance du consortium et qu'il est en outre responsable des questions qui sont modifiées au moins chaque année, il serait sage de s'assurer qu'il est officiellement tenu de se réunir plus souvent afin de veiller à ce qu'il continue d'assumer ses responsabilités de supervision.

#### **Règlement des différends**

Il existe une politique de règlement des différends entre les conseils membres à leur niveau. La politique constitue un mécanisme efficace de protection des droits des conseils membres et contribue également à faire en sorte que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt des parties en cause.

### **3.2.3 Recommandations**

#### **Délégation de pouvoir**

Une structure de gouvernance efficace exige que le pouvoir opérationnel soit clairement délégué à la direction du consortium. Il est plus difficile de déterminer le moment où un poste au niveau de la gouvernance doit assumer des tâches opérationnelles (p. ex., le président agit à titre de directeur général de l'administration du consortium et doit rendre des comptes au conseil sur la coordination des affaires du consortium ou sur la politique du consortium relative aux signataires autorisés qui exige la signature d'au moins un directeur relativement à toute entente ayant force obligatoire, sans égard à la valeur monétaire). Nous recommandons donc que le conseil d'administration et le consortium s'assurent que les tâches opérationnelles sont clairement déléguées au consortium de sorte que le conseil d'administration puisse se concentrer sur ses responsabilités de supervision. De plus, une délégation claire du pouvoir approprié au consortium fera en sorte qu'il dispose d'une marge de manœuvre et d'une latitude suffisantes pour lui permettre d'assumer efficacement ses responsabilités.

#### **Élection des conseillères et conseillers scolaires par le conseil d'administration**

Quatre des membres du conseil d'administration de l'OSTA sont des conseillères et conseillers scolaires élus chaque année par le conseil. Les changements annuels imputés au conseil, de même que les changements annuels éventuels relatifs à la moitié des membres chaque année, peuvent et pourront donner lieu à d'importants problèmes pour le consortium relativement à l'accélération et à la poursuite de ses progrès à mesure qu'il continue d'évoluer. Nous encourageons le consortium à envisager de prendre des mesures telles que le prolongement de la période minimale pendant laquelle une conseillère ou un conseiller scolaire peut siéger au conseil ou l'élaboration d'un programme de formation détaillé à l'intention des nouveaux conseils membres afin de veiller à ce que les progrès ne soient pas interrompus à chaque changement de membre. Les changements potentiels fréquents au sein des membres du conseil font également en sorte qu'il est impératif que toutes les politiques, les méthodes, le processus décisionnel, les pratiques contractuelles et la production de rapports du consortium soient officiellement documentés et approuvés de façon appropriée afin d'assurer la continuité en pratique de même que la clarté des communications (des recommandations précises et davantage de détails sont fournis dans le présent rapport).

### **3.3 Structure organisationnelle**

L'optimisation de la structure organisationnelle peut promouvoir une communication et une coordination efficaces qui permettront d'améliorer l'efficacité sur le plan des

activités. Les rôles et les responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisme. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que la direction du consortium est en mesure de régler efficacement les problèmes cernés. 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.

### **3.3.1 Observations**

#### **Statut de l'organisme**

Le consortium a été constitué en personne morale distincte (société sans capital-actions) le 24 octobre 2007 et est situé dans un bureau distinct de celui de ses conseils membres. Le consortium a été constitué dans le but d'agir au nom de ses conseils membres afin de « faciliter, d'organiser et de fournir des services de transport scolaire sécuritaires, efficaces et efficients aux élèves de la région d'Ottawa ». Les règlements du consortium ont été mis à jour le 31 mai 2010 afin de définir les responsabilités du directeur général.

Les lettres patentes, l'entente d'exploitation et les règlements du consortium en sont les documents constitutifs. Chacun de ces documents est décrit aux sections suivantes.

#### **Formation du consortium et entente**

##### *Lettres patentes*

Les lettres patentes, soumises au ministère des Services gouvernementaux, établissent le statut de société sans capital-actions du consortium. Le document décrit les objectifs de l'organisme et contient des dispositions spécifiques relatives aux pouvoirs et aux capacités du consortium.

##### *Entente d'exploitation et règlements du consortium*

L'entente d'exploitation et les règlements établissent la relation entre les deux conseils membres et précisent certains aspects de la structure et des activités du consortium. Ils abordent, entre autres:

- l'objectif du consortium qui est de faciliter, d'organiser et de fournir des services de transport scolaire sécuritaires, efficaces et efficients aux élèves de la région d'Ottawa;
- la structure de gouvernance du consortium, soit la composition de la structure, les rôles et les responsabilités, de même que la structure de vote du conseil

d'administration, ainsi que les responsabilités du directeur général relativement aux activités quotidiennes du consortium;

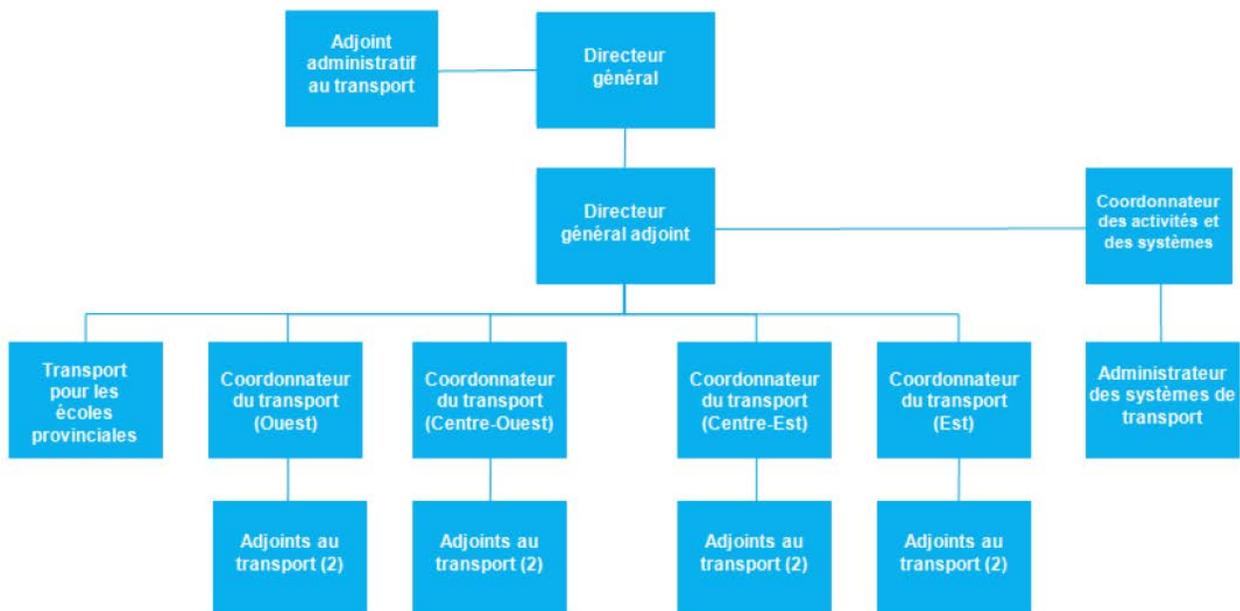
- la capacité du consortium à conclure des contrats: les contrats exigeant la signature du consortium requièrent la signature de deux directeurs (mais le conseil d'administration peut céder ce droit par résolution et l'a cédé au directeur général lorsque la valeur du contrat était inférieure à 50 000 \$);
- les finances du consortium, soit les ententes de partage des coûts conclues entre les conseils membres;
- d'autres éléments relatifs au règlement des différends, aux droits de résiliation et aux dispositions d'indemnisation.

L'entente d'exploitation et les règlements n'indiquent pas qui est responsable de la prestation de services de transport aux élèves inscrits dans des écoles provinciales.

### Organisation de l'entité

L'organigramme du consortium est illustré ci-dessous.

**Figure 5: Structure organisationnelle du consortium**



Il existe actuellement des descriptions de tâches qui énoncent les responsabilités et les rôles particuliers, les fonctions de supervision et les compétences requises de chaque poste. Les membres du personnel sont directement employés par le consortium; ce

progrès récent a été favorisé par le fait que la Commission des relations de travail de l'Ontario a reconnu la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (« FEESO ») comme l'unité de négociation qui représente le personnel.

L'organigramme indique qu'en l'absence du directeur général, le directeur général adjoint est responsable des activités du consortium. Le poste de directeur général adjoint est temporairement vacant et les responsabilités de ce poste ont été officieusement déléguées entre le directeur général, le coordonnateur du transport et l'adjoint administratif au transport.

### **3.3.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

#### **Personne morale distincte**

Le consortium est constitué en société sans but lucratif et ses bureaux sont situés dans un bâtiment différent de ceux de ses conseils membres. Cette structure lui permet de gérer ses activités quotidiennes de façon indépendante, fait en sorte que sa structure et son mandat demeurent cohérents malgré les changements susceptibles de survenir au niveau des conseils membres (c.-à-d. changement de conseillers et conseillères scolaires, de membres du conseil, etc.) et lui offre également des avantages d'ordre contractuel. Le statut de personne morale distincte lui permet de conclure des contrats exécutoires pour tous les services qu'il achète, y compris ceux des exploitants d'autobus, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle des conseils membres.

#### **Clauses de l'entente d'exploitation**

L'entente d'exploitation, qui constitue le document juridique qui régit le consortium, contient suffisamment de détails sur les dispositions importantes telles que le partage des coûts, la résolution des différends, la supervision et le rôle du consortium. Cela est important en ce sens qu'ils définissent clairement la relation entre les conseils membres en ce qui a trait à la prestation de services de transport d'élèves de façon sécuritaire, efficace et efficiente.

#### **Descriptions de tâches**

Des descriptions de tâches claires et détaillées sont définies pour tous les postes au sein du consortium. La disponibilité des descriptions de tâches contribue à faire en sorte que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et à

assurer une transition en douceur en cas de roulement du personnel. Nous encourageons le consortium à continuer d'examiner et de mettre à jour régulièrement les descriptions de tâches.

### **Fusion du personnel**

Le consortium a déployé d'importants efforts pour fusionner son personnel en une unité de négociation. Il s'agit d'une étape positive qui accroîtra l'efficacité et l'efficience des activités, car elle centralise et simplifie la gestion des ressources humaines, en plus d'améliorer la cohésion entre les membres du personnel. Le fait de faire affaire avec une seule unité de négociation rationalisera en outre le processus de négociation collective et assurera la cohérence du traitement des employés.

## **3.4 Gestion du consortium**

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

### **3.4.1 Observations**

#### **Partage des coûts**

L'entente d'exploitation du consortium décrit le mécanisme de partage des coûts:

- les coûts non liés au transport sont imputés à chaque conseil membre selon le nombre non pondéré d'utilisateurs;
- les coûts au chapitre du transport sont imputés à chaque conseil membre selon le nombre pondéré d'utilisateurs et le coût est déterminé en fonction des tournées. Les laissez-passer de transport en commun sont imputés à chaque conseil membre.

Le nombre d'élèves est établi en fonction des données sur les élèves au 31 décembre de l'exercice; celles-ci sont récupérées dans la base de données du consortium.

#### **Ententes relatives aux services de transport**

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas conclu d'ententes relatives aux services de transport avec ses conseils membres. Il a déclaré qu'il est en voie de préparer ces ententes; cependant, aucun exemplaire n'avait été envoyé aux fins d'examen par

l'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Même si l'entente d'exploitation et les règlements du consortium abordent l'objectif de ce dernier et comportent une politique interne relative aux niveaux de service, aucune entente consolidée n'a été conclue avec ses conseils membres en ce qui a trait aux niveaux et aux conditions des services qui seront fournis.

Le consortium n'a pas conclu d'entente relative aux services de transport avec l'OCDSB relativement aux élèves transportés qui sont inscrits dans des écoles provinciales; aucun document n'a été fourni à des fins d'examen durant l'examen de l'efficacité et de l'efficience, mais le consortium a déclaré qu'il est en voie de préparer cette entente.

### **Ententes d'achat de services / services de soutien**

Le consortium achète des services de technologie de l'information et d'approvisionnement, ainsi que des services bancaires auprès de l'OCSB. Il existe une ébauche de contrat qui définit l'entente relative aux services de technologie de l'information et d'approvisionnement. Même si ce contrat n'a pas été signé, il est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2010, est valide pendant un an et se renouvelle tacitement chaque année. Il n'existe aucun contrat qui énonce officiellement les services bancaires et l'OCSB les fournit gratuitement, à l'exception des coûts différentiels liés à l'aide temporaire d'un comptable à la fin de l'année (p. ex., les commis temporaires qui offrent de l'aide pour le traitement et les honoraires de vérification différentiels). Le consortium prévoit assumer la responsabilité de ses propres services bancaires ultérieurement.

Celui-ci achète des services de ressources humaines auprès de l'OCDSB; il existe une ébauche de contrat qui définit l'entente relative à ces services. Le contrat est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2010, est valide pendant un an et se renouvelle tacitement chaque année.

Le consortium loue des bureaux à l'OCDSB (distincts de ceux de l'OCDSB); cela est documenté dans un bail officiel signé qui est entré en vigueur le 24 octobre 2007 et qui est valide jusqu'au 31 août 2012.

Le consortium a en outre conclu une entente d'achat de services avec l'un de ses exploitants relativement à l'organisation et à la gestion du transport du domicile à l'école des élèves ayant des besoins particuliers inscrits à l'Ottawa Catholic School Board. Le contrat a été signé le 3 septembre 2010 et est valide du 7 septembre 2010 au 30 juin 2011. Il est conclu depuis novembre 1998, mais il devrait prendre fin durant l'année scolaire 2011-2012 une fois que l'OSTA assumera la responsabilité de l'administration des services de petits véhicules de tous les conseils membres.

## **Politiques d'approvisionnement**

Il existe trois documents différents qui abordent l'approvisionnement: l'entente d'exploitation, la politique d'approvisionnement du consortium et la politique relative aux signataires autorisés du consortium.

L'entente d'exploitation du consortium précise que:

- les contrats requièrent la signature de deux directeurs – le conseil d'administration peut céder ce droit par résolution et il a cédé ce droit au directeur général lorsque la valeur du contrat était inférieure à 50 000 \$.

La politique d'approvisionnement du consortium stipule que les approbations suivantes sont requises:

- pour les achats d'au plus 10 000 \$: l'approbation des coordonnateurs du transport;
- pour les achats d'au plus 25 000 \$: l'approbation du coordonnateur des écoles provinciales et d'application;
- pour les achats d'au plus 25 000 \$: l'approbation du coordonnateur des activités et des systèmes;
- pour les achats d'au plus 50 000 \$: l'approbation du directeur général adjoint;
- pour les achats d'au plus 250 000 \$: l'approbation du directeur général;
- pour les achats supérieurs à 250 000 \$: l'approbation du conseil d'administration.

La politique du consortium relative aux signataires autorisés stipule que tout document qui lie le consortium (sans égard à la valeur monétaire) doit être signé par:

- le président ou le vice-président du consortium;
- le trésorier, le secrétaire ou le directeur général du consortium.

Les trois documents ne concordent pas les uns avec les autres et un examen de l'exemple des contrats du consortium a révélé que certains d'entre eux (p. ex., une convention collective) ne respectaient aucune des trois politiques. De plus, aucun des trois documents ne fournit de seuils pour la poursuite de l'approvisionnement concurrentiel (et, par conséquent, les exceptions relatives à l'approvisionnement auprès d'un fournisseur exclusif).

## **Services bancaires**

L'OCSB fournit au consortium des services bancaires; un exposé plus détaillé se trouve dans la section portant sur la gestion financière ci-dessous.

## **Assurance**

Le consortium a souscrit une assurance par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Celle-ci est valide du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 1<sup>er</sup> janvier 2011 et couvre la responsabilité civile générale. Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration démontrent que le consortium examine régulièrement les besoins en matière d'assurance; cependant, ce processus ou cette méthode d'examen n'est pas officiellement documenté.

## **Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement**

Les évaluations du rendement du personnel sont actuellement effectuées au besoin et il n'existe aucune politique d'évaluation du rendement du personnel documentée qui expose la méthode, la structure et les exigences de production de rapports à cet égard. Cependant, le conseil d'administration évalue régulièrement le rendement du directeur général à l'aide d'un modèle d'un conseil membre qui intègre des références précises pour le directeur général et lie les objectifs de ce dernier à ceux du consortium.

La formation du personnel interne et la formation liée à l'emploi sont dispensées régulièrement aux membres du personnel, généralement par l'entremise de « webinaires »; toutes les formations officielles sur le fonctionnement des TI (p. ex., Edulog, conception Web, HTML, etc.) font l'objet d'un suivi par le coordonnateur des activités et des systèmes. La formation officielle du personnel est offerte lorsque les membres du personnel doivent remplacer leurs collègues de travail qui sont absents; toutefois, il n'existe aucun programme de formation officiel documenté pour le perfectionnement du personnel ni aucun calendrier de formation pour s'assurer que la formation du personnel est planifiée et dispensée de façon appropriée.

Les buts et les objectifs du consortium sont communiqués au personnel au cours de réunions informelles et officielles; les réunions du personnel officielles sont fixées d'avance et les procès-verbaux de celles-ci ou la grille d'action sont consignés et communiqués au personnel.

Comme cela est expliqué dans la section 3.3.1, le directeur général adjoint du consortium est en congé pour une longue période et les responsabilités du poste ont été temporairement et officieusement attribuées au directeur général, aux coordonnateurs du transport et à l'adjoint administratif au transport.

## **Planification de la relève**

Le consortium n'a pas élaboré de plan de relève officiel et ne dispose pas d'un plan officiel de formation polyvalente du personnel du consortium, bien que les discussions avec le consortium aient révélé que la planification de la relève et l'élaboration d'un plan de relève constituent de grandes priorités pour le consortium. Comme cela a été mentionné précédemment, la formation polyvalente officieuse est dispensée et les membres du personnel ont été en mesure de remplacer ceux qui sont en congé temporaire ou pour une période prolongée.

## **Planification à long terme et à court terme**

Le consortium a élaboré un plan de travail qui est principalement axé sur les objectifs à court terme; ces derniers sont axés sur quatre domaines: la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie ainsi que les contrats. Pour chacun des quatre domaines, le plan de travail définit le principal objectif, les résultats attendus et les activités clés qui aideront à atteindre ces résultats. Les responsabilités et les échéances ont en outre été déterminées pour les activités clés.

Parmi les exemples de certains des objectifs à court terme figurent:

- la création d'organigrammes qui reflètent clairement et fidèlement la structure organisationnelle et prévoient les responsabilités et les rôles clairs relatifs à la gestion des activités quotidiennes du consortium;
- l'élaboration d'une gamme complète de politiques et de pratiques opérationnelles pour répondre aux besoins des élèves des conseils membres, tout en continuant d'élaborer et d'achever le manuel d'exploitation;
- l'acquisition, l'installation et l'utilisation d'un système centralisé de planification de l'optimisation des tournées pour la gestion quotidienne de la planification du transport des élèves et de l'optimisation des tournées;
- l'élaboration et l'établissement d'une politique d'approvisionnement et de lignes directrices de l'OSTA.

Le consortium en est aux premières étapes de la rédaction de l'ébauche d'un plan d'activités officiel qui détermine ses objectifs à long terme; toutefois, au moment de l'examen, il ne les avait pas clairement déterminés.

Il n'existe aucun processus de planification officiel qui énonce le processus, la structure, les personnes et les principes liés à l'élaboration du plan d'activités.

## **Indicateurs de rendement clés (IRC)**

Le consortium assure le suivi des IRC suivants:

- le nombre d'autobus utilisés;
- la durée du trajet des élèves.

Le directeur général fournit régulièrement au conseil d'administration des mises à jour officielles sur ces IRC.

Pendant chaque réunion des conseils d'administration, le directeur général présente un examen stratégique qui fournit au conseil d'administration une mise à jour sur les questions relatives aux ressources humaines, les possibilités d'amélioration de l'efficacité des tournées, l'état de la planification annuelle des tournées ainsi que sur d'autres problèmes à mesure qu'ils surviennent (p. ex., les répercussions des modifications des heures de début des classes).

Cependant, à l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas de politique documentée et approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des IRC et à la production de rapports sur ceux-ci qui permettent d'évaluer régulièrement le rendement opérationnel du consortium. Selon les discussions avec le conseil d'administration, ce dernier met actuellement au point un tableau de bord équilibré par rapport auquel le rendement du consortium sera évalué et fera l'objet d'un rapport.

## **Gestion de l'information**

Le consortium a mis en place des procédures et des ententes de confidentialité documentées qui régissent l'utilisation des données sur les élèves et assurent la conformité aux lois applicables (p. ex., la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*) pour tous les membres du personnel et tous les exploitants. Le consortium a rédigé une ébauche de politique sur la conformité aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée*, mais ne dispose pas de politique sur la façon dont les données sont recueillies, utilisées et divulguées.

Les conseils membres ne détiennent pas de formulaires d'autorisation signés des parents pour transmettre les renseignements relatifs aux élèves au consortium. Le consortium examine les demandes d'inscription des conseils membres et recommandera les références à intégrer dans celles-ci concernant la divulgation de l'information au consortium.

## **Baisse des effectifs**

La direction est consciente des répercussions que la baisse des effectifs aura sur les activités et tente d'en tenir compte au moment de coordonner les services de transport. Cependant, il n'existe aucune stratégie officielle approuvée par les organes de gouvernance qui atténue les répercussions que la baisse des effectifs aura sur les finances et les activités du consortium et aucune prévision financière n'est faite pour les années à venir.

### **3.4.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

#### **Ententes de partage des coûts**

L'entente d'exploitation décrit le mécanisme de partage des coûts du consortium. Une méthodologie documentée de partage des coûts constitue une pratique exemplaire qui permet d'assurer l'imputabilité des coûts et des flux de trésorerie opérationnels appropriés relativement aux obligations financières du consortium.

#### **Assurance**

Le consortium a souscrit une couverture d'assurance; ses besoins en la matière sont examinés périodiquement. La couverture d'assurance est essentielle pour veiller à ce que le consortium et les conseils membres soient tous correctement protégés au cas où leur responsabilité serait engagée.

