



Services consultatifs financiers

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

Rapport final

Ottawa Student Transportation Authority

février 2013

## Table des matières

Sommaire .....	1
<b>1</b> Introduction .....	5
<b>1.1</b> Contexte .....	5
<b>1.1.1</b> Réforme du transport .....	5
<b>1.1.2</b> Examen provisoire .....	5
<b>1.2</b> Portée de la mission de Deloitte .....	5
<b>1.3</b> Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience .....	6
<b>1.3.1</b> Équipe et méthodologie .....	6
<b>1.3.2</b> Rajustement du financement .....	10
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	11
<b>1.3.3</b> But du rapport .....	12
<b>1.3.4</b> Documentation.....	12
<b>1.3.5</b> Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport .....	12
<b>2</b> Gestion du consortium .....	13
<b>2.1</b> Introduction.....	13
<b>2.2</b> Gouvernance.....	13
<b>2.2.1</b> Recommandations initiales .....	14
<b>2.2.2</b> Progrès réalisés.....	14
<b>2.2.3</b> Recommandations.....	18
<b>2.3</b> Structure organisationnelle .....	18
<b>2.3.1</b> Recommandations initiales .....	19
<b>2.3.2</b> Progrès réalisés.....	19
<b>2.4</b> Gestion du consortium.....	19
<b>2.4.1</b> Recommandations initiales .....	19
<b>2.4.2</b> Progrès réalisés.....	19
Tableau 2 : IRC suivis par le consortium et fréquence des rapports comme le précise la politique .....	23
<b>2.4.3</b> Réalisations .....	25
<b>2.4.4</b> Recommandations.....	28
<b>2.5</b> Gestion financière.....	30
<b>2.5.1</b> Recommandations initiales .....	31
<b>2.5.2</b> Progrès réalisés.....	31
<b>2.5.3</b> Réalisations .....	33

2.5.4	Recommandation.....	34
2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	34
3	Politiques et pratiques.....	35
3.1	Introduction.....	35
3.2	Politiques et pratiques de transport.....	35
3.2.1	Recommandations initiales .....	36
3.2.2	Progrès réalisés.....	39
3.2.3	Réalisations .....	45
3.2.4	Possibilités d'amélioration.....	45
3.3	Transport pour les élèves ayant des besoins particuliers.....	46
3.3.1	Recommandations initiales .....	46
3.3.2	Progrès réalisés.....	47
3.4	Politique de sécurité .....	48
3.4.1	Recommandation initiale.....	48
3.4.2	Progrès réalisés.....	48
3.5	Résultats de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience.....	49
4	Optimisation des tournées et technologie .....	50
4.1	Introduction.....	50
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie.....	50
4.2.1	Recommandations initiales .....	51
4.2.2	Progrès réalisés.....	52
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves .....	54
4.3.1	Recommandation initiale.....	54
4.3.2	Progrès réalisés.....	55
4.4	Rapports du système.....	56
4.4.1	Recommandation initiale.....	56
4.4.2	Progrès réalisés.....	58
4.5	Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire et pour les élèves ayant des besoins particuliers.....	58
4.5.1	Recommandations initiales .....	59
4.5.2	Progrès réalisés.....	60
4.5.3	Possibilités d'amélioration.....	60
	Tableau 3 : Utilisation moyenne de la capacité .....	61
	Figure 2 : Durée des trajets des élèves .....	62
4.5.4	Possibilités d'amélioration.....	63

4.6	Résultats de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience.....	64
<b>5</b>	<b>Contrats .....</b>	<b>65</b>
5.1	Introduction.....	65
5.2	Structure des contrats.....	65
5.2.1	Recommandations initiales .....	66
5.2.2	Progrès réalisés.....	67
5.2.3	Réalisations .....	70
5.2.4	Recommandations.....	70
5.3	Achat de produits et de services.....	72
5.3.1	Recommandations initiales .....	72
5.3.2	Progrès réalisés.....	74
5.3.3	Recommandations .....	74
5.4	Gestion des contrats.....	75
5.4.1	Recommandations initiales .....	75
5.4.2	Progrès réalisés.....	76
5.4.3	Réalisations .....	78
5.5	Résultats de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience.....	79
<b>6</b>	<b>Rajustement du financement .....</b>	<b>80</b>
	Tableau 4 : Formule de rajustement du financement.....	80
	Ottawa-Carleton District School Board .....	81
	Ottawa Catholic School Board.....	81
<b>7</b>	<b>Annexe 1: Glossaire.....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....</b>	<b>84</b>
	Ottawa-Carleton District School Board .....	84
	Ottawa Catholic School Board.....	84
<b>9</b>	<b>Annexe 3 : Liste des documents .....</b>	<b>85</b>

## Sommaire

### Introduction

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen provisoire 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»).

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en novembre 2010 (le rapport initial) et le présent rapport provisoire a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

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 l'utilisation de la technologie, ainsi que les pratiques en matière de passation de marchés – en vue de vérifier si le consortium a mis en œuvre des pratiques exemplaires et tenu compte des recommandations formulées dans le rapport initial; il contient en outre de nouvelles recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration.

L'évaluation de chacun des domaines a ensuite servi à déterminer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement à effectuer en cours d'exercice.