### **3.4.3 Recommandations**

#### **Conclusion d'une entente officialisée relative aux services de transport**

L'entente d'exploitation est une entente conclue entre les conseils membres dans le but de créer le consortium; il s'agit d'une entente globale qui précise les conditions et la structure de la coentreprise des conseils. L'entente relative aux services de transport, qui définit la relation qui existe entre les conseils membres et le consortium à titre de personne morale distincte sur le plan des services, diffère de l'entente d'exploitation. Afin de clarifier davantage cette distinction, nous recommandons que le consortium prépare et conclue une entente conjointe relative aux services de transport avec les conseils membres. Celle-ci devrait comprendre des clauses 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 que les conseils membres jugent appropriées. Le consortium devrait en outre préparer et conclure une entente distincte

relative aux services de transport avec l'OCDSB en ce qui a trait au transport des élèves inscrits dans des écoles provinciales.

### **Ententes d'achat de services / services de soutien**

Trois recommandations ont été formulées en ce qui a trait aux ententes d'achat de services. Premièrement, nous encourageons le consortium à conclure les contrats qui existent actuellement sous forme d'ébauche. Le consortium devrait également tout mettre en œuvre pour s'assurer que les contrats conclus avec les fournisseurs de service sont signés avant le début de la période de service.

Deuxièmement, aucun contrat n'a été conclu entre le consortium et l'OCSB en ce qui a trait aux services bancaires que ce dernier fournit au consortium. Pour tout service que le consortium se procure, nous recommandons qu'une entente ou qu'un contrat soit signé par les deux parties afin de documenter leurs obligations mutuelles, même si l'entente est temporaire. Dans ce cas, une entente ou un contrat signé protège les droits du consortium pour s'assurer qu'il reçoit le niveau de services acquis qu'il recevrait autrement d'un fournisseur de service indépendant.

Troisièmement, quelques-unes des ententes actuelles que le consortium a conclues avec ses conseils membres ne comprennent aucun barème des frais qui seront payés par le consortium au conseil membre visé pour les services fournis. Puisque la prestation de ses services entraîne des coûts réels pour les conseils membres et compte tenu du manque de clarté quant à la comptabilisation de ces coûts administratifs dans le budget de transport, nous recommandons que ces ententes soient modifiées afin d'y inclure un mécanisme selon lequel le consortium rembourse aux conseils membres les coûts engagés pour la prestation de ces services. Cette modification permettra de clarifier la comptabilisation des coûts au chapitre du transport.

### **Harmonisation avec les politiques d'approvisionnement et les politiques relatives aux signataires autorisés et conformité à celles-ci**

La politique d'approvisionnement du consortium détermine qui peut autoriser certains achats; cette ligne directrice n'est pas conforme à la politique relative aux signataires autorisés de celui-ci. Nous recommandons que le consortium examine sa politique d'approvisionnement, son entente d'exploitation et sa politique relative aux signataires autorisés dans le but de les harmoniser; on devrait envisager d'exiger les signatures des agents (p. ex., les membres du comité de gouvernance) uniquement si l'approvisionnement lie le consortium et qu'il dépasse un seuil prédéterminé.

Après avoir harmonisé sa politique d'approvisionnement et celle relative aux signataires autorisés, nous recommandons que le consortium mette tout en œuvre pour s'assurer qu'il respecte sa ou ses propres politiques d'approvisionnement. Les contrats actuels

devraient également faire l'objet d'un examen afin de s'assurer qu'ils ont été conclus de façon appropriée pour assurer leur applicabilité.

Le consortium devrait également examiner ses politiques afin de s'assurer qu'elles cadrent avec les décisions d'approvisionnement en matière de transport, les contrôles internes et les processus de travail. Il devrait accorder une attention particulière aux seuils d'achat associés à l'instauration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

### **Mise en œuvre d'un processus officiel documenté d'évaluation du rendement, de surveillance et de formation du personnel**

Nous recommandons que le consortium élabore, documente et mette en œuvre un processus d'évaluation du personnel afin de veiller à ce que le rendement du personnel concorde avec les buts et les objectifs du consortium. Les processus efficaces d'évaluation du personnel définissent clairement les critères d'évaluation du rendement pour chaque poste; les évaluations sont effectuées régulièrement et sont entièrement documentées. Lorsqu'elles sont mises en œuvre de façon efficace, les évaluations du rendement peuvent être de puissants outils qui permettent d'orienter les employés et de les encourager à garder à l'esprit les buts et les objectifs d'ensemble du consortium au cours des activités quotidiennes.

En se fondant sur ce qui précède, le consortium doit aussi élaborer, documenter et mettre en œuvre des initiatives et des plans officiels de formation et d'apprentissage clairement définis à l'intention de son personnel pour favoriser l'apprentissage continu de tous les employés. Des initiatives efficaces de formation du personnel contribueront au perfectionnement des compétences et veilleront à ce que le personnel soit en mesure d'utiliser pleinement les aides technologiques dont il dispose. La formation fournie, y compris la formation polyvalente, doit toujours être documentée et suivie de près au fil du temps, comme le fait actuellement le consortium.

### **Ressources appropriées**

Le directeur général adjoint du consortium est en congé pour une durée indéterminée; le consortium devrait envisager de combler son poste temporairement. Il pourrait être comblé soit par un membre du personnel actuel (et ensuite engager quelqu'un pour combler le poste vacant temporairement), soit par l'intermédiaire d'un contrat de travail. Un deuxième membre du personnel ayant reçu une formation polyvalente permettra en outre d'assurer la continuité des services et des activités au cas où le directeur général ou le directeur général adjoint est en congé ou tombe malade. Une dotation en personnel adéquate est essentielle pour fournir des services de transport sécuritaires, efficaces et efficients. De plus, le fait de combler le poste du directeur général adjoint permettra au directeur général de se concentrer sur la gestion stratégique du

consortium ainsi que sur les questions liées au transport qui ne peuvent être réglées par d'autres membres du personnel.

### **Préparation d'un document de planification de la relève**

Nous reconnaissons que le personnel du consortium possède l'expérience nécessaire et peut faire fonctionner le consortium au cas où un membre du personnel clé le quitte ou en est absent. Toutefois, nous recommandons que le consortium élabore un plan de relève officiel en vue d'assurer la poursuite harmonieuse de ses activités au cas où le directeur général ou un membre du personnel s'absente ou le quitte.

### **Planification à moyen terme et à long terme**

Le consortium a accompli un excellent travail pour établir ses objectifs à court terme; le plan de travail relatif aux objectifs à court terme met en évidence les tâches particulières qui doivent être exécutées et indique les échéances connexes et la délégation des responsabilités relatives à ces tâches. Nous recommandons que le consortium ait recours à une démarche semblable pour élaborer un processus au moyen duquel il peut définir ses objectifs et ses priorités à moyen et à long terme. Les buts et le processus utilisés pour fixer ces objectifs doivent être précis, clairs, documentés et approuvés par les organes de gouvernance. La préparation d'un tel document contribuera à susciter une culture d'autoamélioration constante et proactive au sein du consortium.

### **Mise en œuvre d'un processus régulier documenté de surveillance des IRC**

Nous recommandons que le consortium continue de mettre au point son tableau de bord équilibré qui devrait comprendre divers IRC pouvant être utilisés pour assurer le suivi du rendement opérationnel du consortium au fil du temps. Le nombre d'IRC devant être surveillés doit être raisonnable et devrait faire régulièrement l'objet d'un suivi afin de faciliter l'analyse des tendances à long terme. La section *Optimisation des tournées et technologie* présente plus de détails.

Le processus devant être utilisé pour recueillir et analyser les IRC doit en outre être documenté dans un plan de surveillance des IRC approuvé par les organes de gouvernance. Ce dernier doit définir la fréquence à laquelle les IRC seront analysés et les seuils quantitatifs de changement des IRC au-dessus desquels d'autres mesures seront prises et signalées aux organes de gouvernance du consortium.

## **Élaboration de politiques relatives au traitement des renseignements confidentiels**

Bien que le consortium ait mis en place des procédures et des ententes de confidentialité documentées qui régissent l'utilisation des renseignements relatifs aux élèves et assurent la conformité aux lois applicables, il doit élaborer une politique appropriée et documentée qui aborde toutes les questions relatives à la collecte, au stockage, à l'utilisation, à la diffusion et à la destruction des renseignements, ainsi qu'à leur accès, pour régir l'utilisation des renseignements confidentiels. La politique doit également exiger que les organes de gouvernance du consortium et les conseils membres examinent régulièrement les exigences des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et y réfléchissent. Le consortium doit en outre travailler de concert avec ses conseils membres pour s'assurer que le consentement approprié est obtenu pour l'utilisation des renseignements relatifs aux élèves dans le cadre de la planification du transport et de la prestation de services.

## **Élaboration d'une stratégie pour faire face à la baisse des effectifs**

Les effectifs scolaires en Ontario sont en déclin constant depuis une décennie. Étant donné que le consortium dessert actuellement certaines zones rurales et que le ministère a récemment avisé les intéressés de la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium incorpore une stratégie de gestion des coûts liés au transport dans son processus de planification à long terme. Cette stratégie devrait mettre particulièrement l'accent sur les conséquences financières que la baisse des effectifs devrait avoir sur le consortium et devrait présenter les stratégies d'atténuation appropriées. L'élaboration d'un tel plan ou d'une telle stratégie fournira au consortium un cadre qui l'aidera à tenir compte des problèmes de financement et qui marquera également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

### **3.5 Gestion financière**

Une saine gestion financière assure l'utilisation optimale des fonds publics ainsi que l'intégrité et la précision de l'information financière. Cela comprend la mise en place de contrôles internes appropriés et d'un processus de budgétisation robuste soumis à un calendrier de planification et d'examen clairement établi qui fait la promotion de la responsabilisation et de la prise de décision éclairée.

Les politiques de gestion financière établissent les rôles et les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences de déclaration en vue de faire en sorte que le consortium dispose d'un système de contrôle financier interne. Ces politiques doivent

également définir clairement les processus financiers du consortium d'une façon qui assure la supervision appropriée sans nuire à l'efficacité.

### **3.5.1 Observations**

#### **Planification et surveillance du budget**

La politique budgétaire du consortium décrit son processus budgétaire et stipule qu'il établira chaque année un budget, conformément aux PCGR du secteur public canadien.

Le directeur général préparera un budget préliminaire et le présentera aux surintendants de la gestion des conseils membres (qui siègent au conseil d'administration) au plus tard le 31 mars. Le budget préliminaire fera l'objet d'un examen afin de s'assurer qu'il est complet et raisonnable, et un budget révisé sera présenté au conseil d'administration au plus tard le 30 avril. La présentation de ce budget comprendra en outre un résumé des principales initiatives entreprises.

Au moment de la préparation du budget, le directeur général commence par les coûts réels de l'année précédente, puis intègre les rajustements des facteurs qui changeront au cours de l'année à venir.

Chaque trimestre, le consortium effectue des analyses officieuses des écarts par l'entremise de rapprochements entre le budget et les dépenses réelles, de même que des analyses détaillées des écarts par l'intermédiaire de rapprochements entre le budget et les dépenses réelles du budget annuel; toutefois, il ne s'agit pas d'une politique officielle.

#### **Pratiques et gestion comptables**

Le consortium dispose de politiques documentées et approuvées par les organes de gouvernance à l'égard de la budgétisation, de la production de rapports financiers, des signataires autorisés, des dépenses relatives aux fonds d'exploitation (p. ex., l'approvisionnement) et de la petite caisse.

Il dispose également d'une entente non documentée conclue avec l'OCSB relativement à des services bancaires. Celle-ci stipule que l'OCSB doit administrer tous les comptes clients et fournisseurs, tenir à jour tous les dossiers nécessaires, facturer les parties sur demande et préparer les états financiers.

En ce qui concerne les factures, le processus du consortium est résumé ci-dessous:

- le consortium reçoit les factures;

- le directeur général examine et approuve les factures;
- une demande de chèque est présentée à l'OCSB, qui est la seule partie en mesure de déboursier des fonds;
- le directeur général effectue régulièrement des rapprochements et assure le suivi des dépenses du consortium.

### **Vérification**

Les états financiers du consortium font l'objet d'une vérification par un vérificateur indépendant. La vérification était effectuée de façon continue au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

### **3.5.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

#### **Responsabilisation**

Le consortium effectue des examens réguliers et approuve les rapprochements afin d'assurer un contrôle adéquat et de prévenir les erreurs comptables. Les écarts entre le budget et les dépenses réelles sont en outre documentés régulièrement.

#### **Processus de budgétisation**

Le consortium a établi, de concert avec ses conseils membres, un processus qui permet de préparer les budgets en temps opportun. Le processus actuel de surveillance du budget fait en sorte que le directeur général doit rendre compte des dépenses en remettant des rapports réguliers au conseil d'administration. Nous suggérons que le consortium mette à jour sa politique budgétaire afin de rendre explicitement obligatoire l'examen régulier documenté des écarts entre le budget et les dépenses réelles et la présentation régulière des résultats de cette analyse aux organes de gouvernance du consortium, comme cela est actuellement fait régulièrement.

### **3.5.3 Recommandations**

#### **Documentation**

Nous recommandons que toutes les politiques et méthodes comptables et de contrôle interne actuellement utilisées par le consortium soient officialisées et documentées étant donné qu'à l'heure actuelle, seulement quelques-unes d'entre elles ont été officiellement documentées. La documentation de ses politiques et méthodes

comptables et de contrôle interne est essentielle, car elle permettra de s'assurer que les mesures équilibrées appropriées et la répartition des tâches sont mises en place.

### **Répartition des tâches**

Le directeur général est responsable de l'examen et de l'approbation des factures, puis effectue les rapprochements et assure le suivi des dépenses du consortium. Cette mauvaise répartition des tâches représente une faiblesse potentielle du contrôle. Nous recommandons qu'aucune personne ne soit responsable de l'ensemble du cycle de comptes fournisseurs.

### **3.6 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience**

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **moyenne-faible**. Le consortium a établi une structure de gouvernance qui assure la responsabilisation, la transparence et la capacité de l'organisme de gouvernance de répondre aux besoins des intervenants. Il est également une personne morale distincte disposant d'une entente d'exploitation qui définit clairement la relation entre les conseils membres en ce qui a trait à la prestation de services de transport d'élèves de façon sécuritaire, efficace et efficiente.

Même si le consortium a récemment adopté un certain nombre de mesures positives importantes, il est encore nécessaire d'apporter des améliorations. Une structure de gouvernance et de gestion solide constitue les bases nécessaires au succès de tout organisme. À cette fin, le consortium devrait s'assurer que ses organes prévoient une séparation des responsabilités de supervision et des responsabilités opérationnelles ainsi que la délégation de pouvoir appropriée au consortium afin de lui donner le pouvoir d'assumer ses responsabilités.

Le consortium dispose de nombreux documents, parfois conflictuels, qui énoncent les politiques d'achat. Nous encourageons le consortium à examiner et à harmoniser ces divers documents et à les regrouper en une politique d'approvisionnement complète, puis à veiller à ce que toutes les activités d'approvisionnements effectuées sont conformes à cette politique. Pour tout service que le consortium vend ou se procure, nous recommandons qu'une entente ou qu'un contrat soit signé par les deux parties afin de documenter leurs obligations mutuelles, même si l'entente est temporaire. Pour les services qu'il vend, le consortium, à titre de personne morale distincte, devrait conclure un contrat, qui décrit en détail les services de transport qu'il fournira, avec chacun de ses conseils membres. Pour les services qu'il achète, il dispose des ébauches de contrat pour la plupart des services, mais ceux-ci ne sont toujours pas conclus. Les contrats doivent clairement décrire en détail les services à fournir et les frais à recevoir.

Le consortium a accompli un excellent travail pour définir ses objectifs à court terme. En ayant de bonnes assises en place, nous recommandons que le consortium ait recours à une démarche semblable pour élaborer un processus au moyen duquel il peut définir ses objectifs stratégiques ainsi que ses buts et ses priorités à moyen et à long terme. L'élaboration d'une stratégie à plus long terme devrait comprendre une analyse des conséquences financières que la baisse des effectifs devrait avoir sur le consortium et devrait présenter les stratégies d'atténuation appropriées.

En ce qui a trait aux ressources humaines, le consortium devrait élaborer des politiques relatives aux RH qui comprennent un processus d'évaluation du personnel ainsi qu'un plan de relève. Étant donné que le directeur général adjoint du consortium est en congé pour une période indéterminée, le consortium devrait envisager de combler son poste temporairement. Un organisme de la taille de l'OSTA, qui connaît le type de transformation et de développement auquel fait actuellement face l'OSTA, ne peut pas être géré indéfiniment de façon efficace et efficiente sans une équipe de gestion complète et solide.

Sur le plan financier, nous recommandons que toutes les politiques et méthodes comptables et de contrôle interne soient officialisées et documentées. Dans le cadre de ce processus de documentation, nous encourageons le consortium à examiner ses mécanismes de contrôle de la répartition des tâches afin d'assurer la gestion appropriée des finances du consortium.

Enfin, nous encourageons le consortium à mettre en œuvre un processus régulier documenté de surveillance des IRC. Le processus devant être utilisé pour recueillir et analyser ces IRC devrait en outre être documenté dans un plan de surveillance des IRC approuvé par les organes de gouvernance et devrait permettre l'analyse des tendances à long terme qui documentera les progrès que le consortium est certain de réaliser à l'avenir.

## 4 Politiques et pratiques

### 4.1 Introduction

La section relative aux politiques et aux pratiques se penche sur l'examen et l'évaluation des politiques établies, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui déterminent les normes du service de transport des élèves. L'analyse de ce secteur est axée sur les trois domaines clés suivants:

- les politiques et les pratiques générales de transport;
- le transport adapté et les programmes spécialisés;
- les programmes de sécurité et de formation.

Les observations, les constatations et les recommandations présentées dans cette section du rapport sont fondées sur des entrevues faites sur place avec le surintendant de la gestion et les agents régionaux de transport ainsi que sur une analyse des documents présentés, des données extraites et des renseignements accessibles sur le site Web du consortium. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience, constituent la référence pour chacun de ces domaines clés. Les résultats ont été utilisés pour effectuer l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et déterminer l'efficacité globale des politiques et des pratiques du consortium, comme on peut le constater ci-dessous:

**Politiques et pratiques – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne-faible**

### 4.2 Politiques et pratiques 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 membres. Afin d'appuyer cet objectif, il est essentiel que des politiques, des méthodes et des pratiques quotidiennes bien définies soient documentées et appuyées. Des politiques bien définies font en sorte que les niveaux de services à fournir soient clairement établis, alors que des méthodes documentées et des pratiques uniformes déterminent la façon dont les services seront concrètement fournis, compte tenu des contraintes de chaque politique. Dans la mesure où les politiques sont harmonisées, l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et pratiques fait en sorte que les services soient fournis de manière sécuritaire et équitable à chacun des conseils membres. Cette section examine et évalue les politiques, les procédures

opérationnelles et les pratiques quotidiennes, ainsi que leurs répercussions sur la prestation de services de transport efficaces et efficaces.

#### 4.2.1 Observations

##### **Lignes directrices générales en matière de politiques**

L'OSTA dispose d'un éventail de documents exposant les politiques relatives à l'organisation, à l'administration et au fonctionnement du consortium. Le document principal décrivant la manière dont les services de transport seront fournis est l'énoncé de politique de l'OSTA intitulé *Services de transport*. Ce document établit que « l'Ottawa Student Transportation Authority doit fournir des services de transport entre le domicile et l'école aux élèves admissibles au service de transport conformément à la politique sur le droit au service de transport émise par les conseils scolaires membres ». Cet énoncé fait explicitement référence à la prépondérance des politiques de transport de l'OCDSB et de l'OCSB. Les politiques de transport de l'OCSB et de l'OCDSB sont accessibles par hyperlien sur le site de l'OSTA. En outre, l'OSTA a établi une série de documents de politiques qui complètent et, dans certains cas, reflètent les politiques de transport des conseils membres.

Le consortium ne dispose pas d'une seule série de politiques de transport harmonisées. Même si une politique unique n'existe pas, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité s'attend à ce que le consortium détermine et consigne clairement les différences de politiques ou de méthodes entre les conseils membres. L'entente d'exploitation ou les énoncés de politique du consortium devraient reconnaître les différences entre les politiques et fournir un mécanisme pour tenir compte des différences de coûts associées aux critères divergents. L'OSTA peut être en conformité technique avec ces critères, mais un examen des documents soulève un certain nombre de problèmes et de préoccupations.

- Les différences substantielles dans l'importance et le degré de détails fournis dans les trois séries de documents entraînent un manque général de clarté allant à l'encontre de l'attente d'une détermination claire des différences entre les politiques.
- Dans un certain nombre de cas, divers énoncés de politique se chevauchent ou deviennent redondants, ce qui ajoute une confusion et une incertitude inutiles quant à leur applicabilité et empêche de reconnaître clairement les politiques divergentes entre les conseils membres.
- Des incohérences importantes dans les critères actuels de politique entre les conseils membres ne font pas l'objet d'un rapprochement adéquat au moyen de

la méthode simple d'imputation pondérée des coûts assumés pour les élèves actuellement utilisée. Ces incohérences soulèvent des questions concernant la capacité du personnel du consortium de se conformer à toutes ces différences sur le plan opérationnel.

Un grand nombre des documents de l'OSTA relatifs aux politiques et soumis à l'examen étaient en version préliminaire ou n'avaient été approuvés que récemment par le conseil d'administration de l'OSTA. Au nombre des principaux documents approuvés aussi récemment qu'un jour avant la date de l'examen de l'efficacité et de l'efficience figurent: une politique qui fait des recoupements entre les distances d'admissibilité en fonction des conseils membres, l'accès aux sièges inutilisés (transport de courtoisie), la discipline des élèves à bord des autobus et les facteurs de la charge pondérée des véhicules. La combinaison de l'adoption récente, des incohérences entre les documents de l'OSTA et ceux des conseils membres et de la complexité d'assurer une conformité opérationnelle malgré des politiques qui diffèrent sensiblement quant à leurs critères suscite une préoccupation importante en ce qui concerne l'aspect pratique et l'utilité des documents relatifs à la politique générale fournis au consortium et par celui-ci.

### **Admissibilité et distances de marche autorisées**

Un résumé des principales politiques sur l'admissibilité en fonction de la distance, consignées pour l'OSTA et chaque conseil membre, est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4: Comparaison des principales politiques**

<b>Politique</b>	<b>OSTA</b>	<b>OCSB</b>	<b>OCDSB</b>
Admissibilité en fonction du secteur de fréquentation	Aucune politique – s'en remet aux politiques des conseils membres, sauf que « la distance doit être déterminée à l'aide du logiciel de l'OSTA »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PM/M:</b> 0,8 km</li> <li>• <b>1 à 8:</b> 1,6 km</li> <li>• <b>9 à 12:</b> 3,2 km</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PM/M:</b> 0,8 km</li> <li>• <b>1 à 6:</b> 1,6 km</li> <li>• <b>7 à 8:</b> 3,0 km</li> <li>• <b>9 à 12:</b> 3,0 km à l'extérieur de la ZTU<sup>7</sup></li> </ul>

<sup>7</sup> « Zone de transport urbain » selon la définition de l'OCDSB; il s'agit de la zone urbaine de la municipalité d'Ottawa dans laquelle les élèves de la 9e à la 12e année ne sont pas admissibles au transport par autobus scolaire.

Politique	OSTA	OCSB	OCDSB
Distance de marche jusqu'aux arrêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PM/M:</b> 0,5 km</li> <li>• <b>1 à 12:</b> 0,8 km</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PM/M:</b> 0,5 km</li> <li>• <b>1 à 12:</b> 0,8 km</li> </ul>	0,8 km pour tous

Cela donne un exemple de la complexité qu'entraînent des critères d'admissibilité différents entre les conseils membres. Il est possible de gérer les critères établis en vertu de politiques divergentes à l'aide du logiciel d'optimisation des tournées, mais les différences entre les déplacements et les distances, surtout compte tenu de leur degré dans ce système, risquent d'entraîner l'inefficacité et la confusion. Le personnel du consortium est tenu d'apprendre les politiques et les exceptions que chacun des conseils a établies, ainsi que de planifier des parcours et des tournées pour concilier de nombreuses variables différentes. Cela peut entraîner un manque de clarté concernant les attentes en matière d'admissibilité pour les utilisateurs du système et une difficulté à gérer les diverses normes lorsque le personnel essaie d'intégrer les parcours et les tournées d'autobus entre les conseils membres.

### Adresses desservies

La politique de l'OSTA relative aux services de transport énonce ce qui suit: « Le service de transport par véhicules à usage scolaire exploités par contrat doit être fourni vers et à partir d'un même point de ramassage et (ou) de débarquement, cinq jours par semaine. » La politique de l'OCDSB stipule ce qui suit: « Un autre point de ramassage ou de débarquement peut être offert pour aider la personne qui prend soin d'un écolier, à un ou des jours fixes de la semaine, à condition que ces autres dispositions restent les mêmes d'une semaine à l'autre, concernent le même autobus, ne modifient pas l'itinéraire d'autobus et sont confirmées par écrit par le parent. » La politique de l'OCSB précise que « les demandes de service de transport variable ne peuvent pas être acceptées pour des raisons de sécurité. Les emplacements de ramassage et de débarquement des élèves doivent être les mêmes cinq jours par semaine et d'une semaine à l'autre. »

Ces énoncés semblent avoir la même intention, mais leur formulation différente peut entraîner des incohérences dans leur mise en application. Cela est particulièrement vrai lorsqu'on interprète la signification de la politique de l'OCDSB. Il a été rapporté que la pratique de fonctionnement de l'OCDSB est de permettre l'utilisation d'adresses desservies secondaires en vertu de la politique (de courtoisie) relative aux sièges inutilisés, à condition qu'il y ait de la place, non pas en vertu de l'énoncé de politique générale cité ci-dessus, mais une stricte interprétation amènerait à conclure qu'il y a une divergence entre la politique de l'OSTA et celle de l'OCDSB sur ce point.

## **Transport de courtoisie**

La politique de l'OSTA relative à l'accès aux sièges inutilisés dans les autobus scolaires (approuvée par le conseil d'administration un jour avant l'examen) énonce ce qui suit: « Les directeurs d'école des conseils scolaires membres doivent être autorisés à assigner à des élèves les sièges inutilisés disponibles dans les autobus scolaires conformément aux procédures et aux calendriers établis par l'Ottawa Student Transportation Authority. » Et aussi ce qui suit: « Les services de transport fournis en vertu de cette politique peuvent être interrompus en tout temps pendant l'année scolaire afin de répondre aux besoins des élèves admissibles (...). »

L'analyse des données sur les élèves fournies pendant l'examen de l'efficacité et de l'efficience indique que 4 001 élèves qui ne sont normalement pas admissibles aux services de transport sont codés « approuvés selon les places disponibles ». En outre, il y a 330 élèves codés « exception – approuvé par le conseil » et 397 codés « droits acquis – approuvé par le conseil » et aucun de ces codes n'est expliqué adéquatement dans la politique relative aux sièges inutilisés. Il a été rapporté que les élèves bénéficiant de droits acquis sont des élèves ayant obtenu la permission par les conseils membres de continuer à fréquenter une école particulière en raison d'un changement de secteur de fréquentation ou de certaines situations de garderie. Ces situations répondent clairement au critère « normalement non admissible ».

Ces 4 728 élèves au total représentent environ dix pour cent de tous les élèves transportés. Il s'agit d'une proportion importante qui fait l'objet d'un examen approfondi pour déterminer ses répercussions sur l'efficience globale à l'échelle du système.

## **Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses**

La politique de l'OSTA relative aux services de transport stipule que des services de transport sont fournis « lorsque les conditions de marche sont considérées par les responsables de l'OSTA comme étant dangereuses et susceptibles de compromettre la sécurité des élèves ». Elle précise également que l'OSTA « (...) doit établir des zones de transport temporaires pour permettre la prestation de services de transport et diminuer la distance que les élèves doivent marcher pour se rendre à l'école en vertu de la politique des conseils scolaires membres. Un examen régulier de ces exceptions liées à la sécurité nécessitant des zones de transport temporaires doit être effectué périodiquement et des rajustements doivent être faits pour tenir compte des conditions locales changeantes, à la discrétion de l'Ottawa

Student Transportation Authority. » Il n'existe pas une politique correspondante de l'OCSB. La politique de l'OCDSB renvoie à la détermination des zones dangereuses de l'OSTA, mais fait une distinction entre l'admissibilité en raison de conditions «

dangereuses » pour les élèves de la première à la troisième année et « extrêmement dangereuses » pour ceux de la quatrième à la douzième année.

Dans la pratique, le traitement des dangers n'est pas uniforme au sein du système. Vestige de la période où les conseils membres géraient des systèmes de transport distincts, l'OCDSB utilise les limites des zones dangereuses établies dans Edulog, alors que l'OCSB utilise une combinaison de limites des zones dangereuses et de dangers désignés en rajustant les caractéristiques de segments de rues particuliers dans la carte électronique (p. ex., « ne pas prendre l'intersection » ou « interdit à la circulation »). Cette divergence s'est maintenue dans le système combiné. Edulog utilise des limites des zones dangereuses pour calculer avec exactitude l'admissibilité et attribuer aux élèves le code d'admissibilité approprié du système. Les dangers déterminés selon la méthode de l'OCSB engendreront le calcul de la distance de l'école, ce qui peut modifier l'admissibilité des élèves, mais n'attribue pas le code approprié.

Une analyse des données sur les élèves indique que le code d'admissibilité du système « admissibles en raison de conditions dangereuses » a été automatiquement attribué à 3 683 élèves, mais il est difficile de savoir combien d'autres élèves seraient codés de cette manière si des limites appropriées des zones dangereuses étaient mises en place à l'échelle du système. Par conséquent, il est difficile ou impossible de déterminer exactement le nombre d'élèves transportés en raison de conditions dangereuses.

Cependant, même ceux codés de façon appropriée dans le système représentent environ huit pour cent de tous les élèves transportés. Il s'agit d'une proportion importante de tous les élèves transportés qui vaut la peine de faire l'objet d'une analyse plus approfondie pour cerner la pertinence de la détermination des dangers à l'échelle du système.

### **Critères d'admissibilité fondée sur les exceptions**

La politique de l'OSTA s'en remet aux conseils membres et n'aborde pas la question des critères d'admissibilité au transport en dehors du secteur de fréquentation ou fondée sur les exceptions. L'OCDSB définit l'admissibilité en fonction de « l'école désignée » et de critères définitionnels établis dans son énoncé de politique. Ce conseil scolaire fournit également un service à des programmes au sein d'un « groupe d'écoles » désigné et aux élèves des zones rurales habitant à plus de 20 kilomètres de certains programmes de la 9<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année dans la zone de transport urbain. Les transferts approuvés d'élèves à des écoles à l'extérieur « du groupe d'écoles désigné » ne sont pas nécessairement fournis. La politique de l'OCSB énonce ce qui suit: « Le service de transport n'est pas fourni aux élèves qui fréquentent une école à l'extérieur de leur secteur de fréquentation habituel », sauf que les élèves pour qui l'anglais est la langue

seconde *peuvent* « faire une demande » de service et un service *sera offert* aux élèves pour qui le français est la langue seconde.

Une analyse des données sur les élèves indique que 4 032 élèves à qui a été attribué le code d'admissibilité du système « en dehors du secteur de fréquentation » sont affectés à au moins un parcours du matin ou de l'après-midi. Parmi ceux-ci, 1 318 (33 %) sont des élèves ayant des besoins particuliers, 1 215 (30 %) sont des élèves codés « siège inutilisé », « exception » ou « droits acquis » et 1 139 (28 %) sont simplement codés « admissibles » dans le code d'admissibilité des utilisateurs. Ceci peut indiquer que leur adresse de transport (une adresse desservie distincte, permise en vertu de la politique relative à une adresse secondaire) se trouve dans le secteur de fréquentation et est admissible au service de transport, mais les données ne permettent pas de tirer clairement cette conclusion. Ces 1 139 élèves représentent plus de deux pour cent de tous les élèves transportés.

### **Durée du trajet des élèves**

La politique de l'OSTA relative à la durée du trajet des élèves mentionne clairement chaque politique des conseils membres dans ce domaine. Il existe divers critères de politiques selon le conseil membre et le comité, comme suit:

- PM à 8<sup>e</sup> année, les deux conseils: 60 min;
- 7<sup>e</sup> à 8<sup>e</sup> année, tournées de l'OCSB: 90 min;
- 9<sup>e</sup> à 12<sup>e</sup> année, OCDSB: 60 min;
- 9<sup>e</sup> à 12<sup>e</sup> année, OCSB: 90 min.

Ceci donne un autre exemple de la complexité qu'engendre la tentative de se conformer à une multitude de critères de politiques contradictoires. Les normes relatives à la durée du trajet qui ne sont pas harmonisées compliquent la capacité de planifier des tournées d'autobus efficaces et efficientes qui sont partagées par le conseil et le comité et qui se conforment aussi à ces critères. Entre-temps, une analyse des données indique que les critères de politiques ne nuisent aucunement à la qualité des services étant donné que la durée du trajet semble être de 60 minutes ou moins pour 99 pour cent de l'ensemble des élèves. Quatre-vingt-dix-sept pour cent des durées de trajet sont inférieures à 50 minutes et 88 pour cent, inférieures à 30 minutes. Ce point est traité plus en détail dans l'analyse de l'efficacité du système dans la section *Optimisation des tournées et technologie* du rapport.

## **Désignation des responsabilités**

La politique de l'OSTA relative aux responsabilités des intervenants et les méthodes connexes fournit une description détaillée du rôle de chaque intervenant au sein du système de transport. Cette politique comprend une section destinée aux fournisseurs de soins, aux parents et (ou) aux tuteurs. Elle comprend également des sections aussi détaillées traitant des responsabilités de l'OSTA, des conseils membres, des services des TI, des exploitants et des conducteurs d'autobus, des élèves, de la ville d'Ottawa et du grand public. Les « procédures de transport » de l'OCDSB comprennent elles aussi une section détaillée sur les « responsabilités », y compris une section destinée aux « parents/tuteurs ». La politique de l'OSTA relative aux points d'arrêt traite également des responsabilités des parents concernant la supervision à l'arrêt d'autobus. Mise à part la redondance de la procédure de l'OCDSB relativement à la politique de l'OSTA, ce document donne d'excellentes indications.

## **Processus d'appel des décisions**

Il n'y a pas de document de politique ou de méthode particulière de l'OSTA, de l'OCDSB ou de l'OCSB régissant le processus d'appel des décisions. Le protocole de communication de l'OSTA sert de substitut et de seul document d'orientation actuel pour le règlement des différends concernant les décisions opérationnelles. Il fournit un organigramme montrant que les appels de décisions passent par le personnel de l'OSTA, le directeur général adjoint de l'OSTA et le directeur général. L'organigramme montre un flux bidirectionnel entre le directeur général, le conseil d'administration et les représentants de chacun des deux conseils membres.

Le protocole contient également une note qui mentionne que « les décisions ou les appels concernant les politiques (c.-à-d. les distances de marche) peuvent être soumis au surintendant des conseils respectifs, soit le surintendant de la gestion des installations (OCDSB) et le surintendant des finances et de l'administration (OCSB). Les décisions ou les appels de nature opérationnelle (c.-à-d. les arrêts d'autobus, la durée du trajet, la disponibilité des sièges, etc.) peuvent être transmis au sein du personnel jusqu'au directeur général inclusivement pour la prise de la décision finale. » Une deuxième note précise ce qui suit: « Si les problèmes ne sont pas résolus à l'échelon de la conseillère ou du conseiller scolaire, celle-ci ou celui-ci peut s'adresser au représentant des conseillères et conseillers scolaires faisant partie du conseil d'administration de l'OSTA et (ou) au surintendant désigné. » Dans l'ensemble, ce document ne donne pas suffisamment de consignes pour assurer que toutes les questions, tous les problèmes et tous les différends soulevés normalement dans le cadre des activités efficaces et efficientes du consortium sont réglés selon des directives claires et qu'un arbitre final est clairement indiqué.

## Calendriers et stratégies de planification des tournées

Le document de l'OSTA intitulé *Transportation Efficiency Planning Schedule* (Calendrier de planification de l'efficacité du transport) fournit une liste des principales activités qui doivent être effectuées chaque mois de l'année. Voici les éléments importants de cette liste.

- Décembre – Remise du rapport sur l'efficacité du transport au conseil d'administration de l'OSTA
- Décembre – Affichage des possibilités d'efficacité du transport sur le site Web de l'OSTA
- Mars – Présentation des recommandations au conseil d'administration et aux conseils membres

Ces lignes directrices ne donnent qu'un aperçu du processus annuel de planification et se caractérisent par un manque de détails. Le calendrier n'a pas été utilisé activement pour gérer les initiatives de grande envergure en matière d'efficacité. Cependant, une planification de l'efficacité menée actuellement dans la zone de transport de l'Est pourrait être intégrée à ce calendrier pour le cycle de planification actuel (2011 – 2012). Il a été rapporté qu'il existe également un calendrier mensuel de planification utilisé pour les activités courantes, mais celui-ci n'a pas été présenté aux fins d'examen.

Bien qu'un cycle annuel de planification ait été établi, seuls deux principaux projets d'efficacité ont été menés jusqu'à maintenant. Une analyse exhaustive des heures de classe et un rajustement des tournées dans la région de Barhaven ont été mis en œuvre sur un échéancier de deux ans. Il est prévu qu'une analyse menée actuellement dans la zone de transport de l'Est sera présentée au conseil d'administration cette année conformément au calendrier de planification de l'efficacité. D'autres efforts visant à accroître l'efficacité ont été mis en œuvre de manière tactique à mesure que les occasions se sont présentées et sont devenues manifestes pendant le cycle annuel de planification des tournées.

Il n'y a aucun document dans les politiques ou méthodes de l'OSTA qui traite des stratégies ou des techniques d'optimisation des tournées. Il y a un coordonnateur du transport pour chacune des quatre zones géographiques dans la région desservie par l'OSTA. Ces coordonnateurs sont les principaux planificateurs des tournées au sein de l'organisme. Chaque coordonnateur est assisté par deux adjoints au transport qui relèvent de lui et dont la principale responsabilité est d'assurer le service quotidien à la clientèle et de maintenir la structure actuelle des tournées. Chaque coordonnateur du transport est responsable d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des tournées dans sa région, tâche qu'il accomplit en collaboration avec les autres coordonnateurs. Au cours

des entrevues, les coordonnateurs ont démontré qu'ils connaissaient les stratégies d'optimisation des tournées, et de nombreux adjoints ont eux aussi montré qu'ils savaient utiliser le système et les techniques de base d'optimisation des tournées.

Il semblait y avoir un manque d'uniformité en ce qui concerne les processus suivis et la manière d'effectuer les charges de travail au sein de chaque équipe de coordonnateurs et d'adjoints. Les degrés relatifs d'expérience variaient et l'absence d'une méthode détaillée et coordonnée en matière de formation donne lieu à des résultats incohérents. Cette situation engendrera des difficultés incessantes à mesure que le consortium continue de se développer et que des efforts plus poussés sont consacrés à la détermination des économies qui nécessiteront un système commun et intégré de façon plus étroite pour les tournées et les horaires d'autobus.

Des techniques de base d'optimisation des tournées comme les parcours par étape et les parcours combinés sont utilisées dans toute la région desservie. En outre, les correspondances sont très peu utilisées comme stratégie d'optimisation des tournées. La politique de l'OSTA relative aux services de transport permet l'utilisation de cette technique. Elle limite à un (deux autobus) le nombre de correspondances pour tous les élèves et interdit les correspondances aux points de correspondance ruraux, sauf si les deux autobus sont sur place. De plus, elle établit que l'OSTA est responsable de fixer les critères de charge des véhicules. La politique de l'OSTA relative à la capacité de charge pondérée des véhicules pour les autobus scolaires est utilisée pour déterminer la charge autorisée maximale par véhicule. À cet effet, elle énonce et inclut un tableau sur la taille des véhicules. Il est à noter que ces critères diffèrent de la charge pondérée utilisée pour l'imputation des coûts en vertu de l'entente d'exploitation du consortium. Les véhicules sont affectés à des tournées particulières en fonction de plusieurs facteurs, notamment le rendement, l'emplacement et le matériel disponible du transporteur ainsi que la proportion des tournées actuellement assurées par le transporteur. Il n'y a aucun énoncé de politique de l'OSTA portant sur l'intégration des parcours et des tournées. Il n'y a également aucun énoncé de politique de l'OCSB à ce sujet. La politique de l'OCDSB stipule ce qui suit: « Le conseil est d'accord en principe avec le transport des élèves du primaire et du secondaire à bord du ou des mêmes autobus, si cela s'avère nécessaire ». Une autre section sur « la collaboration avec les autres conseils scolaires » n'aborde pas la question du partage des parcours ou des tournées. Les répercussions sur l'efficacité du système de ces pratiques de fonctionnement sont traitées plus loin dans l'analyse de l'efficacité du système dans la section *Optimisation des tournées et technologie* du rapport.

### **Gestion des heures de classe**

Le calendrier de planification de l'efficacité du transport aborde le sujet des heures de classe, mais ni l'OSTA ni l'OCSB ne disposent d'une politique ou d'une méthode relative

aux heures de classe. La politique de transport de l'OCDSB précise ce qui suit: « Les heures prévues de début et de fin des classes pour toutes les écoles primaires et secondaires gérées par le conseil doivent être examinées et coordonnées en consultation avec l'Ottawa Student Transportation Authority, avec l'intention d'améliorer l'efficacité des tournées et de réduire les services et les dépenses de transport totaux exigés par le conseil. » L'absence d'une démarche coordonnée pour la gestion des heures de classe est traitée plus loin dans l'analyse de l'efficacité du système dans la section *Optimisation des tournées et technologie* du rapport.

### **Implantation des points d'arrêt**

La politique de l'OSTA relative aux points d'arrêt porte sur la sécurité, l'efficacité, la « distance de marche » d'un croissant ou d'une impasse à l'arrêt d'autobus et les conditions pour les arrêts au domicile. Les méthodes connexes traitent:

- des distances de marche jusqu'aux arrêts autorisées (voir le tableau 4);
- du traitement des élèves ayant des besoins particuliers;
- de la supervision à l'arrêt, y compris des responsabilités des parents;
- du comportement des élèves.

Le document sur les procédures de transport de l'OCDSB précise que « les points de ramassage et de débarquement seront établis à un endroit sûr par l'Ottawa Student Transportation Authority ». Il n'existe aucun énoncé de politique ou méthode qui traite des critères ou des aspects techniques particuliers concernant la manière de déterminer l'emplacement des arrêts (p. ex., éviter les courbes sans visibilité, établir la distance minimale entre les arrêts, etc.).

## 4.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

### Responsabilités des intervenants

La politique de l'OSTA relative aux responsabilités des intervenants est exhaustive et détaillée. Elle fournit d'excellentes directives et devrait servir de référence pour les autres consortiums de transport dans toute la province.

## 4.2.3 Recommandations

### Harmonisation des politiques

L'analyse et l'examen ci-dessus montrent la complexité et l'observation généralement médiocre associées aux politiques de transport actuelles qui sont mal harmonisées. Le consortium et ses conseils membres devraient viser à atteindre activement et progressivement un objectif d'harmonisation des politiques actuelles qui favorisera des pratiques de fonctionnement rationnelles et cohérentes pour le transport dans toute la région desservie et qui permettra une prestation plus efficace et efficiente des services de transport. La mise en œuvre de cette recommandation doit se centrer sur l'élimination des obstacles à l'efficacité et à l'efficience existant actuellement dans ces politiques qui ne sont pas en harmonie avec la pratique actuelle, ni les unes avec les autres. Voici les politiques clés sur lesquelles il faut se pencher.

- *Admissibilité et distances de marche autorisées* – Le personnel de l'OSTA aura de plus en plus de mal à élaborer un système de transport pleinement intégré et coordonné s'il y a des différences importantes entre les critères d'admissibilité de base. Ce problème deviendra de plus en plus évident aux utilisateurs du système, et lorsque les arrêts d'autobus seront consolidés et que plus de parcours d'autobus seront partagés par les élèves des deux conseils qui sont transportés dans les mêmes véhicules.
- *Durée du trajet des élèves* – La durée moyenne du trajet des élèves est nettement inférieure aux normes actuellement consignées dans la politique. Cela rend nul l'effet négatif sur la planification des tournées découlant du fait d'avoir des normes disparates selon le comité et le conseil. Cependant, ces disparités deviennent de plus en plus préoccupantes alors que les efforts en matière d'efficience se poursuivent. Le fait de travailler à atteindre l'objectif d'harmoniser pleinement les politiques sur la durée des trajets et de les normaliser au sein du système garantira un critère de planification plus défendable et rationnel. Celui-là, pour sa part, contribuera à favoriser une évaluation plus structurée à l'échelle

du système des possibilités d'accroître l'efficacité et imposera une restriction raisonnable aux limites des modifications qui peuvent être incorporées avant que l'efficacité du système et la qualité des services soient compromises.

### **Amélioration et consignation des politiques et des pratiques**

Tout en adoptant une démarche plus énergique en matière d'harmonisation, le consortium et ses conseils membres devraient envisager activement l'ajout d'énoncés de politique qui favoriseraient l'efficacité et l'efficacité. Voici les principaux documents sur les politiques et pratiques qui doivent être considérés aux fins d'intégration.

- *Gestion des heures de classe* – L'harmonisation des heures de classe est un facteur clé qui favorise l'efficacité du transport dans n'importe quel système. C'est notamment le cas dans un système centré sur une vaste zone urbaine comme Ottawa. La modification des heures de classe engendre toujours des perturbations et est généralement controversée. Une politique clairement écrite qui établit les rôles, les responsabilités, les processus et les niveaux décisionnels et de responsabilité pour la recommandation et la mise en œuvre de la modification des heures de classe est un moyen d'intervention indispensable afin qu'un consortium de transport soit efficace et efficace.
- *Règlement des différends* – Les différends concernant l'admissibilité et les normes de service sont inévitables dans n'importe quel système de transport vaste et complexe. Une politique clairement écrite qui établit les rôles, les responsabilités, les processus et le pouvoir décisionnel et d'approbation précis pour régler les plaintes et les différends est essentielle afin d'éviter les modifications à apporter au système, ou les interruptions ou les retards opérationnels quotidiens.
- *Paramètres et lignes directrices de la planification des tournées* – Les processus, les procédures, les paramètres et les lignes directrices opérationnels qui indiquent clairement la manière de mettre en œuvre les objectifs de politique sont nécessaires afin d'assurer l'uniformité de la conformité aux politiques à l'échelle du consortium. Les pratiques exemplaires dans toute la province comprennent la préparation d'un manuel complet des méthodes internes touchant tous les aspects des activités du consortium. Un premier pas logique dans cette voie consiste à créer des paramètres et des lignes directrices pour la planification des tournées qui touchent divers sujets, notamment quand utiliser des techniques particulières d'optimisation des tournées, les aspects techniques des points d'arrêt d'autobus, quand et comment utiliser le codage du système et d'autres éléments semblables.

Dans le cadre de cet effort d'accroître les documents relatifs aux politiques et pratiques et en plus de ce dernier, tous les documents existants doivent être examinés de manière approfondie pour éliminer les chevauchements et les incohérences. Le but de ce volet de l'effort doit être de favoriser une plus grande clarté et une meilleure utilité. Il s'agit d'une étape nécessaire alors que le consortium continue de se développer et de mettre en œuvre des changements en matière d'efficacité et d'efficience à l'échelle du système.

### **Améliorations des pratiques en matière de formation**

Les améliorations et les modifications apportées aux documents relatifs aux politiques et pratiques doivent être accompagnées d'un effort global pour harmoniser davantage certaines pratiques opérationnelles internes aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Une pierre d'assise importante dans la réalisation de cette harmonisation est l'élaboration d'un programme coordonné et intensif de formation du personnel. Le roulement de personnel a été marqué, mais de nombreuses personnes faisant actuellement partie de l'équipe de l'OSTA ont commencé comme employés des conseils membres. De nombreuses pratiques et exigences opérationnelles concernant ces membres du personnel résultent de cette expérience passée. Bien que les cadres supérieurs, et dans certains cas le personnel subalterne de l'OSTA, possèdent une expertise technique, un programme coordonné de formation et de perfectionnement du personnel servira de canal pour harmoniser toutes les pratiques internes avec les attentes de l'OSTA et celles du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. La cohérence et l'harmonisation des pratiques opérationnelles quotidiennes sont des prérequis absolument essentiels pour que la mise en œuvre d'autres changements de politiques et de pratiques soit réussie et que le cycle d'amélioration continue s'enracine.

### **Évaluation des politiques sur le transport de courtoisie**

Les élèves qui ne sont pas normalement admissibles au service de transport représentent près de 10 pour cent de tous les élèves transportés. Le consortium, en collaboration avec ses conseils membres, devrait analyser les répercussions de ce groupe sur l'efficacité et l'efficience globales du système. Le fait de retirer ces élèves de l'ensemble des élèves transportés aurait un effet néfaste sur l'analyse de l'efficacité du système décrite dans la section *Optimisation des tournées et technologie*, ce qui soulève des problèmes concernant l'efficience sous-jacente du système. Le grand volume d'élèves transportés en vertu de la politique relative aux sièges inutilisés pose la question de savoir si la pratique actuelle doit permettre une marge pour l'inclusion de ces élèves dans la planification des tournées. La politique habilitante devrait être évaluée afin de déterminer son efficacité et son utilité constantes.

## 4.3 Transport adapté

### 4.3.1 Observations

La planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers peut présenter des défis supplémentaires étant donné qu'il est nécessaire de tenir compte non seulement des contraintes de temps et de distance, mais aussi des besoins physiques et émotionnels de chaque élève. Parmi les autres facteurs à prendre en compte figurent les besoins en matériel, tel que les plateformes élévatrices pour fauteuils roulants, les dispositifs spéciaux de retenue ou les harnais, ainsi que les élèves dont la santé est fragile et qui requièrent une assistance ou une intervention médicale. Il est essentiel d'adopter des politiques spécifiques en matière de transport des élèves ayant des besoins particuliers pour s'assurer que le service de transport répond aux besoins de chaque élève et qu'il est fourni de la façon la plus sécuritaire possible.

#### Politiques relatives au transport adapté

Chaque série de documents relatifs aux politiques (OSTA, OCDSB et OCSB) établit l'admissibilité au service de transport adapté. La formulation dans chaque politique est quelque peu différente, mais chacune établit essentiellement que ces élèves bénéficieront du service de transport approprié à leur handicap ou à leur besoin particulier. La politique de l'OSTA relative aux services de transport ne traite que brièvement des besoins particuliers; elle porte surtout sur l'établissement de l'admissibilité à l'arrêt au domicile et la nécessité de confier les élèves aux soins d'un adulte responsable. Les politiques de l'OCDSB et de l'OCSB ne font qu'établir l'admissibilité. À part ces critères d'admissibilité de base, l'OSTA dispose d'une politique intitulée *Life-Threatening Medical Conditions* (Maladies menaçant la vie) qui décrit les exigences pour l'identification des élèves atteints d'une maladie et l'administration de médicaments comme EpiPen. Étant donné que cette politique a été approuvée un jour avant le début de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, il est impossible de l'évaluer dans la pratique.

L'admissibilité au transport pour des programmes spécialisés par opposition aux besoins particuliers est codifiée de manière semblable par chaque politique des conseils membres. L'OCSB limite l'admissibilité aux élèves pour qui l'anglais ou le français est la langue seconde à certaines conditions. Les exigences d'admissibilité de l'OCDSB sont plus complexes et ont trait à l'affectation de l'élève à une école et à un programme, que cette affectation soit à l'école « désignée » de l'élève (c.-à-d., école d'attache) ou à un « groupe d'écoles » qui sont définies comme des établissements offrant un éventail de choix de programmes. En outre, le transfert d'un élève à un programme dispensé à l'extérieur du groupe d'écoles peut encore être admissible au transport, à certaines conditions.

## **Lignes directrices et pratiques de planification du transport adapté**

La planification des tournées pour les élèves ayant des besoins particuliers est dispersée au sein de l'OSTA. Chaque coordonnateur du transport est chargé de planifier les tournées des élèves ayant des besoins particuliers qui fréquentent les écoles et les programmes de l'OCDSB dans la zone géographique dont il est responsable. La planification des tournées pour les élèves de l'OCSB ayant des besoins particuliers est effectuée par un exploitant d'autobus lié par contrat. Les protocoles et la tenue des dossiers varient quelque peu entre chaque coordonnateur. Il n'existe aucun document exhaustif relatif aux méthodes qui décrit la manière de prendre en charge et de traiter cette population ayant des besoins importants, et il n'y a actuellement aucune coordination du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers entre les deux conseils membres.

Au quotidien, le personnel du consortium répond aux besoins soumis par le personnel en éducation spécialisée de chaque conseil membre. Un formulaire pour le transport des élèves ayant des besoins particuliers est fourni pour les élèves de l'OCSB; il décrit le type de service et de matériel requis pour chaque élève. Des renseignements similaires sont transmis par courriel et par téléphone pour les élèves de l'OCDSB, mais dans un cas comme dans l'autre, le personnel de l'OSTA ne prend pas part au processus de décision quant à l'endroit où les élèves sont affectés ou à la meilleure manière de combler leurs besoins de transport. Les coordonnateurs répondent à tous les besoins particuliers des élèves qui ont été soumis. En règle générale, ces élèves sont affectés à des tournées de petits véhicules qui desservent d'autres élèves ayant des besoins particuliers, dans la mesure du possible. Une certaine intégration des élèves ayant des besoins particuliers aux élèves réguliers est visée.

Le système de transport du consortium n'a pas couramment recours aux surveillants ou aux accompagnateurs. Le transport adapté utilise surtout de petits véhicules (fourgonnettes de six passagers) et ne comporte pas de surveillants. Généralement, les accompagnateurs adultes sont des infirmières ou infirmiers, ou des auxiliaires médicaux dont la présence est requise en raison des besoins suscités par une maladie particulière de l'élève. Des surveillants d'autobus traditionnels sont fournis à l'OCSB pour ses élèves ayant un retard de développement. L'OSTA conçoit les tournées et affecte un surveillant qui est un employé du conseil et rémunéré par celui-ci. Il n'y a pas de document relatif aux politiques portant sur ce sujet.

## **Formation des conducteurs**

Il n'existe pas de document de politique portant sur les exigences en matière de formation. Les contrats des exploitants comprennent des exigences de formation annuelle des conducteurs sur l'utilisation d'EpiPen et une formation non récurrente sur les premiers soins et la réanimation cardio-respiratoire (dans les 60 jours suivant

l'embauche). Des séances de formation sur la sécurité doivent être suivies deux fois par année et l'OSTA a le droit d'en dicter le contenu.

#### **4.3.2 Recommandations**

##### **Améliorer les documents relatifs aux politiques portant sur les besoins particuliers**

Des documents relatifs aux méthodes clairs et complets portant sur la consignation appropriée du matériel spécialisé et des besoins en matière de troubles comportementaux pour chaque élève, la planification des tournées et la tenue des dossiers sont essentiels pour assurer le succès de ce volet des activités de transport hautement spécialisé qui répond à des besoins importants. Le consortium devrait sérieusement envisager d'améliorer les documents relatifs aux politiques et méthodes portant sur les besoins particuliers afin d'aborder ces aspects dans le cadre de la recommandation plus générale d'examen et d'amélioration présentée ci-dessus.

##### **Établir une fonction autonome de planification des besoins particuliers**

Les exigences et la spécialisation associées aux élèves ayant des besoins particuliers nécessitent une attention constante et une expertise ciblée. Les pratiques exemplaires au sein de la province exigent que la fonction de planification soit une tâche centralisée attribuée à une équipe particulière qui peut acquérir les compétences et les relations requises avec le personnel en éducation spécialisée des conseils membres et les exploitants d'autobus. La dispersion actuelle de la responsabilité entre les quatre coordonnateurs et un exploitant d'autobus, jumelée avec l'absence de documents clairs relatifs aux méthodes, pose une préoccupation en matière de sécurité et doit être résolue à court terme.

#### **4.4 Politique de sécurité**

##### **4.4.1 Observations**

La sécurité des élèves est l'objectif primordial de tout organisme de transport. Pour fournir un transport sécuritaire, il est impératif que des politiques, des méthodes 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 exploitants d'autobus sont tenus, par contrat, de fournir à leurs conducteurs une formation en matière de sécurité et aussi d'offrir des programmes aux écoles, dont le programme Petits passagers, des exercices d'évacuation des véhicules et le programme Bus Patroller. Le consortium collabore

avec des organismes locaux pour dispenser des programmes sur la sécurité, notamment « Bus Safety Patroller » et « Village de la sécurité ».

### **Politiques et lignes directrices générales en matière de sécurité**

Voici les politiques actuelles de l'OSTA portant sur la sécurité.

- *Sécurité à bord des autobus scolaires* – Cette politique établit que la sécurité est une responsabilité commune, reprend les exigences en matière de formation et de configuration des autobus stipulées dans le contrat conclu avec les exploitants, énonce que « l'Ottawa Student Transportation Authority doit appuyer un programme annuel de sensibilisation à la sécurité à bord des autobus scolaires à l'intention des nouveaux conducteurs d'autobus scolaires, et y participer » et que « l'Ottawa Student Transportation Authority doit épauler les directeurs d'école dans la coordination des programmes continus de formation sur la sécurité à bord des autobus scolaires et des exercices d'évacuation des autobus en collaboration avec les exploitants de véhicules desservant leur école. De tels programmes comporteront notamment de l'information sur la conduite sécuritaire et appropriée au moment de l'embarquement à bord des véhicules scolaires, pendant le trajet et au moment du débarquement des véhicules. »
- *Discipline des élèves* – Cette politique établit des mesures disciplinaires progressives afin d'inciter les élèves à se comporter de manière appropriée.
- *Surveillants des autobus scolaires* – Cette politique établit que « l'Ottawa Student Transportation Authority doit appuyer le recours aux surveillants d'autobus scolaires à bord des véhicules à usage scolaire exploités par contrat » et que « la responsabilité de l'établissement, de l'affectation, de la direction et de la supervision des surveillants chargés de la sécurité à bord des autobus est assumée par les directeurs d'école, en collaboration avec les conducteurs d'autobus scolaires. »
- *Rapports d'accident* – Cette politique établit des exigences particulières en matière de rapport et de suivi des accidents.

La politique de l'OCSB ne fournit aucune information sur les programmes de sécurité. Les procédures de l'OCDSB relatives au transport comportent des sections sur la sécurité; leur contenu est très semblable à celui des méthodes connexes de la politique de l'OSTA relative à la sécurité à bord des autobus scolaires.

L'OSTA ainsi que les exploitants et les autres consortiums apportent leur soutien à une journée annuelle de sensibilisation à la sécurité à bord des autobus scolaires. Les autres programmes de sécurité, comme l'indique la politique, sont laissés à la discrétion

et à l'autorité des administrateurs des établissements scolaires et des exploitants. Au cours des entrevues, les exploitants ont indiqué qu'ils coopéraient entre eux et avec les conseils membres dans la conduite des divers programmes annuels de sécurité.

### **Vérification de la conformité des exploitants**

En plus d'être responsables de la planification des tournées, les coordonnateurs du transport sont chargés des opérations routières. Ils contrôlent les exploitants d'autobus et les tournées d'autobus, et communiquent directement avec les administrateurs scolaires en ce qui concerne les questions relatives au transport. Ce rôle est particulièrement important pendant l'absence du directeur général adjoint qui serait normalement responsable de bon nombre de ces activités.

### **Utilisation de caméras**

Bien que des caméras ne soient pas utilisées actuellement à bord des autobus, ni l'OSTA, ni l'OCDSB, ni l'OCSB ne disposent de documents relatifs aux politiques et méthodes portant sur l'utilisation de caméras.

### **Procédures en cas de mauvais temps**

La politique de l'OSTA relative à l'annulation des services de transport fournit des directives et les méthodes connexes. L'OCSB ne dispose pas d'une telle politique. L'OCDSB dispose d'une politique autonome en cas de mauvais temps. La politique de l'OSTA stipule que les décisions seront prises « conformément aux procédures d'annulation des services de transport en raison du mauvais temps ou de fermeture d'urgence ». Ce document constitue un guide complet sur les procédures à suivre et la coordination requise pour prendre la décision d'annuler les services de transport. L'OCDSB maintient une politique autonome et distincte et un énoncé de procédures distinct. La politique établit l'OSTA en tant que mandataire du conseil dans le processus de décision, mais les deux documents contiennent des détails importants qui recourent le document de l'OSTA dans ce domaine.

De l'information sur les annulations et les retards est affichée sur le site Web de l'OSTA, y compris sur les tournées et les parcours individuels d'autobus au quotidien. Les transporteurs sont tenus, en vertu du contrat, d'afficher les retards de plus de 15 minutes en temps réel au moyen d'un module du système TRACS. Ces données sont affichées en temps réel sur le site Web et les données sur le suivi de l'historique des retards sont disponibles par l'intermédiaire de l'accès de l'administrateur au système TRACS. Ces données ne sont actuellement pas utilisées pour la mesure du rendement ou la production de rapports.

## **Procédures en cas d'accident ou d'incident**

La politique de l'OSTA relative au rapport d'accidents établit un protocole particulier concernant les exigences de la production des rapports remis par l'exploitant à l'OSTA et par l'OSTA aux conseils membres pour chaque type d'incident, notamment:

- un accident grave / un accident occasionnant des blessures;
- un accident bénin.

## **Âge maximal des véhicules**

Les exigences relatives à l'âge des véhicules sont énoncées dans les contrats conclus avec les exploitants. Ces exigences varient selon le conseil scolaire desservi. L'âge maximal des autobus est fixé à 10 ans pour les tournées de l'OCSB. L'âge maximal des autobus est actuellement de 12 ans pour les tournées de l'OCDSB, mais il sera limité à 10 ans pour tous les autobus d'ici à l'année scolaire 2012-2013.

### **4.4.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

#### **Journée annuelle de sensibilisation à la sécurité**

Le programme annuel de sensibilisation à la sécurité à bord des autobus scolaires, coparrainé par l'OSTA, est un événement social de grande notoriété qui rehausse le profil de la sécurité à bord des autobus scolaires et sert de moyen efficace d'orientation pour les nouveaux conducteurs en particulier.

### **4.4.3 Recommandations**

#### **Amélioration des procédures de vérification des tournées**

La supervision du fonctionnement du service de transport dans la zone desservie de l'OSTA. L'adoption d'une démarche officielle structurée visant à s'assurer que les services payés sont fournis conformément aux attentes constituera un élément opérationnel important des activités futures du consortium. Le programme de vérification devrait comprendre des éléments administratifs et opérationnels.

## **4.5 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience**

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et pratiques ont reçu la note **Moyenne-faible**. Le consortium a réalisé des progrès dans l'élaboration des documents relatifs

aux politiques et pratiques étant donné que beaucoup d'entre-elles ont été récemment adoptées et que les pratiques opérationnelles actuelles ne sont pas observées en tout point. Bien que le personnel du consortium soit motivé, dévoué et expérimenté, il accomplit ses tâches sans avoir un cadre opérationnel clairement défini qui ne peut être fourni que par des normes de service bien consignées et clairement énoncées. Cette lacune entraîne une application non uniforme des normes de pratique et des exceptions, ainsi qu'un manque général de coordination et de normalisation des activités du consortium.

## 5 Optimisation des tournées et technologie

### 5.1 Introduction

L'optimisation des tournées et la technologie couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie à des fins de gestion du transport des élèves. L'analyse suivante est issue d'un examen des quatre éléments clés 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 régulier et adapté.

Chaque composante a été analysée selon des observations factuelles (y compris des entrevues) et une évaluation des pratiques exemplaires menant à une série de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficience de l'optimisation des tournées et de la technologie.

**Optimisation des tournées et technologie – Note en matière d'efficacité et d'efficience: Moyen**

### 5.2 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 des élèves, 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 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.

### 5.2.1 Observations

#### Logiciel d'optimisation des tournées et technologies connexes

L'OSTA exploite une plateforme logicielle commune d'optimisation des tournées, Edulog, depuis sa formation. L'ancien service de transport de l'OCDSB utilisait une version précédente et les membres du personnel combiné sont passés à la version la plus récente du logiciel. L'entente conclue avec Edulog comprend toutes les mises à jour du logiciel et la maintenance, ainsi qu'une mise à jour annuelle de 15 pour cent du géocode. La seule modification au logiciel d'optimisation des tournées était la conversion de la version mise à jour d'Edulog pour tous les membres du personnel. Cela s'est produit en 2008, même si les problèmes relatifs à la conversion des données ont retardé l'utilisation complète de la base de données combinée jusqu'à la fin de 2009.

Voici l'une des principales améliorations apportées au logiciel de base Edulog ainsi que plusieurs produits complémentaires et supplémentaires utilisés par l'OSTA.

- *Shape server* – Ce module complémentaire à Edulog permet aux SIG supplémentaires d'être placés sur la carte numérique sous-jacente. Le personnel a recours à cette capacité afin de simplifier les mises à jour du réseau routier de la carte et d'afficher des renseignements supplémentaires tels que les images satellites.
- *TRACS* – Cet outil en ligne permet d'accéder aux données sous-jacentes d'Edulog afin de fournir des rapports personnalisés ainsi que des données aux intervenants. Les écoles et les exploitants d'autobus ont un accès protégé par mot de passe aux menus personnalisés des rapports. Les exploitants (transporteurs) ont un accès en temps réel aux renseignements sur les tournées et aux modifications par l'intermédiaire de TRACS. Les administrateurs scolaires ont en outre accès aux renseignements sur l'optimisation des tournées dans TRACS. Chaque utilisateur (p. ex., un exploitant d'autobus ou un établissement scolaire) n'est autorisé à accéder qu'aux renseignements qui leur sont directement pertinents. TRACS génère également automatiquement les avis par courriel informant les écoles et les transporteurs des changements apportés à la base de données le jour précédent. Les écoles et les transporteurs peuvent, à leur tour, envoyer un courriel à l'OSTA depuis TRACS afin de demander des renseignements précis.

- *WebQuery* – Ce logiciel complémentaire à Edulog fournit un accès aux données propres aux élèves par l'intermédiaire d'un portail Web. En utilisant l'adresse d'un élève, son numéro de téléphone, son programme, le conseil dont il dépend et l'année de scolarisation, un utilisateur peut accéder à plusieurs renseignements sur le transport propres aux élèves, notamment des renseignements relatifs à l'admissibilité aux écoles et au transport, des renseignements sur les arrêts d'autobus et l'affectation des tournées, ainsi que l'admissibilité au transport. L'accès est restreint, car l'adresse URL qui permet d'accéder à l'outil n'est ni accessible au public ni affichée sur le site Web du consortium. L'adresse URL requise pour accéder directement à l'outil est plutôt fournie à chaque membre du personnel et administrateur scolaire, et elle est utilisée à des fins de gestion interne seulement.
- *Site Web du consortium* – Le site Web de l'OSTA fournit un accès à des renseignements statiques sur le consortium, tels que les politiques et les méthodes, ainsi que des renseignements sur les tournées. Des formulaires téléchargeables et de l'information en temps réel sur les retards et les annulations d'autobus sont également accessibles. Le site est doté d'un outil de « localisation des arrêts d'autobus » qui permet aux parents d'accéder aux renseignements sur les tournées de leur enfant en entrant des renseignements signalétiques (aux fins de confidentialité). Des liens vers des renseignements pertinents qui figurent sur les sites Web des conseils membres sont aussi fournis sur le site. Des renseignements sur les tournées sont affichés sur le site Web de l'OSTA à la fin de l'été pour l'année scolaire à venir. Ces renseignements statiques figurent sur le site jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre et sont ensuite retirés. Ils sont supprimés parce que les modifications apportées aux tournées pendant les activités régulières rendent les données initiales désuètes.

Outre ces outils, un système de télécommunications, qui fournit un numéro d'accès général ainsi qu'un numéro direct pour joindre l'équipe de planification de chaque zone géographique, est installé. Un système de mise en file d'attente est compris pour les appels lorsque les lignes sont occupées et deux numéros « confidentiels »; un pour les transporteurs et l'autre pour les écoles, sont fournis pour que deux intervenants aient un accès direct au personnel de l'OSTA. Le système de courriels du consortium est hébergé par l'OCDSB. Des adresses individuelles sont fournies pour chaque membre du personnel, dont quatre adresses générales, correspondant aux quatre zones géographiques de planification, qui sont fournies et affichées sur le site Web. Enfin, un accès à une suite de logiciels généraux de productivité, tels que le traitement de texte et les feuilles de calcul électroniques, est offert à tous les membres du personnel.

Dans l'ensemble, la technologie installée semble appropriée pour répondre aux besoins du consortium et de ses intervenants. La disponibilité de l'information à chaque groupe d'intervenants est assurée, même si l'accès restreint à un outil important (WebQuery) réduit inutilement son utilité. L'outil de localisation des arrêts d'autobus du site Web compense quelque peu pour cette lacune. Les entrevues ont révélé que les communications effectuées par l'entremise d'outils technologiques, des télécommunications et de systèmes de courriel répondent aux besoins de tous les groupes d'intervenants. Cependant, il n'existe aucun système en place pour faire le suivi des questions et des préoccupations soulevées par les intervenants ou pour consigner le moment et la façon dont ces questions sont résolues. Les entrevues ont également révélé un niveau élevé d'utilisation générale des systèmes installés par le personnel du consortium.

### **Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre**

Le système de courriel est hébergé et administré par l'OCDSB. Toutes les autres technologies sont hébergées par le service de technologie de l'OCSB. L'OSTA dispose de deux serveurs autonomes hébergés dans le bureau de l'OCSB, qui héberge également Edulog, TRACS et le site Web de l'OSTA. Toutes les procédures de maintenance, de sauvegarde et de restauration sont fournies par le personnel de l'OCSB qui utilise les protocoles de ce dernier. Des sauvegardes quotidiennes des données sont effectuées et ces dernières sont régulièrement supprimées des emplacements de stockage hors site.

Il n'existe aucune procédure ni aucun protocole de l'OSTA distinct et autonome de sauvegarde de données ou de rétablissement en cas de sinistre. On avait demandé d'examiner la documentation de l'OCSB, mais nous ne l'avons pas reçue au moment de la rédaction de ce rapport. Bien que les procédures abordées pendant les entrevues semblent être appropriées, il serait impossible de le confirmer par un examen de la documentation.

### **Formation du personnel**

La formation officielle du personnel du consortium a été limitée à une seule séance de formation d'une semaine sur Edulog. En règle générale, le personnel qui s'est récemment joint au consortium a appris à utiliser le logiciel d'optimisation des tournées au travail et des conseils ont été prodigués par des cadres supérieurs. Tous les membres du personnel sont tenus de participer régulièrement aux webinaires offerts par Edulog afin d'améliorer leurs compétences relatives à l'utilisation du logiciel. Il n'existe aucun programme de formation officiel et documenté pour le perfectionnement du personnel relativement à l'utilisation du logiciel d'optimisation des tournées ou à d'autres aspects des activités du consortium.

### **5.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines ci-dessous.

#### **Utilisation de TRACS pour la diffusion de l'information**

L'utilisation généralisée que le consortium fait du logiciel TRACS pour diffuser l'information aux écoles et aux transporteurs est conforme aux meilleures intentions du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

### **5.2.3 Recommandations**

#### **Suivi des problèmes**

Un précieux ajout à l'ensemble des outils technologiques actuellement en place serait un mécanisme permettant de saisir et de consigner les questions, les préoccupations et les demandes de renseignements que le consortium a reçues ainsi que d'en assurer le suivi. Ce mécanisme peut être mis au point dans TRACS ou en tant qu'outil distinct. Les avantages qui en découleraient seraient d'organiser et d'assurer le traitement de chaque demande reçue par téléphone, par courriel, par télécopieur ou par d'autres moyens. Le personnel a signalé des résultats positifs pour la rentrée scolaire la plus récente; toutefois, l'absence d'un système de données ou d'une démarche coordonnée à l'échelle du consortium pour assurer le suivi des demandes empêche les membres du personnel de tirer parti de leur expérience, d'améliorer les processus et les pratiques ou de signaler ce succès de façon significative au conseil d'administration, aux conseils membres ou aux autres intervenants.

#### **Sauvegarde du système et récupération des données**

Le consortium devrait élaborer une procédure et un protocole officiels afin de veiller à ce que la perte de données ou un sinistre empêchant l'accès aux bureaux du consortium n'entraîne pas de perturbation majeure des activités. La méthode actuelle par laquelle on est entièrement tributaire du personnel technique de l'OCSB, bien qu'elle soit potentiellement adéquate du point de vue de la sauvegarde des données, omet de fournir une procédure claire que le personnel doit suivre en cas de problème majeur. La procédure et le protocole recommandés devraient établir des directives détaillées claires afin de récupérer les données perdues et de mettre sur pied rapidement et efficacement des activités dans des emplacements hors site afin de minimiser les interruptions de service.

## **Programme de formation et de perfectionnement du personnel**

Le consortium a connu un important roulement de personnel. Des pratiques opérationnelles font encore l'objet d'améliorations et sont élaborées afin d'optimiser les activités. En outre, des initiatives à venir en matière d'efficacité et d'efficience sont envisagées. Un programme complet et continu de perfectionnement et de formation du personnel appuierait ces changements et permettrait une amélioration continue des activités du consortium. Le programme devrait comprendre des séances générales pour tous les membres du personnel, de même que des directives ciblées pour répondre aux besoins de personnes particulières et aux besoins en matière de descriptions de tâches au sein de l'organisme. Il devrait également comprendre l'établissement d'exigences particulières relatives aux connaissances et aux compétences de chaque poste et de chaque personne, des séances de perfectionnement et de formation régulièrement fixées et il devrait faire l'objet d'un suivi à l'aide des calendriers, des ordres du jour et de la formation terminée.

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

Une carte numérique précise est un facteur primordial de la planification efficace des tournées, de l'efficacité du personnel et de l'utilisation efficiente du parc de véhicules. Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les cartes et sur les élèves, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées du transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

#### **5.3.1 Observations**

##### **Carte numérique**

Une seule carte numérique exhaustive dans Edulog couvre l'ensemble de la région desservie par l'OSTA. Cette carte a été installée en 2003 afin de remplacer la carte achetée par l'OCSB au moment de l'installation initiale d'Edulog. La source des données de la carte actuelle était le SIG municipal d'Ottawa. La carte comprend le réseau routier ainsi que plusieurs autres couches telles que les éléments hydrographiques et les voies ferrées, qui sont tout aussi utiles. Elle comporte en outre un code de couleurs selon lequel les différents types de routes, comme les routes à accès limité, sont représentés par différentes couleurs pour faciliter l'identification et l'utilisation.

La maintenance et les mises à jour sont effectuées manuellement à l'aide du module de maintenance de la carte MARIS d'Edulog et les superpositions des données sur le SIG

sont fournies par la municipalité et représentées au moyen de l'outil Shape Server décrit ci-dessus. L'accès à MARIS est limité au coordonnateur et à l'administrateur des systèmes de l'OSTA, ce qui permet de bien contrôler la précision de la carte. La démarche globale en ce qui a trait à la fourniture d'une carte précise et complète de même que les protocoles de maintenance du consortium sont excellents.

### **Précision de la carte**

La carte est précise et complète. Une analyse des données révèle que les adresses de seulement 108 dossiers d'élèves sur environ 111 000, ou moins de un dixième de un pour cent d'entre eux, ne présentent aucune concordance à la carte. Ces adresses sont principalement celles d'élèves qui habitent à l'extérieur du territoire de compétence de la grande ville d'Ottawa. Il s'agit d'un excellent résultat.

### **Valeurs par défaut**

Le coordonnateur et l'administrateur des systèmes de l'OSTA sont responsables de la mise au point de la carte et de l'établissement des valeurs par défaut de tous les systèmes. La carte de 2003 a été mise au point et le personnel de l'OCSB a établi les valeurs par défaut des systèmes, avant la formation du consortium. On continue de modifier légèrement la carte. Cependant, les modifications aux paramètres de chaque segment de rues sont limitées et ne sont apportées que lorsque des problèmes ou des erreurs identifiables surviennent. Il doit exister une raison claire pour laquelle les données sous-jacentes de la carte, telles que la vitesse de circulation par défaut, devraient être établies différemment pour un segment semblable particulier. Autrement, la démarche suivie consiste à rajuster, au besoin, chaque horaire des tournées.

Les limites sont indiquées sur la carte pour tous les secteurs de fréquentation et le personnel a signalé qu'elles étaient généralement précises. Les secteurs exclus et les zones dangereuses ne sont pas tous précisément représentés dans le système. À l'heure actuelle, il existe des incohérences dans ce domaine. Avant la création du consortium, l'OCSB a déterminé les dangers en étiquetant individuellement les segments de rues comme étant des routes « interdites à la circulation », des zones « non piétonnières » ou des rues « non traversables », le cas échéant, pour assurer des conditions de marche sécuritaires. L'OCSB a déterminé les dangers à l'aide des limites établies sur la carte. Il s'agit de la démarche utilisée par Edulog pour calculer précisément l'admissibilité et attribuer adéquatement les codes d'admissibilité à chaque élève. Cette divergence a été reportée au système combiné, ce qui a entraîné un codage et un calcul de l'admissibilité inexacts. Les zones dangereuses cernées dans le système Edulog consolidé sont donc incomplètes et l'adoption d'une démarche commune n'a pas encore été entreprise. Il s'agit d'un problème récurrent qui est

actuellement réglé par le personnel. Les conséquences ont été abordées dans la section *Politiques et pratiques* du rapport.

Les transporteurs sont tenus, en vertu du contrat, de présenter des « statistiques sur les tournées » le 31 octobre de chaque année. Elles indiquent les directions réelles des tournées, l'horaire, les distances et les charges tels qu'ils sont consignés par les conducteurs d'autobus. Ces données sont validées par les adjoints au transport et les rajustements des tournées sont effectués dans Edulog au besoin. Les modifications nécessaires de la carte découlant de ce processus sont portées à l'attention du coordonnateur et de l'administrateur des systèmes en vue de prendre des mesures appropriées.

Le processus de maintenance, l'établissement des valeurs par défaut, la représentation visuelle fournie et la précision de la carte numérique sous-jacente semblent tous être excellents, fournissant ainsi un outil essentiel ainsi qu'une pierre d'assise pour la planification et l'élaboration efficaces et efficientes des tournées.

### **Gestion des données sur les élèves**

La base de données Edulog contient tous les dossiers d'élèves des deux conseils membres, sans égard à l'admissibilité au transport. Les données proviennent du système d'information sur les élèves de chaque conseil membre, qui est Trillum pour l'OCDSB et le SIRE pour l'OCSB. Les conseils membres sont responsables de la précision et de l'exhaustivité des données sur les élèves entrées dans leurs systèmes d'information respectifs. L'OSTA dispose d'un délai d'exécution normalisé de quatre jours pour apporter des modifications au transport en fonction des données soumises par les conseils. Le règlement des problèmes est renvoyé à chaque école afin qu'elles puissent prendre des mesures et ces derniers sont gérés par l'entremise du processus de mise à jour quotidienne décrit ci-dessous.

Tous les transferts de données sont électroniques. Dans le cas de l'OCSB, il est entièrement automatisé et dans celui de l'OCDSB, il requiert une intervention mineure. Cette situation s'explique par le fait que les serveurs de l'OSTA sont protégés par le pare-feu de l'OCSB. Le personnel des systèmes s'emploie à mettre sur pied un portail qui permettra le transfert automatisé à partir de l'OCDSB. Dans les deux cas, des fichiers sont extraits à partir du SIRE et transférés au système de l'OSTA, où ils sont téléchargés vers Edulog.

Le téléchargement complet des données sur les élèves est effectué chaque semaine pendant toute l'année scolaire et les données sont téléchargées vers la base de données active et (ou) vers la base de données de planification, le cas échéant. Des ajouts ou des changements quotidiens sont extraits du système de chaque conseil membre et sont chargés dans Edulog afin que les adjoints au transport puissent

prendre les mesures nécessaires. Les renseignements sur le transport ne sont pas mis à jour automatiquement dans Edulog. Les adjoints doivent examiner chaque dossier, de même que la nature des modifications déterminées et les mesures appropriées à prendre. Les dossiers d'élèves supprimés sont gérés par l'entremise d'un processus hebdomadaire de téléchargement. Une comparaison entre les dossiers dans Edulog et ceux du processus hebdomadaire de téléchargement est effectuée afin de déterminer quels dossiers d'élèves devraient être supprimés de la base de données d'Edulog.

Les adjoints au transport ont été chargés d'examiner quotidiennement chaque dossier modifié. Les dossiers d'Edulog sont générés par région géographique et énumèrent les dossiers d'élèves qui ont été modifiés par rapport au téléchargement de la nuit précédente. Tout dossier auquel on a apporté un changement relativement à l'un des cinq domaines liés au transport (école, année, programme, adresse du domicile ou d'un autre service), doit être examiné par les adjoints en comparant les données téléchargées vers la base de données d'Edulog avec le même dossier de la base de données de sauvegarde du jour précédent. Les modifications au dossier doivent être déterminées par un examen.

Les modifications précises apportées ne sont pas étiquetées ni facilement identifiables dans chaque cas. Certains des changements n'ont aucune incidence sur les exigences relatives au transport (p. ex., numéros de téléphone, qui font partie de l'adresse), mais chaque dossier doit encore être « examiné » par l'adjoint avant qu'il ne soit retiré de la liste des changements quotidiens. Les données erronées (p. ex., les adresses qui ne concordent pas avec la carte) devraient être renvoyées aux écoles afin d'être rectifiées. En pratique, les adjoints corrigent généralement les erreurs mineures directement dans Edulog. Ils corrigent également d'autres erreurs, mais ils avisent les écoles par téléphone ou par courriel afin qu'elles apportent également les corrections dans SIRE. Le processus hebdomadaire de téléchargement sert à déterminer les dossiers d'élèves qui doivent être supprimés.

Dans l'ensemble, même si ce processus donne lieu à une base de données précise, il est lui-même quelque peu onéreux et inutilement complexe. En intervenant dans le processus de transfert des données et en obligeant chaque dossier modifié de faire l'objet d'un examen, que cette modification ait fait en sorte ou non qu'une exigence relative au transport soit modifiée, le consortium crée du travail supplémentaire. De plus, l'incapacité de distinguer ce qui a changé par rapport au rapport quotidien fait en sorte que chaque adjoint consacre beaucoup de temps à discerner la nature du changement avant même que toute mesure puisse être prise ou, dans de nombreux cas, déterminer simplement qu'aucune mesure n'est nécessaire.

Un problème particulier survient en ce qui concerne la gestion des données sur les élèves ayant des besoins particuliers. La plupart des activités liées à la détermination, à

la consignation et à la gestion des exigences relatives au transport de ces élèves sont nécessairement menées exclusivement dans Edulog et l'information requise n'est pas toujours reproduite dans les systèmes informatiques de renseignements sur les élèves des conseils. L'une des pratiques courantes dans le secteur consiste à « verrouiller » ces dossiers afin d'empêcher que les renseignements plus détaillés et les changements dans la base de données du logiciel d'optimisation des tournées soient écrasés pendant le processus quotidien ou hebdomadaire de téléchargement des données moins complètes ou inexactes dans les systèmes informatiques de renseignements sur les élèves. Cela ne se produit pas pour l'OSTA et il semble que cela pose un problème pour les données sur les élèves ayant des besoins particuliers qui sont erronées par rapport à ce qui est consigné dans le système SIRE du conseil, qui est généralement moins complet que ce qui se trouve dans Edulog. Par conséquent, l'affectation des tournées élaborées en fonction de l'adresse d'un élève et la combinaison de l'affectation au programme n'ont plus de lien entre elles, ce qui fait en sorte que les élèves ne sont pas affectés aux parcours d'autobus et donne lieu à des données imprécises et à des problèmes de gestion pour le personnel de l'OSTA. À l'heure actuelle, cent quarante et un des 1 779 parcours de transport adapté dans Edulog indiquent une charge nulle même si les parcours sont bel et bien en service. Il pourrait s'agir d'un résultat découlant de ce problème de données.

Le transfert annuel des renseignements sur l'année scolaire des élèves est effectué par chaque conseil membre, habituellement en avril de chaque année. Avant cette période, l'OSTA met en place une nouvelle base de données d'Edulog, qui devient la base de données pour la planification de l'année scolaire à venir. Une fois le transfert terminé, les données révisées sur les élèves sont chargées dans la base de données de planification, ainsi que toutes les mises à jour à venir. Cela devient la base de données active après la fin de l'année scolaire. Les membres du personnel répètent les ajouts et les modifications dans les deux bases de données avant la fin de l'année scolaire.

### **Structures de codage**

L'OSTA a personnalisé le codage des dossiers d'élèves dans Edulog afin de répondre aux besoins analytiques et à ceux en matière de production de rapports du consortium. Le code d'admissibilité au système calculé par Edulog est fondé sur le domicile de l'élève ou sur son adresse permanente. Si une autre adresse est approuvée, elle est entrée dans les champs d'adresse pour le transport du matin et de l'après-midi et des codes d'admissibilité distincts sont calculés en fonction de ces adresses. Les codes d'admissibilité et de déplacement de l'utilisateur sont ensuite entrés afin de tenir compte de la situation particulière de chaque élève. Cette combinaison facilite l'extraction pour la production de rapports et l'analyse; toutefois, il faut prêter une attention particulière à la combinaison réelle des codes attribués afin d'évaluer précisément l'état de chaque

élève. Par exemple, 38 375 élèves se sont vus attribuer un code d'admissibilité au système de « 0 » et un code relatif à l'admissibilité des utilisateurs de « 0 », ce qui indique qu'ils sont admissibles aux services de transport sans exception. Mille cent soixante-seize élèves se sont également vus attribuer un code d'admissibilité au système de « 12 », indiquant que leur principale adresse est située en dehors du secteur de fréquentation de l'école qui leur a été affecté. On a toutefois attribué manuellement un code relatif à l'admissibilité des utilisateurs de « 0 » à ces 1 176 élèves, indiquant que le consortium est intervenu et les a rendus admissibles aux services de transport. On n'a pas su immédiatement clairement la raison pour laquelle ces élèves sont devenus admissibles. Il est probable qu'ils aient une autre adresse approuvée qui se situe dans la zone d'admissibilité aux services de transport de l'école qu'ils fréquentent, mais un examen de la structure de codage ne l'indique pas immédiatement clairement. On retrouve d'autres exemples comme celui-ci au moment d'examiner la combinaison des codes d'admissibilité au système et des codes d'admissibilité des utilisateurs attribués. Le tableau ci-dessous résume les codes d'admissibilité au système et les codes d'admissibilité des utilisateurs pour tous les élèves dans la base de données.

**Tableau 5: Code d'admissibilité au système et code d'admissibilité des utilisateurs de tous les élèves**

Admissibilité des utilisateurs	Admissibles 0	Admissibles en raison de conditions dangereuses 1	OOB 12	Marche 13	Géocode 93	Valeur par défaut 99	Total
0	38 375	160	1 176	804	–	1	40 516
1	92	2 965	124	90	–	–	3 271
2	3 332	79	741	1 222	1	–	5 375
3	7	–	–	40	–	–	47
4	504	84	75	53	–	–	716
5	–	–	1	1	–	–	2
6	628	24	1 447	389	7	10	2 505
7	–	–	70	3	–	–	73
8	134	–	13	3	–	–	150
9	62	–	1	4	7	–	74
10	1	–	–	–	–	–	1
12	71	7	7 075	192	–	–	7 345

<b>Admissibilité des utilisateurs</b>	<b>Admissibles 0</b>	<b>Admissibles en raison de conditions dangereuses 1</b>	<b>OOB 12</b>	<b>Marche 13</b>	<b>Géocode 93</b>	<b>Valeur par défaut 99</b>	<b>Total</b>
13	590	185	1 053	42 341	–	–	44 169
14	135	32	673	3 328	–	–	4 168
15	168	10	188	142	–	–	508
16	652	82	42	123	–	–	899
17	190	22	99	395	–	–	706
18	2	–	–	1	–	–	3
19	9	3	395	2	–	–	409
23	–	–	–	3	–	–	3
60	67	26	9	2	–	–	104
63	2	–	7	42	–	–	51
64	1	–	–	1	–	–	2
68	1	1	–	2	–	–	4
99	13	1	2	4	–	–	20
134	–	–	–	1	–	–	1
146	11	1	–	–	–	–	12
147	–	–	–	2	–	–	2
213	–	–	–	1	–	–	1
912	–	–	1	–	–	–	1
1 213	–	–	–	1	–	–	1
1 466	1	–	–	–	–	–	1
9 139	–	–	–	1	–	–	1
<b>Total</b>	<b>45 048</b>	<b>3 683</b>	<b>13 204</b>	<b>49 206</b>	<b>108</b>	<b>110</b>	<b>111 141</b>

Le dossier de l'élève est codifié à l'aide des codes d'admissibilité au système et des codes d'admissibilité des utilisateurs décrits ci-dessus. De plus, le dossier de l'élève est codifié en fonction de l'école qu'il fréquente, du code de déplacement, du programme (le cas échéant) et de l'affectation des conseils.

L'indicateur des besoins particuliers dans Edulog n'est pas utilisé uniformément comme un identificateur et les 16 codes personnalisés relatifs aux besoins particuliers qui

deviennent accessibles une fois cet indicateur activé ne le sont pas non plus. Les zones de texte figurant sur le dossier de l'élève sont utilisées pour consigner certains renseignements pertinents aux fins d'utilisation quotidienne par les adjoints et les coordonnateurs; toutefois, elles ne sont pas facilement accessibles ni assez cohérentes pour qu'elles soient utilisées dans les analyses ou la production de rapports.

Les parcours d'autobus sont codifiés de manière à être identifiables par l'école desservie, qu'ils soient du matin, de l'après-midi ou du midi, et qu'il s'agisse de parcours de transport ordinaire, de transport adapté ou de programme spécialisé. L'itinéraire indique en outre les écoles desservies et le code de la tournée à lui seul permet d'identifier le transporteur. Cependant, il n'existe aucune identification unique des parcours par type (p. ex., qu'ils desservent plusieurs écoles, qu'ils soient partagés entre les conseils, qu'ils comprennent les correspondances, etc.). Cette méthode relative au codage des parcours et des tournées d'autobus est adéquate, mais limite la capacité du personnel d'extraire et de manipuler facilement les données à des fins d'analyse et de production de rapports, comme l'élaboration d'indicateurs de rendement clés.

### **5.3.2 Pratiques exemplaires**

#### **Précision de la carte numérique et processus de maintenance**

Le consortium a mis en place d'excellents processus et protocoles de maintenance de la carte numérique qui donnent lieu à une carte sous-jacente très précise, soit un élément essentiel de l'élaboration et de la mise à jour d'un système précis de tournées d'autobus et d'horaires. Cela constitue une pratique exemplaire que d'autres consortiums de transport de la province pourraient adopter.

### **5.3.3 Recommandations**

#### **Amélioration de la structure de codage**

La structure de codage des élèves, des parcours et des tournées actuellement conçue répond aux besoins opérationnels du consortium. Cependant, on devrait envisager d'améliorer l'utilité globale du système relativement aux activités, à l'analyse, à la mesure du rendement et à la production de rapports. Les améliorations devraient comprendre notamment:

- la rationalisation des codes afin d'indiquer plus clairement l'état de chaque élève dans la combinaison des codes d'admissibilité au système et des codes d'admissibilité des utilisateurs, ainsi que d'éliminer l'utilisation de codes qui décrivent seulement de très petits sous-ensembles d'élèves;

- l'utilisation rigoureuse de l'indicateur des besoins particuliers et des codes personnalisables relatifs aux besoins particuliers afin de cerner et de représenter plus précisément les exigences propres à chaque élève ayant des besoins particuliers dans le système;
- la modification du codage des parcours pour indiquer la nature du parcours ou de la tournée d'autobus, à savoir, par exemple, si le parcours dessert plusieurs écoles, s'il compte des élèves effectuant des correspondances ou s'il est partagé entre les conseils.

## **5.4 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 incidences négatives sur les coûts ou le service et la communication des attentes et du rendement est un élément clé de tout modèle d'amélioration continue. Cette section portera sur l'examen et l'évaluation 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.

### **5.4.1 Observations**

#### **Production de rapports et analyse des données**

Aucun programme régulier de production de rapports sur le rendement ou de mesure de celui-ci n'est actuellement utilisé à l'OSTA. Les données et les rapports opérationnels sont mis à la disposition des écoles et des transporteurs par TRACS, conformément à ce qui est décrit précédemment. Les rapports utilisés à l'interne par le personnel de l'OSTA sont principalement ceux qui sont liés aux modifications et aux ajouts quotidiens. Ils sont imprimés et utilisés de la manière décrite précédemment. D'autres rapports sont produits à mesure que des données sont extraites à des fins opérationnelles selon les besoins. Il a toutefois été rapporté que les coordonnateurs préparent et examinent régulièrement des rapports sur l'utilisation ou l'horaire des autobus ainsi qu'un rapport sur le nombre pondéré de tournées partagées, même si ces rapports n'ont pas été englobés dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

De plus, il y a un certain nombre de rapports personnalisés qui ont été préparés à des fins opérationnelles, notamment des horaires de tournées de chaque école, des calculs de la charge pondérée pour l'établissement des coûts, des lettres types, des rapports pour la collecte de statistiques et le signalement requis par le sondage annuel du ministère, des rapports sur la planification des tournées, des listes de passagers, des rapports sur les tournées et des données extraites à des fins d'exportation vers les systèmes informatiques de renseignements sur les élèves.

### **Mesure du rendement**

Les renseignements sont présentés au besoin au conseil d'administration, mais aucun rapport périodique n'est préparé sur les indicateurs de rendement clés utilisés de façon continue. Des exemples ont été présentés sur les données utilisées aux fins d'analyse et de prise de décision, comme un sondage mené auprès des parents dans le cadre de l'analyse des heures de classe à Barhaven, mais il n'existe aucun programme selon lequel les statistiques relatives au rendement sont calculées, signalées ou suivies de près au fil du temps.

#### **5.4.2 Recommandations**

##### **Indicateurs de rendement clés**

Le consortium devrait élaborer un programme régulier de mesure et de suivi du rendement, ainsi que de production de rapports en la matière afin d'appuyer les efforts visant à améliorer l'efficacité et l'efficience et de communiquer le rendement du système de transport aux intervenants. Il existe de nombreux excellents exemples de programmes semblables dans la province qui peuvent être adoptés et personnalisés aux conditions uniques de la zone desservie par l'OSTA. Le programme peut commencer à petite échelle, avec seulement quelques mesures clés telles que le nombre d'élèves transportés, l'utilisation moyenne de la capacité des autobus et le nombre de véhicules utilisés. Une fois le programme rodé en matière de données et de processus d'analyse requis pour l'appuyer, d'autres mesures et rapports pourraient être ajoutés pour améliorer l'utilité du programme dans son ensemble. Le programme devrait mettre l'accent sur l'atteinte d'un juste équilibre entre le niveau de détail recherché ainsi que la complexité et les efforts déployés relativement à l'extraction de données, aux calculs et à la production de rapports. L'un des éléments clés, quelles que soient les mesures choisies et la fréquence des rapports, est de faire concorder le moment et la façon de calculer les mesures. L'un des principaux avantages d'un programme de mesure du rendement est l'analyse des tendances au fil du temps. Cela n'est possible que lorsqu'il y a une cohérence entre le programme et les mesures faisant l'objet d'un suivi.

## **5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté**

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 méthodes servant à maximiser l'utilisation du parc de véhicules et à maîtriser les coûts, tout en fournissant un niveau de service élevé aux élèves qui utilisent chaque mode de transport.

### **5.5.1 Observations**

#### **Planification et gestion des tournées d'autobus**

Jusqu'à présent, l'utilisation combinée d'Edulog par le consortium a été principalement limitée à la maintenance des tournées actuelles et au rajustement de celles-ci pour l'année scolaire à venir. Les deux analyses de l'efficacité à grande échelle achevées (voir la description dans la section *Politiques et pratiques*) utilisent des données d'Edulog, mais n'ont pas été effectuées comme des simulations dans le système. Cependant, on a utilisé l'optimisation, les regroupements et d'autres fonctions du logiciel. Les coordonnateurs, plus particulièrement, se servent de la fonction de l'optimisation dans le cadre de leur examen annuel de la planification des tournées et de l'efficacité.

La planification des tournées constitue l'une des principales responsabilités des coordonnateurs du transport. Comme nous l'avons vu, seulement deux analyses exhaustives de l'efficacité ont été achevées jusqu'à présent, dont une (Barhaven) qui s'est rendue à l'étape de la mise en œuvre. D'autres changements d'ordre tactique ont été apportés dans le cadre du cycle annuel de planification des tournées, mais ils ne s'inscrivaient pas dans le cadre d'efforts exhaustifs et coordonnés. Plusieurs autres occasions d'améliorer l'efficacité des tournées ont été cernées dans le cadre de ce processus régulier, notamment un examen des zones piétonnières de 23 écoles de l'OCSB qui aurait entraîné des économies relativement à 24 autobus scolaires avant l'année scolaire 2009-2010.

Aucune directive documentée n'a été fournie pour la planification des tournées des élèves ayant des besoins particuliers. La responsabilité de la planification, décrite dans la section *Politiques et pratiques*, est répartie entre les coordonnateurs du transport, mais elle est différente pour les deux conseils membres. Aucune directive procédurale commune n'a été fournie aux planificateurs et le transport adapté n'est actuellement pas coordonné de façon systémique. Les membres du personnel indiquent qu'ils chercheront des possibilités de partager les services entre les conseils selon les circonstances et lorsqu'il y aura une occasion de le faire; toutefois, la planification

globale est encore distincte. La seule exception à ce sujet est que cette année, l'OSTA a achevé la planification avancée et la conception des tournées combinées pour tous les élèves ayant des besoins particuliers (des deux conseils membres) qui participent aux cours de McHugh, qui est un établissement commun pour les élèves des deux conseils.

L'intégration des élèves ordinaires et de ceux qui ont des besoins particuliers se fait seulement dans la mesure où l'élève ne nécessite aucune exigence relative au transport adapté. Cependant, les élèves ordinaires sont affectés à des véhicules pour les élèves ayant des besoins particuliers pour des raisons d'efficacité et pour répondre aux besoins particuliers des familles, comme le fait de s'assurer que les frères et sœurs prennent l'autobus ensemble. Des données révèlent que 150 élèves ordinaires sont affectés à des véhicules pour les élèves ayant des besoins particuliers pour des raisons d'efficacité et seulement quatre le sont pour des raisons de « compassion ».

### **Analyse de l'efficacité du système<sup>8</sup>**

Les données actuelles sur les tournées, les parcours, les élèves et les heures de classe ont été extraites du système Edulog dans le but d'analyser l'efficacité du système. Le Tableau 6 résume l'utilisation moyenne de la capacité pour chacun des 4 330 parcours d'autobus qui composent le réseau de transport de l'OSTA. Ces calculs ont été effectués à l'aide du nombre maximum d'élèves prévus pour chaque parcours d'autobus, défini comme étant le « nombre maximal » permis par le consortium. Les résultats sont ventilés selon les parcours ordinaires, du midi, de programmes particuliers et de transport adapté.

---

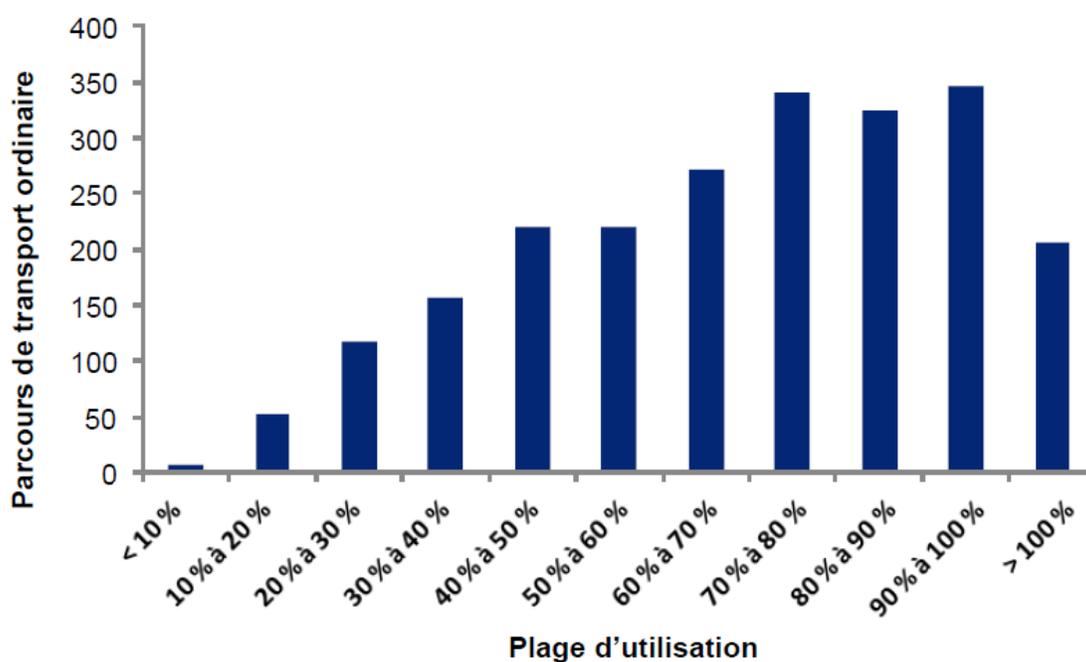
<sup>8</sup> Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

**Tableau 6: Utilisation moyenne de la capacité**

Type de parcours	Utilisation moyenne de la capacité	Nombre de parcours
Ordinaire	70 %	2 261
Du midi	28 %	468
De programmes particuliers	36 %	40
De transport adapté	51 %	1 661
À l'échelle du système	58 %	4 430

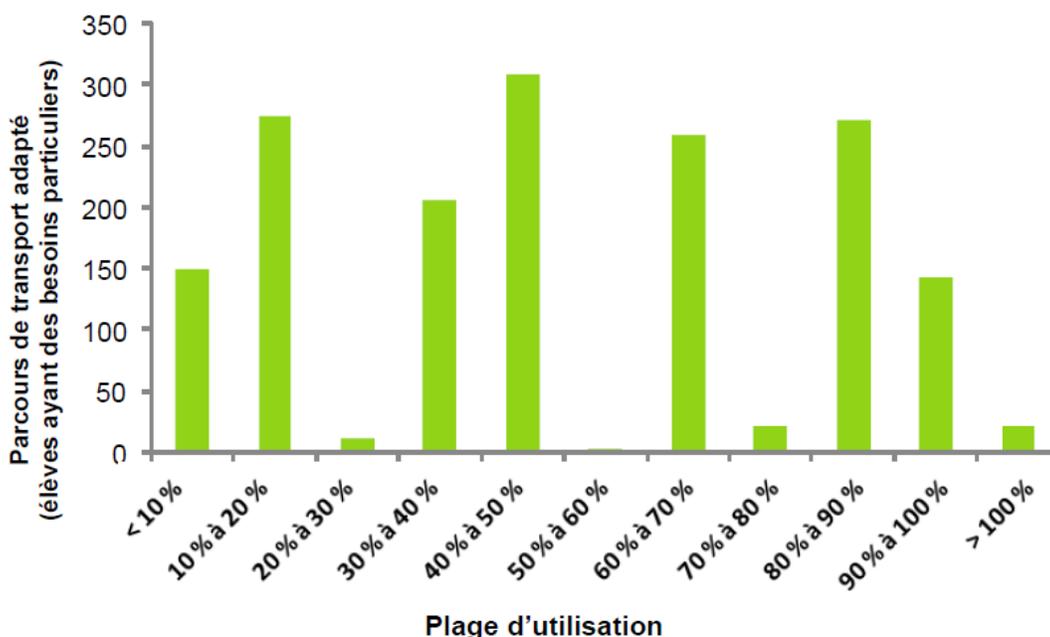
Les résultats globaux se situent dans les plages inférieures prévues pour le transport ordinaire et adapté, compte tenu des conditions globales de fonctionnement et de la géographie de la zone desservie par l'OSTA. La Figure 6 démontre que l'utilisation de la capacité est relativement constante pour les parcours d'autobus ordinaires et que la majorité des parcours fait état d'une utilisation de la capacité se trouvant dans la partie supérieure de la plage. Compte tenu de l'existence d'une zone principalement rurale dans la zone desservie, on devrait s'attendre à ce que certains parcours soient moins utilisés.

**Figure 6: Nombre de parcours par plage d'utilisation (parcours de transport ordinaire)**



Une présentation semblable des parcours de transport adapté (Figure 7) révèle moins d'uniformité et soulève d'importantes questions concernant l'efficacité de la planification des tournées pour cet élément du système. Cela s'avère particulièrement vrai lorsque l'on reconnaît que la grande majorité des parcours d'autobus de transport adapté sont desservis par de petits véhicules. Plus de 96 pour cent de ces parcours sont desservis par des véhicules ayant une capacité *prévue* de six passagers ou moins. Cela se compare à plus de 95 pour cent de tous les parcours de transport ordinaire desservis par des véhicules ayant une capacité prévue d'au moins 48 passagers. À l'échelle du système, près de 40 pour cent de tous les parcours d'autobus sont desservis par de petits véhicules ayant une capacité prévue de moins de 20 élèves.

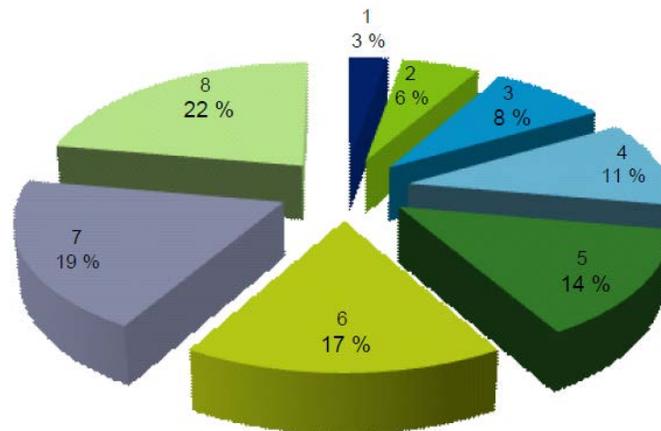
**Figure 7: Nombre de parcours par plage d'utilisation (parcours de transport adapté)**



La façon dont le système réutilise efficacement chaque autobus pendant le jour de service est tout aussi importante que l'utilisation de la capacité. En mettant exclusivement l'accent sur les parcours de transport ordinaire, il est possible d'acquérir un sens de la façon dont les heures de classe sont efficacement coordonnées afin de promouvoir la réutilisation et, par conséquent, d'accroître l'efficacité du transport dans l'ensemble. La Figure 8 illustre le nombre moyen de parcours quotidiens effectués par tous les véhicules dont la capacité prévue est d'au moins 36 passagers. Quarante-trois pour cent de cette partie du parc de véhicules effectuent au moins quatre parcours quotidiens (deux le matin et deux l'après-midi), dont 58 pour cent effectués au moins six

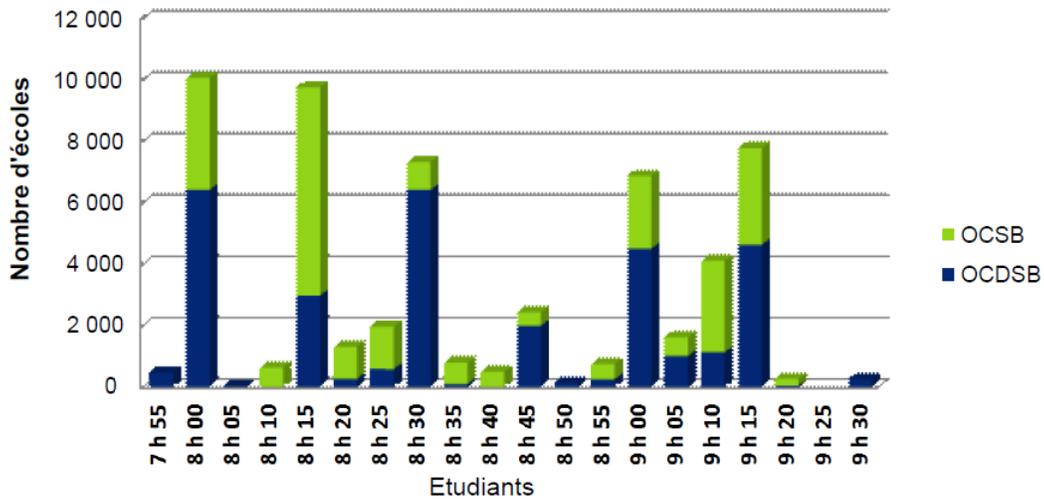
parcours quotidiens. Cela témoigne d'un système qui atteint un degré plutôt élevé de coordination des parcours par étape et des heures de classe.

**Figure 8: Nombre de parcours quotidiens (autobus dont la capacité prévue est supérieure à 36 passagers)**



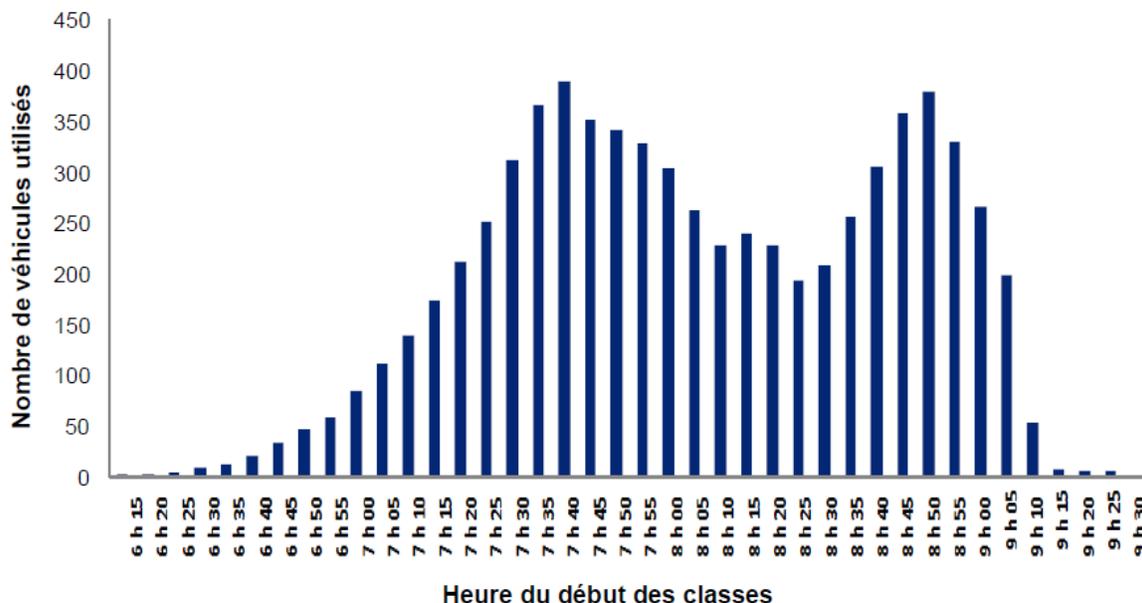
Cette conclusion est davantage renforcée par un examen des heures de classe et du déploiement du parc de véhicules. La Figure 9 illustre le nombre d'élèves transportés vers les écoles où les classes débutent à chaque plage horaire indiquée pour l'OCDSB et l'OCSB. Ce qui en ressort, c'est le regroupement d'élèves à des intervalles réguliers, mais il y a un regroupement naturel dans deux intervalles de temps distincts (regroupements d'écoles à des intervalles de temps précis) concentré aux environs de 8 h 15 et de 9 h 10 avec une certaine variabilité autour de ces plages horaires. C'est la dynamique qui facilite l'utilisation multiple d'autobus, qui est davantage illustrée à la Figure 10.

**Figure 9: Élèves transportés en fonction de l'heure de début des classes**



La Figure 10 indique le nombre d'autobus utilisés qui transportent activement des élèves à chaque intervalle de cinq minutes pendant la période de transport du matin. Les deux heures de pointe distinctes qui ressortent à 7 h 40 et à 8 h 50 témoignent d'un système à deux paliers bien équilibré permettant de transporter un nombre relativement égal d'élèves à chaque palier, facilitant ainsi l'utilisation uniforme du parc de véhicules dans la plage horaire. Le nombre important de périodes moins achalandées entre les deux périodes de pointe où le nombre de véhicules utilisés diminue considérablement est en outre évident. Cela témoigne d'un système qui ne subit pas de contrainte de temps pour effectuer des parcours d'autobus et est également une manifestation de l'étendue des heures de début des classes autour des deux périodes de pointe. Le déploiement des heures de pointe semble survenir avant les heures réelles de début des classes parce que les élèves sont généralement déposés à l'école avant l'heure réelle de début des classes.

**Figure 10: Déploiement du parc de véhicules pour les parcours du matin (parcours d'autobus ordinaires seulement)**

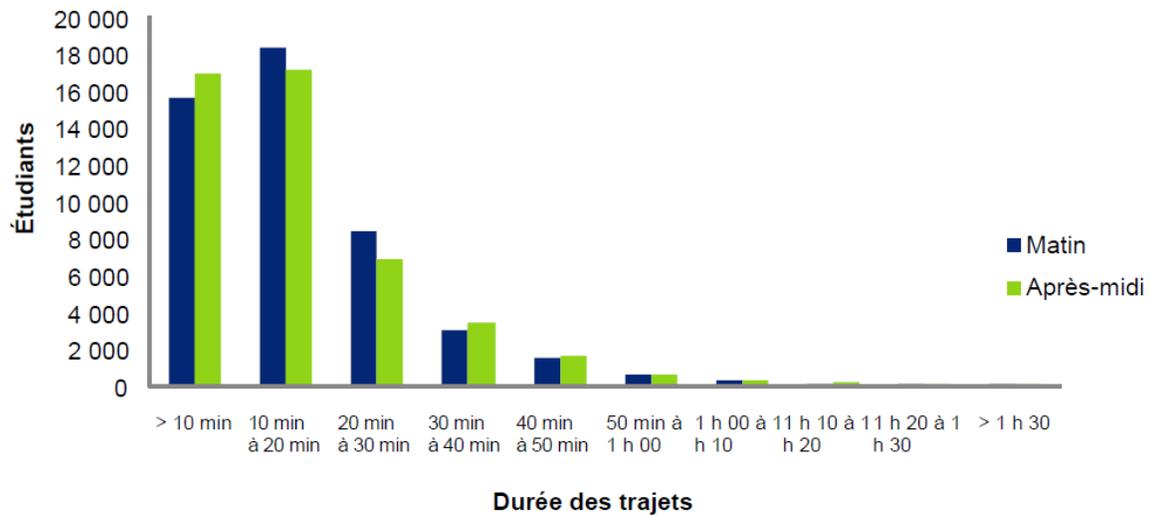


Une autre technique utilisée par l'OSTA est de desservir plus d'une école pendant les parcours d'autobus ordinaires. Ces « parcours combinés » ramassent des élèves de plus d'une école, puis les débarquent à chaque école dans l'ordre. Ces parcours diffèrent des parcours simples où tous les élèves à bord de l'autobus fréquentent la même école. Les parcours combinés contribuent à maximiser l'utilisation de la capacité, surtout dans les régions géographiques où il n'est pas possible d'effectuer des parcours par étape. L'analyse révèle qu'environ 20 pour cent de tous les parcours d'autobus desservent plus d'une école.

La maximisation de l'utilisation de la capacité et de l'utilisation des éléments d'actif (le nombre de parcours effectués chaque jour) constituent les principaux facteurs menant à l'efficacité du système. La durée du trajet des élèves représente un facteur clé pour déterminer si un système est efficace. Si, par exemple, des niveaux élevés d'utilisation de la capacité ont été atteints en rendant chaque parcours d'autobus excessivement long, alors un équilibre inapproprié a été atteint entre l'efficacité et l'efficacité. La Figure 11 illustre la durée actuelle du trajet des élèves selon les plages du matin et de l'après-midi. Pour 99 pour cent des élèves, la durée du trajet du matin et de l'après-midi est inférieure à 60 minutes. Par ailleurs, pour 97 pour cent des élèves, la durée du trajet est inférieure à 50 minutes et pour 88 pour cent d'entre eux, elle est inférieure à 30 minutes. La durée moyenne du trajet est de 17 minutes. Même si les niveaux globaux d'utilisation de la capacité et de la réutilisation des autobus pendant le jour de service se situent dans des plages acceptables, ce résultat indique un niveau très élevé de

service et la possibilité d'apporter davantage d'améliorations en matière d'efficacité à l'avenir.

**Figure 11: Durée du trajet des élèves**



L'un des objectifs du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité est de promouvoir la mise au point d'un système de transport intégré pour tous les conseils membres du consortium dans le cadre d'efforts visant à améliorer l'efficacité globale de la prestation de services de transport. Une analyse du partage actuel des parcours et des tournées entre les conseils révèle que seulement 50 parcours d'autobus sur plus de 4 400 (un peu plus de un pour cent) comptent des élèves qui prennent l'autobus et qui fréquentent des écoles des deux conseils membres. Par ailleurs, 124 tournées d'autobus sur plus de 1 700 (un peu plus de sept pour cent) comptent des parcours d'autobus qui desservent des écoles associées à plus d'un conseil membre. Malgré les résultats positifs illustrés par l'analyse globale de l'efficacité et de l'efficacité du système, cet indicateur ainsi que d'autres illustrent les progrès qui doivent encore être réalisés, de même que la possibilité d'accroître l'efficacité et l'efficacité globales du système de transport à l'avenir.

### 5.5.2 Recommandations

#### Analyse de l'efficacité des tournées de transport adapté

Comme il est recommandé dans la section *Politiques et pratiques*, le consortium devrait élaborer une démarche révisée relative à la planification des tournées de transport adapté qui centralise cette fonction importante avec une seule équipe de planificateurs de tournées, et qui permet de mettre en place une méthode de gestion et de suivi des

données plus rigoureuse. Il conviendrait, parallèlement à cette méthode, d'effectuer une évaluation complète du plan d'optimisation des tournées de transport adapté. Une utilisation de la capacité marginalement acceptable est atteinte dans le système actuel, mais une importante proportion des parcours d'autobus sont effectués à l'aide de petits véhicules et il semble possible d'améliorer davantage l'efficacité.

### **Programme d'examen régulier de l'efficacité des tournées**

Le consortium devrait tirer parti des modifications apportées jusqu'à présent ainsi que des recommandations énoncées dans la section *Politiques et pratiques* en mettant en place un programme régulier d'analyse et d'amélioration de l'efficacité des tournées. Le système actuel offre des services de très haute qualité à un niveau d'efficacité raisonnable, ce qui fournit un excellent fondement à partir duquel évaluer les modifications futures. Il faudrait mettre l'accent sur l'atteinte d'un équilibre acceptable entre la qualité du service et l'efficacité du système à mesure que les politiques des conseils membres continuent d'évoluer et deviennent plus harmonisées. L'objectif consisterait à atteindre un niveau d'intégration plus élevé entre les conseils membres en évaluant les heures de classe ainsi que les normes de service telles que la durée des trajets et le transport de courtoisie. Le consortium devrait établir un calendrier qui permettrait à l'ensemble du système de faire l'objet d'une analyse et d'un examen exhaustifs au cours des prochaines années.

## **5.6 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité**

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne**. Il existe de nombreux éléments positifs relatifs au réseau de transport de l'OSTA ainsi qu'à l'épine dorsale d'optimisation des tournées et de technologie en fonction de laquelle il est géré. La qualité de la carte numérique sous-jacente du logiciel d'optimisation des tournées est excellente et la plupart des membres du personnel démontrent d'excellentes connaissances du système et savent l'utiliser. L'efficacité du système est évidente dans l'analyse des données et la durée du trajet des élèves ainsi que les heures raisonnables de début et de fin des classes témoignent de la qualité très élevée des services. L'utilisation de la capacité et des éléments d'actif est également appropriée. Toutefois, il est clair qu'il existe des possibilités d'améliorer davantage l'efficacité et l'efficacité en réorganisant la fonction et la méthode d'optimisation des tournées de transport adapté, en réharmonisant judicieusement les heures de classe, en réévaluant la justification de la politique des élèves bénéficiant du transport de courtoisie et en poursuivant de façon dynamique l'intégration des parcours et des tournées entre les conseils membres.

## 6 Contrats

### 6.1 Introduction

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 est issue d'un examen des trois éléments clés des pratiques contractuelles suivants:

- la structure des contrats;
- la négociation des contrats;
- la gestion des contrats.

Chaque élément a fait l'objet d'une analyse fondée sur des observations des renseignements fournis par le consortium, y compris l'information dévoilée au cours des entrevues. L'analyse comprenait une évaluation des domaines nécessitant une amélioration, qui ont été cernés grâce à un ensemble de pratiques exemplaires connues établi durant les examens de l'efficacité et de l'efficience précédents. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience de chaque élément. L'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles du consortium sont évaluées comme suit:

**Contrats – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – faible**

### 6.2 Structure des contrats

Un contrat<sup>9</sup> 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. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

---

<sup>9</sup> Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

## 6.2.1 Observations

### Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants d'autobus; les contrats sont valides de septembre 2010 à juin 2011, mais n'ont été conclus qu'après le 1<sup>er</sup> septembre 2010.

Parmi les autres clauses du contrat, les suivantes méritent d'être soulignées:

- les barèmes tarifaires, les dates de paiement et les rajustements dus au mauvais temps et aux conflits de travail;
- les rajustements dus à l'augmentation et à la diminution des prix du carburant;
- le calcul des distances des tournées et du temps de travail des conducteurs;
- la configuration et la capacité de charge des véhicules;
- les exigences de conformité au contrat, aux lois provinciales et fédérales, ainsi qu'aux politiques du consortium et des conseils membres;
- les distances minimales des tournées – les exploitants sont assurés de recevoir le paiement d'un coût variable minimal, qui s'ajoute au taux du coût de base fixe;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules – l'âge maximal des véhicules est de 10 ans pour les tournées des élèves de l'OCSB (y compris les tournées intégrées), de 12 ans pour les tournées des élèves de l'OCDSB uniquement et de 12 ans pour les véhicules de réserve utilisés de manière temporaire;
- les exigences en matière de formation – chaque exploitant doit tenir chaque année deux réunions sur la sécurité à bord des autobus scolaires. Tous les conducteurs affectés à une tournée qui comprend des élèves atteints d'allergies connues mettant la vie en danger doivent suivre une séance de formation sur l'utilisation d'EpiPen avant de conduire un autobus (si un conducteur de relève est affecté à la tournée, il doit avoir reçu une formation appropriée). Cependant, les conducteurs affectés à des tournées qui ne comprennent pas d'élèves atteints d'allergies n'ont pas nécessairement suivi une formation sur l'utilisation d'EpiPen. Tous les conducteurs devront aussi avoir suivi une formation sur les soins d'urgence et maintenir à jour ladite formation – les nouveaux conducteurs doivent suivre une telle formation dans les soixante jours suivant leur date d'embauche.

Le consortium commence généralement les négociations avec l'Ottawa-Carleton School Transportation Association (« OCSTA ») en mai et elles se poursuivent jusqu'à ce qu'un contrat soit ratifié. Si l'année scolaire débute avant la ratification du nouveau contrat, il y a un accord officieux selon lequel le contrat de l'année précédente est temporairement prolongé jusqu'à la ratification du nouveau contrat. Les contrats types ne comportent pas de clauses sur la prolongation du service ni de clause décrivant la façon de résoudre les différends. Ils ne comportent pas non plus de clause sur l'utilisation de caméras.

Les exploitants reçoivent une liste indiquant les noms, les heures de ramassage, les adresses, les numéros à appeler en cas d'urgence et les maladies connues pour les élèves d'une tournée. Ces renseignements sont fournis à la fin d'août et les exploitants essaient de procéder à une répétition générale d'un échantillon de ces tournées après réception de ces renseignements bien qu'il n'y ait pas de clause exigeant une répétition générale. Les exploitants ont accès en ligne aux renseignements sur les élèves et les tournées au moyen de l'interface TRACS.

Les nouvelles tournées sont attribuées proportionnellement par le consortium, en fonction du volume ou du nombre de tournées attribuées aux exploitants par le consortium. La réattribution des tournées est fondée sur l'emplacement géographique et la proportionnalité; les proportions sont rajustées pour l'exploitant qui perd la tournée. Aucune clause n'énonce de manière explicite le droit du consortium de réattribuer les tournées ou d'attribuer de nouvelles tournées.

### **Rémunération des exploitants d'autobus**

Les taux de rémunération sont normalisés entre les exploitants d'autobus ordinaires et les exploitants de petits véhicules; cette normalisation résulte des négociations entre le consortium et l'OCSTA.

Le paiement des tournées des élèves ordinaires et des élèves de maternelle est calculé en fonction d'un taux de base fixe et d'un taux au kilomètre. Les paiements varient selon la taille des véhicules. Il y a un kilométrage minimal payé que le consortium est en train d'examiner et d'analyser. En outre, si la ou les tournées d'un conducteur durent plus de quatre heures, le consortium doit payer à l'exploitant un taux fixe supplémentaire.

Des paiements distincts sont prévus pour les tournées de mi-journée des élèves de maternelle. Ils sont calculés en fonction d'un taux quotidien plus un taux au kilomètre – il y a aussi un paiement minimal pour les tournées de mi-journée des élèves de maternelle.

Le contrat précise également des dispositions spéciales pour des événements uniques.

- Annulation des services de transport en raison du mauvais temps – L'exploitant sera payé en fonction du taux quotidien total pendant cinq jours; après cette période, le paiement sera réduit à 75 % des coûts fixes.
- Annulation des services de transport en raison de la fermeture des écoles ou des conflits de travail mettant en cause les conseils membres – L'exploitant sera payé en fonction du taux quotidien total pendant dix jours; après cette période, le paiement sera réduit à 75 % des coûts fixes. Si l'annulation est due à un problème opérationnel touchant l'exploitant (p. ex., un conflit de travail), le contrat est suspendu pendant la période à laquelle les services ne sont pas fournis et aucune rémunération n'est versée.

Les contrats précisent aussi certaines primes accordées pour les autobus à haute visibilité ou les petits véhicules qui desservent l'OCSB; ces primes sont temporaires et devraient être éliminées progressivement dans les contrats ultérieurs, au fur et à mesure que les politiques des conseils membres seront harmonisées.

### **Clauses des contrats des exploitants de taxis**

Bien que le consortium ne passe pas directement de contrat avec les exploitants de taxis, certains de ses exploitants de petits véhicules sous-traitent avec des entreprises de taxis – ces exploitants de taxis doivent respecter les conditions des contrats conclus avec les exploitants de petits véhicules, conformément à ce qui est décrit ci-dessus.

### **Parents conducteurs**

Des discussions avec le consortium révèlent qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de parents conducteurs, sauf pour ce qui est des écoles provinciales. Les contrats conclus avec les parents conducteurs indiquent les responsabilités, les exigences en matière d'assurance et de conformité, ainsi que les modalités de paiement concernant les parents conducteurs. Des photocopies de l'attestation d'assurance et du permis de conduire ont été jointes aux contrats signés. Les contrats ont été conclus après le début du service.

### **Clauses du contrat de l'exploitant de services de transport en commun**

Le consortium fournit aux élèves admissibles des tickets ou des cartes de transport en commun lorsque ce service est considéré rentable et est conforme à sa politique relative aux services de transport en commun. Le consortium achète directement les tickets de l'organisme de transport, en vertu d'une entente de consignment signée normale.

## **Contrats des exploitants desservant les écoles provinciales**

Les besoins en transport des écoles provinciales sont comblés par divers fournisseurs de service: des affréteurs aériens, des exploitants de petits véhicules et des parents conducteurs.

Le contrat conclu entre le consortium et son fournisseur de vols nolisés décrit la relation entre le consortium et l'exploitant; le contrat a été conclu avant le 1<sup>er</sup> septembre 2010. Les principales clauses portent sur:

- les services fournis et les limites qui s'y rattachent;
- la conformité aux lois provinciales et fédérales applicables;
- les exigences relatives à la confidentialité et la vérification des antécédents criminels;
- la structure et les échéances de paiement de la rémunération;
- les dispositions en matière d'assurance, d'indemnisation et de cas de force majeure;
- la durée de l'entente (du 7 septembre 2010 au 30 juin 2011) et les droits de résiliation.

Les contrats conclus entre les exploitants de petits véhicules et les écoles provinciales sont semblables à ceux conclus entre les exploitants d'autobus et le consortium; ils ont été signés après le 1<sup>er</sup> septembre 2010.

Les besoins en transport des écoles provinciales sont également comblés par des parents conducteurs; veuillez consulter la section 6.2.1 à cet effet.

### **6.2.2 Pratiques exemplaires**

Il est reconnu que le consortium a appliqué une pratique exemplaire dans les domaines suivants:

#### **Contrats types**

Le consortium a conclu avec les exploitants des contrats types qui énoncent les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et d'autres conditions non monétaires. Cela fait en sorte que la relation contractuelle entre les fournisseurs de service de transport et le consortium soit définie et exécutoire. Le consortium devrait tout mettre en œuvre pour s'assurer que les contrats conclus avec les exploitants

d'autobus, et en fait tous les fournisseurs de services de transport y compris les parents conducteurs, sont signés (non pas seulement ratifiés) avant le début de la période de service considérée.

### **Âge des véhicules**

Les exigences du consortium concernant l'âge maximal et moyen des véhicules sont harmonisées avec la limite d'âge moyenne provinciale de 12 ans, qui est considérée comme une pratique exemplaire.

### **Entente de l'exploitant municipal de services de transport en commun**

Le consortium a conclu une entente de consignation de cartes et de tickets de transport en commun ou d'autobus avec l'organisme municipal de transport en commun. La disponibilité d'une telle entente permet de clarifier les conditions en vertu desquelles les services seront fournis et assure également la sécurité en cas de différend.

### **6.2.3 Recommandations**

#### **Formation en sécurité axée sur les premiers soins**

À l'heure actuelle, le consortium exige que les conducteurs suivent une formation en premiers soins dans les 60 jours suivant leur date d'embauche. Nous recommandons que tous les conducteurs soient qualifiés pour gérer les situations d'urgence dès le premier jour d'emploi. En outre, bien que le consortium exige que tous les conducteurs aient reçu une formation sur l'utilisation d'EpiPen avant de commencer une tournée qui comprend des élèves atteints d'allergies connues mettant la vie en danger, nous recommandons que tous les conducteurs reçoivent une formation sur l'utilisation d'EpiPen afin qu'ils soient formés de manière appropriée pour faire face à des situations d'urgence mettant la vie en danger étant donné que ce ne sont pas uniquement les élèves atteints d'allergies déterminées/connues qui peuvent présenter une réaction allergique grave.

#### **Période de prolongation de la validité du contrat**

Si l'année scolaire débute avant la ratification du nouveau contrat, il y a un accord officieux entre le consortium et les exploitants selon lequel le contrat de l'année précédente est temporairement prolongé jusqu'à la ratification du nouveau contrat. Si les négociations relatives au contrat de l'année suivante vont se poursuivre après le début de l'année scolaire suivante, il faudrait consigner cet accord en bonne et due forme en incluant une clause dans les contrats ultérieurs qui prolonge automatiquement la période de validité du contrat ou en faisant signer une lettre d'entente au consortium et aux exploitants.

### **Règlement des différends**

Une clause sur le règlement des différends doit être incluse dans les contrats ultérieurs des exploitants. Cette mesure assurera l'existence d'un processus officiel par lequel les différends peuvent être résolus sans qu'il y ait besoin de réduire le niveau de service ou d'entamer une procédure. Ce processus devrait être impartial et transparent.

### **Attribution des tournées**

Le consortium devrait revoir la méthode utilisée pour attribuer les tournées à des exploitants particuliers. Nous recommandons que le consortium modifie sa méthode d'attribution des tournées afin de s'assurer que celles-ci sont attribuées en tenant compte du rendement passé des exploitants. Une méthode selon laquelle les tournées sont attribuées ou retirées par rotation ou de manière proportionnelle risque de ne pas fournir au consortium le matériel ou le service optimal et ne permet pas de récompenser les exploitants qui fournissent au consortium un service ou un matériel de qualité supérieure.

### **Rémunération des exploitants**

Nous recommandons que le consortium revoie sa formule de rémunération des exploitants afin de s'assurer que les exploitants sont rémunérés uniquement pour les coûts engagés en cas de fermeture en raison du mauvais temps. Le consortium devrait aussi poursuivre l'examen de l'incidence du paiement d'un kilométrage minimal.

### **Exploitants faisant appel à des sous-traitants**

Le consortium devrait se pencher sur la pertinence d'autoriser ses exploitants à sous-traiter des services de transport à des taxis, compte tenu des normes rigoureuses de service et de sécurité que les exploitants doivent respecter et des difficultés auxquelles le consortium peut être confronté lorsqu'il vérifie si tous les exploitants se conforment à toutes les exigences contractuelles. Si cette pratique se poursuit, le consortium devra modifier ses méthodes de surveillance afin de s'assurer que tous les véhicules utilisés pour le transport des élèves sont conformes aux exigences contractuelles, que ces véhicules soient exploités à contrat ou en sous-traitance.

### **Analyse coûts-avantages des services de transport en commun municipaux**

Le consortium devrait envisager d'effectuer des analyses coûts-avantages plus rigoureuses lorsqu'il évalue si les services de transport en commun municipaux constituent la meilleure façon d'assurer le transport des élèves (c.-à-d. analyser les élèves et les tournées dans la perspective d'optimiser tout le système au lieu d'analyser les élèves et les tournées séparément). Ainsi, les analyses seraient normalisées et

transparentes et permettraient au consortium d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et une efficience opérationnelle optimale.

## **6.3 Achat de produits et de services**

Les processus d'approvisionnement 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.

### **6.3.1 Observations**

#### **Achat des services des exploitants**

Le consortium a négocié un contrat type avec l'OCSTA et a signé des contrats types distincts avec chaque exploitant d'autobus. Le contrat type a été négocié et accepté avant le 1<sup>er</sup> septembre 2010, mais les contrats conclus avec chaque exploitant n'ont été signés qu'après le début de l'année scolaire. Ces contrats n'ont pas fait l'objet d'un processus concurrentiel.

Le consortium élabore actuellement les documents relatifs au processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus, qui se fondent sur les modèles du ministère. Le consortium a établi les activités, les échéances et les responsabilités clés pour la mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Il a informé ses exploitants de son intention d'aller de l'avant avec l'instauration du processus d'approvisionnement concurrentiel, y compris l'utilisation de projets pilotes au cours de l'année scolaire 2012-2013.

#### **Transport adapté**

En ce qui concerne l'OCSB, le transport adapté est négocié avec un seul exploitant; cette disposition devrait prendre fin pendant l'année scolaire 2011-2012 et l'OSTA devrait assumer l'administration de tous les services fournis par de petits véhicules aux conseils membres et en venir à se procurer par voie concurrentielle des services de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers.

### **6.3.2 Recommandations**

#### **Poursuite des efforts de mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour tous les services de transport, y compris le transport adapté**

Bien que nous soyons conscients que le consortium va de l'avant avec l'instauration du processus d'approvisionnement concurrentiel pour ses contrats avec les exploitants, au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, ce dernier n'avait pas eu recours à

un tel processus pour se procurer les services de ses fournisseurs. Nous encourageons le consortium à continuer d'aller de l'avant avec le processus d'approvisionnement concurrentiel pour l'obtention des services des exploitants d'autobus parce qu'un tel processus permettrait au consortium d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix étant donné que les exploitants se feraient concurrence pour fournir le niveau de service demandé.

Nous sommes aussi conscients que le consortium a informé ses exploitants qu'il ira de l'avant avec l'instauration du processus d'approvisionnement concurrentiel et nous encourageons le consortium à communiquer officiellement aux exploitants les dates et les échéances de mise en œuvre clés.

Il est possible de recourir à un processus concurrentiel en établissant certaines mesures en vue de protéger les normes de service. Le consortium devrait maintenir les limites établies en ce qui a trait au volume des marchés que peut détenir un seul exploitant afin d'éviter une situation de monopole. De plus, au moment de l'évaluation des propositions, le coût ne devrait pas être le facteur prépondérant étant donné que cela encouragerait ceux qui offrent de faibles coûts à faire leur entrée sur le marché sans que l'on ait nécessairement l'assurance qu'ils offrent un niveau de service équivalent ou supérieur. Il faudrait tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de service. Par exemple, les exploitants locaux peuvent être encouragés à participer à ce processus en valorisant, dans les critères d'évaluation, le fait de posséder une expérience sur le marché local. Toutefois, ce critère spécifique ne devrait pas non plus être un facteur prépondérant dans le cadre du processus d'évaluation d'une proposition.

## **6.4 Gestion des contrats**

Les pratiques en matière de passation de marchés ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance continue de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de service et s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Les pratiques efficaces de gestion des contrats sont axées sur quatre domaines 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 s'assurer que les exploitants entretiennent leurs installations et 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.

#### **6.4.1 Observations**

Le consortium a récemment élaboré un processus lui permettant de s'assurer que les exploitants respectent les conditions des contrats conclus avec eux; le fondement de ce programme de conformité n'est pas précisé dans les contrats des exploitants.

##### **Surveillance des exploitants d'autobus en ce qui a trait à l'administration, au respect du contrat, aux installations et à l'entretien**

Le consortium a récemment élaboré des formulaires d'évaluation pour la surveillance des exploitants d'autobus en ce qui a trait à l'administration, au respect du contrat, aux installations et à l'entretien. Bien que le Consortium ait élaboré des formulaires d'évaluation, il n'a pas élaboré une politique sur la mise en œuvre et la conduite périodique de ces évaluations.

Le formulaire d'évaluation porte sur l'inspection préalable / l'entretien, la gestion opérationnelle, la communication, la formation des conducteurs, le contrôle des documents et la sécurité. La partie de l'évaluation portant sur l'inspection préalable se déroulera à l'établissement du consortium; le reste de l'évaluation aura lieu dans les locaux de l'exploitant, ce qui permettra au représentant du consortium d'examiner les documents et d'inspecter les lieux au besoin. Les exploitants seront avisés de ces visites; aucune visite n'a encore été effectuée.

##### **Surveillance de la sécurité et des services des exploitants**

Le consortium a élaboré des formulaires d'évaluation pour surveiller le rendement des exploitants sur la route; l'accent est mis sur l'évaluation du kilométrage, l'observation des directives, l'état (extérieur et intérieur) des véhicules, les habitudes des conducteurs et le comportement des élèves. Bien que le consortium ait élaboré des formulaires d'évaluation, il n'a pas élaboré une politique sur la mise en œuvre et la conduite périodique de ces évaluations. Cependant, il prévoit mener des inspections prévues et inattendues, et d'effectuer au mois 25 vérifications des tournées par année, dans chacune de ses quatre zones.

Aucune évaluation complète n'a encore été réalisée bien que le consortium ait vérifié le kilométrage des conducteurs et le respect des directives par ces derniers. Cependant, ces vérifications étaient officieuses et faisaient suite à des plaintes.

### **Surveillance du rendement**

Le consortium communique avec ses exploitants à propos de sujets comme les formulaires de confidentialité pour les conducteurs, la couverture d'assurance et l'âge des véhicules du parc, entre autres. Il examine le rendement des exploitants en ce qui a trait aux retards des autobus et aux incidents, et peut faire un suivi sur des points relatifs au respect du contrat (p. ex., l'utilisation de véhicules appropriés, le kilométrage, la prestation des services, etc.). Ces points sont consignés et communiqués aux exploitants, puis font l'objet d'un suivi au besoin.

#### **6.4.2 Recommandations**

##### **Surveillance des exploitants d'autobus en ce qui a trait à l'administration, au respect du contrat, aux installations et à l'entretien**

Le consortium a récemment élaboré un programme pour la surveillance des exploitants en ce qui concerne les responsabilités administratives, le respect du contrat et les normes relatives aux installations et à l'entretien. Cependant, il n'a pas établi en bonne et due forme une politique sur la mise en œuvre et la conduite périodique de ces évaluations. Nous recommandons qu'une surveillance soit effectuée de façon aléatoire, mais périodique et qu'elle soit étayée par une documentation appropriée qui en résume les résultats. De plus, nous recommandons que la politique précise les activités de suivi exigées de la part du consortium, car ce type de rapport de suivi peut contribuer à évaluer les exploitants et servir de preuve de la mise en œuvre adéquate des politiques de surveillance établies. Des efforts devraient être déployés en vue d'évaluer tous les exploitants qui offrent des services au consortium. Le consortium devrait assurer le suivi des résultats de ces vérifications au fil du temps et les communiquer aux exploitants afin de les aider à gérer leurs conducteurs et leurs installations et à améliorer la qualité globale de leurs services.

##### **Amélioration du processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants**

Le consortium a récemment élaboré un programme pour la surveillance du rendement des exploitants sur la route par l'entremise de la vérification des tournées, et est en train d'élaborer une politique sur la mise en œuvre et la réalisation de ces évaluations. Nous recommandons que le consortium poursuive la mise en œuvre de ce programme et s'emploie à évaluer un large échantillon représentatif de tous les exploitants qui lui offrent des services. Le consortium devrait également s'efforcer de vérifier

annuellement au moins dix pour cent de ses tournées afin d'être en mesure d'atteindre un vaste échantillon représentatif. Les résultats des vérifications des tournées devraient être documentés par le consortium, puis communiqués aux exploitants afin de les aider à gérer leurs conducteurs et à améliorer la qualité globale de leurs services.

## **6.5 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience**

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Moyenne-faible**. Bien que le consortium utilise des contrats types, il devrait s'assurer que tous les contrats sont ratifiés et signés avant le début du service.

Des changements importants sont requis afin d'améliorer la clarté et l'efficacité des pratiques contractuelles du consortium. Parmi les principaux domaines à améliorer figurent la modification de ses contrats pour inclure des clauses pertinentes et parachever la formation des conducteurs en matière de sécurité, la mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour tous les services de transport et celle d'un processus exhaustif, documenté et approuvé par les organes de gouvernance visant à assurer la surveillance de la conformité, la sécurité sur la route et la qualité des services fournis.

## 7 Rajustement du financement

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer sa formule de rajustement du financement à chaque conseil faisant l'objet d'un tel examen à l'étape 3. Il convient de souligner que, si les dépenses de transport des conseils sont réparties entre plusieurs consortiums, le rajustement du financement attribué au conseil sera calculé au prorata de la portion attribuée à chaque consortium examiné. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que les 10 % restants sont attribués au consortium B, le rajustement du financement consécutif à l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de rajustement du financement utilisée par le ministère est la suivante:

**Tableau 7: Formule de rajustement du financement**

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire <sup>10</sup>	Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire <sup>10</sup>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

En se fondant sur la formule du ministère et en tenant compte de notre évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium, nous prévoyons qu'il faudra procéder aux rajustements suivants pour chaque conseil:

---

<sup>10</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

## Ottawa-Carleton District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	(3 474 929) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(3 474 929) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0 %
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

## Ottawa Catholic School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	1 221 328 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	1 221 328 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0 %
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

(Les chiffres seront fixés de façon définitive lorsque l'approbation réglementaire aura été obtenue.)

## 8 Annexe 1: Glossaire

Termes	Définitions
Autobus scolaire de type A	Véhicule plus petit ayant normalement une capacité de 20 passagers et souvent utilisé pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for Ottawa Student Transportation Authority » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.1.5
Conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium, l'OCDSB et l'OCSB.
Consortium ou OSTA	Ottawa Student Transportation Authority
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Écoles provinciales	Écoles provinciales et d'application anglophones
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 section 1.1.5

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.1.2
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 0
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.2
Note de service	Note de service 2006: SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006.
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
OCDSB	Ottawa-Carleton District School Board
OCSB	Ottawa Catholic School Board
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle

Termes	Définitions
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information

## 9 Annexe 2: Examen financier par conseil scolaire

### Ottawa-Carleton District School Board

Élément	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 <sup>11</sup>	2010-2011 <sup>12</sup>
Allocation <sup>11</sup>	31 098 116 \$	31 171 991 \$	32 478 689 \$	32 559 391 \$	33 706 167 \$
Dépenses <sup>12</sup>	31 449 928 \$	31 529 477 \$	33 872 020 \$	36 034 320 \$	37 221 896 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(351 812) \$	(357 486) \$	(1 393 331) \$	(3 474 929) \$	(3 515 729) \$

### Ottawa Catholic School Board

Élément	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 <sup>11</sup>	2010-2011 <sup>12</sup>
Allocation <sup>13</sup>	22 298 340 \$	22 743 771 \$	23 496 460 \$	23 615 978 \$	23 511 737 \$
Dépenses <sup>14</sup>	23 323 742 \$	24 159 818 \$	23 412 978 \$	22 394 650 \$	23 743 000 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 025 402) \$	(1 416 047) \$	83 482 \$	1 221 328 \$	(231 263) \$

---

<sup>11</sup> Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du ministère – Données financières pour 2009-2010

<sup>12</sup> Affectations et dépenses 2010-2011 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2010-2011

<sup>13</sup> Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

<sup>14</sup> Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D: 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et de l'annexe 10: 620C (Amortissement du transport).

## 10 Annexe 3: Liste des documents

1. AA 1 OSTA MAP.pdf
2. AA1 2009 - 2010 route summary with times.xls
3. AA1 3.1.1.1 operator negotiations.pdf
4. AA1 additional signatures.pdf
5. AA1 audit letter DOC112210.pdf
6. AA1 Board Resolution ammended May 31,2010.pdf
7. AA1 Draft OSTA Freedom of Information and Protection of Privacy.doc
8. AA1 Edulog Addendum.pdf
9. AA1 Edulog Licence and Maintenance Agreement.pdf
10. AA1 Final Audited FS Aug 31 2010.PDF
11. AA1 hazard review SCH\_BND.xls
12. AA1 HR Forms.pdf
13. AA1 inclement weather meeting and charts.pdf
14. AA1 instruction to bus operators re T1 & T3.pdf
15. AA1 KPI's additional info collected and shared with the OSTA Board of Directors.pdf
16. AA1 KPI's info collected and shared with OSTA Board of directors.xls
17. AA1 Letters Patent.pdf
18. AA1 minutes June 17 08.pdf
19. AA1 minutes of settlement.pdf
20. AA1 more sample minutes staff meetings.pdf
21. AA1 number of vehicles-routes.pdf

22. AA1 OCSB bell time policyDOC112910.pdf
23. AA1 OCSB Board motion re shared & Tiered BusingDOC112410.pdf
24. AA1 operators on TRACS.pdf
25. AA1 policy & Procedure list.pdf
26. AA1 Provincial Schools Contract rates etc.pdf
27. AA1 Purchase of Services Agreement-HR\_OSTA.pdf
28. AA1 ratified contracts memo.pdf
29. AA1 Representation vote.pdf
30. AA1 Route Planning Factors.pdf
31. AA1 sample communication.pdf
32. AA1 sample electronic change notice.pdf
33. AA1 sample forms.pdf
34. AA1 sample of review of variances.pdf
35. AA1 Team buiding.pdf
36. AK1 C7b Insurance Document Checklist.doc
37. C 6a T7 Public Transit Service.doc
38. C 8 b RFP\_10R09\_Large\_School\_bus\_And\_Micro\_School\_Bus\_final.doc
39. c1 a large bus contract 10 11.pdf
40. c1 a large bus contract T 3 10 11.pdf
41. C1 a large bus.pdf
42. C1 a small vehicle contract.doc
43. C1 c Payments & Conditions large bus.doc
44. C1 c small vehicles T2.pdf

45. C1a skyservice.pdf
46. C1b LARGE BUSES AND SMALL VEHICLES - SIGNED CONTRACTS.PDF
47. C3a integrated bus contractors 10.11.pdf
48. C3c parent driver.pdf
49. C5 Age of fleet 2009 - 10.xls
50. C6a Delivery-Return of OC Transpo Passes-New.doc
51. C6a Requisition for OC Passes and Tickets-New.doc
52. C6a Transit pass procedure.doc
53. C8 a page 20 Workplan\_OSTA.doc
54. C9a route audit.pdf
55. C9b OSTA Facility Audit Review.pdf
56. C9b route audit form.pdf
57. C9f Stock.pdf
58. CF 9d First Student Napean.pdf
59. CF 9D First Student WC.pdf
60. CM 10a Minutes Mar 8 10.pdf
61. CM 10b goals objectives.doc
62. CM 10b goals objectives.doc
63. CM 11b Time report.pdf
64. CM 11b Time report.pdf
65. CM 11c stakeholders.pdf
66. CM 11c stakeholders.pdf
67. CM 12b CM 12 a Bus Company Confidentiality.pdf

68. CM 13a F6 Financial Reporting.doc
69. CM 13a F8 Issuance of Audited Financial Statements.doc
70. CM 13b.pdf
71. CM 14 c.pdf
72. CM 14a F3 OSTA Budget.doc
73. CM 14aG13 OSTA Signing Officers.doc
74. CM 14b.pdf
75. Cm 14c Change of Address to SuppliersV2.doc
76. CM 14c F9 Levels of Auth.DOC
77. CM 14f.pdf
78. CM 1b By-Laws-Revised May 31 10.doc
79. CM 1b Operating Agreement-Clean Copy.doc
80. CM 1c COMMUNICATION PROTOCOL.pdf
81. CM 1c COMMUNICATION PROTOCOL.pdf
82. CM 1c G4 OSTA Complaints and Concerns.doc
83. CM 1c G4 OSTA Complaints and Concerns.doc
84. CM 2b Annual Meeting Jan 18 10.pdf
85. CM 2b minutes Aug 30 10.pdf
86. CM 2b minutes Feb 25 10.pdf
87. CM 2b minutes Jan 18 10.pdf
88. CM 2b Minutes June 14 10.pdf
89. CM 2b Minutes Mar 8 10.pdf
90. CM 2b Minutes May 31 10.pdf

91. CM 2b minutes Nov 9 09.pdf
92. CM 2b minutes Oct 19 09.pdf
93. CM 2b minutes Sept 28 09.pdf
94. CM 2c G 11 Policy Statements and Decisions of the Board.DOC
95. CM 2c G2 Board of Directors Meetings.DOC
96. CM 2c G8 OSTA In-Camera Meetings.doc
97. CM 2c G9 OSTA Media Relations.doc
98. CM 4 4.2-Cost Sharing Agreement.doc
99. CM 6 Purchase of Services- IT support.doc
100. Cm 6 transit agreement Contract0001.pdf
101. CM 6.pdf
102. cm 7a re-evaluate insurance.pdf
103. cm 7a re-evaluate insurance.pdf
104. CM 9a H2 Criminal Reference Checks.doc
105. CM 9a H2 Criminal Reference Checks.doc
106. CM 9E.pdf
107. CM 9E.pdf
108. CM10a strategic direction.pdf
109. CM10a strategic direction.pdf
110. CM11b.pdf
111. CM11b.pdf
112. CM12a Boards Policy Student Info.pdf
113. CM12a Boards Policy Student Info.pdf

- 114. CM14e.pdf
- 115. CM1a.pdf
- 116. CM2a Board of Directors.pdf
- 117. CM2a OSTA org chart.pdf
- 118. CM2b minutes Apl 26 10.pdf
- 119. CM2b minutes Sept 27 10.pdf
- 120. Cm6 agreement STS.pdf
- 121. CM7b JV 1020 Renewal 2010.pdf
- 122. CM9b OSTA non-affiliated group template\_ Perf App Input Form.doc
- 123. CM9b OSTA non-affiliated group template\_ Perf App Input Form.doc
- 124. CM9f communicate goals, objectives to staff.pdf
- 125. CM9f communicate goals, objectives to staff.pdf
- 126. minutes staff meeting.pdf
- 127. OC transit review sample.pdf
- 128. PP 1 Cancellation Procedures.pdf
- 129. PP 1 T4 Breakfast Programs.doc
- 130. PP 1 T6 Life threatening conditions.DOC
- 131. pp 5 Parent and Rider Information.pdf
- 132. PP1 Draft T18 Eligibility Distances.doc
- 133. PP1 Life Threatening Medical Form.pdf
- 134. PP1 T 1 Access to Empty Seats on School Buses.doc
- 135. PP1 T 13 Student Discipline on Contract Vehicles.doc
- 136. PP1 T 15 Service Animals.doc

137. PP1 T 17 Weighted Loading Capacity for School Buses.doc
138. PP1 T1 Application form.pdf
139. PP1 T10 Stakeholder Responsibilities.doc
140. PP1 T11 Stop Locations.doc
141. PP1 T12 Student Bus Monitors.doc
142. PP1 T15 Service animals sample letter.pdf
143. PP1 T16 Vehicle Idling.doc
144. PP1 T2 Adult Passengers on Contract Vehicles.doc
145. PP1 T3 Alcohol Tobacco Firearms.doc
146. PP1 T5 Cancellation of Transportation Services.doc
147. PP1 T7 Public Transit Service.doc
148. PP1 T8 Reporting of Accidents.doc
149. PP1 T9 School Bus Safety.doc
150. PP2 route planning check list.pdf
151. PP2 Transportation Efficiency Planning Schedule.doc
152. PP3 Route Philosophy.pdf
153. PP5 -Bus Safety brochure - FINAL.pdf
154. RT 1 T14 Transportation Services.doc
155. RT 2 - Introduction to Route Change Notices.pdf
156. Rt 4 TRACS Manual 03.09.pdf
157. RT 4 Web Query Manual.pdf
158. Rt 5 August School memo 2010.pdf
159. RT 5 TRACS - Courtesy Transportation Tool.pdf

- 160. Rt5 Bus Delays.doc
- 161. sample OC Transit compare.pdf

## 11 Annexe 4: Pratiques courantes

### Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 6e année	7e année à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	0.8 km	1.2 km	3.2 km	3.2 km	3.2 km
Politique – OCDSB	0.8 km	1.6 km	1.6 km	3.0 km	3.0 km (à l'extérieur de la zone de transport en commun urbain)
Politique – OCSB	0.8 km	1.6 km	1.6 km	1.6 Km	3.2 km

### Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	0.5 km	0.8 km	0.8 km
Politique – OCDSB	0.8 km	0.8 km	0.8 km
Politique – OCSB	0.5 km	0.8 km	0.8 km

### Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	18	18	25
Politique – OCDSB	15	15	15
Politique – OCSB	15	15	15

## Plage de départ

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	16	16	18
Politique – OCDSB	15	15	15
Politique – OCSB	15	15	15

## Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	6:30	6:30	6:00
Politique – OCDSB	6:07 AM	6:07 AM	6:07 AM
Politique – OCSB	6:07 AM	6:07 AM	6:07 AM

## Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	5:30	5:30	6:00
Politique – OCDSB	5:59 PM	5:59 PM	5:59 PM
Politique – OCSB	5:59 PM	5:59 PM	5:59 PM

## Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	75	75	90
Politique – OCDSB	60	60	60
Politique – OCSB	60	90	90

## Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1re année à 6e année	9e année à 12e année
Pratique courante	69	69	52
Politique – OCDSB	72	72	48
Politique – OCSB	72	72	48

1858 150 2008  
Deloitte célèbre  
150 ans de services professionnels



**[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 grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une société suisse, 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 et de ses cabinets membres.

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.