### Résumé de l'examen initial

L'examen initial de la gestion du consortium a révélé que le consortium était établi en tant que personne morale distincte et qu'il avait 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 avait pris un certain nombre de mesures positives importantes, il était nécessaire d'apporter des améliorations dans divers domaines gérés par le consortium. Le consortium devait 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

efficace. Compte tenu de la taille de l'OSTA et du type de transformation et de développement auquel l'OSTA faisait face, il était d'une importance capitale que cet organisme soit doté d'une équipe de gestion complète et solide. Il était fortement recommandé de pourvoir au poste de directeur général adjoint.

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'avaient été adoptées que récemment et les pratiques opérationnelles actuelles n'étaient pas observées en tout point. Il aurait été possible d'améliorer l'efficacité et l'efficience en fournissant au personnel du consortium un cadre opérationnel clairement défini qui nécessitait des normes de service bien consignées et clairement énoncées. La mise en œuvre d'un cadre rigoureux aurait pu faciliter l'application uniforme des politiques, réduire les exceptions et 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 reposait 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 était efficace et les niveaux d'utilisation de la capacité et des éléments d'actifs étaient appropriés. Toutefois, il aurait été 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 comportaient certains éléments positifs comme les contrats types. Cependant, des changements étaient 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 de l'examen du rendement, le consortium a reçu la note Moyenne-faible.

## Résumé de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience

L'examen provisoire a conclu que le consortium a fait l'objet d'importantes modifications depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, y compris, sans toutefois s'y limiter:

- la mise en poste d'un directeur général et d'un directeur général adjoint;
- l'OSTA a entrepris un examen de gouvernance afin de cerner les enjeux et de formuler des recommandations relativement à la gouvernance et au rôle du conseil d'administration;
- l'OSTA a mis à jour de manière importante son contrat courant conclu avec les exploitants afin de couvrir tous les principaux domaines comme le traitement des renseignements confidentiels, les exigences de formation des conducteurs en premiers soins et à l'utilisation d'EpiPen, le règlement des différends, l'attribution des tournées, le pouvoir discrétionnaire du consortium pour l'attribution des tournées, etc.;
- l'OSTA a déplacé ses services de comptabilité et de budgétisation à l'interne grâce à l'ajout d'une nouvelle ressource;
- la structure de codage a été perfectionnée et favorise la réalisation d'analyses et la production de rapports;
- l'OSTA a combiné les politiques et les procédures distinctes des conseils membres en un seul ensemble de politiques du consortium;
- l'OSTA a effectué un examen important des zones dangereuses pour toutes les écoles et leurs secteurs de fréquentation.

Le consortium a mis en œuvre bon nombre des recommandations formulées dans le rapport initial. L'examen provisoire a conclu que le consortium a apporté un certain nombre d'améliorations depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et qu'il est apte à réussir en déployant des efforts continus.

## Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne**. En se fondant sur cette évaluation, le ministère augmentera le financement accordé au transport afin de réduire l'écart de financement de 2012-2013 à ce chapitre pour l'Ottawa-Carleton District School Board en appliquant la formule du 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. Les calculs estimés des débours sont décrits en détail à la section 6 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

Ottawa-Carleton District School Board: 2 991 128 \$

Ottawa Catholic School Board: S.O.

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

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte

### 1.1.1 Réforme du transport

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario a lancé d'importantes réformes en matière d'éducation au cours des six dernières années. Celles-ci visaient notamment à soutenir les processus de gestion des conseils scolaires et à examiner de façon systématique leurs services opérationnels. Le transport des élèves a été le premier «secteur d'activités» à faire l'objet de ces réformes depuis 2006-2007.

### 1.1.2 Examen provisoire

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes (collectivement appelées les «examens de l'efficacité et de l'efficience») pour examiner le rendement des consortiums à travers la province. L'OSTA a fait l'objet d'un examen initial à la phase 4 des examens de l'efficacité et de l'efficience effectués en novembre 2010.

En vue d'encourager l'amélioration constante, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi. L'examen de suivi est déclenché à la demande du consortium lorsqu'il pense avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. Il s'agit d'un examen provisoire, qui est une demande spéciale du consortium approuvée par le ministère. L'objet de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience demeure le même que celui d'un examen de suivi, qui est d'évaluer l'étendue des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2010.

De l'année scolaire 2006-2007 à la fin de celle de 2011-2012, le ministère a octroyé 32 millions de dollars supplémentaires aux conseils en question.

## 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 et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience**

#### **1.3.1 Équipe et méthodologie**

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen provisoire sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2010. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen provisoire afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2010 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2010 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficience que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2010 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et

de l'efficacité pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficacité et d'efficacité d'un consortium sont résumés à la suivante:

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

### **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 œuvre.

### **Politiques et pratiques**

- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.
- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis par les objectifs stratégiques de la structure de gouvernance et des plans d'exploitation de la direction du consortium.
- Un mécanisme a été défini pour procéder à un examen régulier des changements apportés aux politiques et aux pratiques afin de gérer les changements environnementaux.
- Les procédures établies permettent d'obtenir régulièrement une rétroaction sur les répercussions qu'ont les changements actuels et proposés en matière de politiques et méthodes sur les coûts et les niveaux de service.
- On surveille et on évalue régulièrement les attentes en matière de politiques pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et voir quelle en est l'incidence sur le service.
- Les méthodes d'application sont bien définies et régulièrement mises en œuvre. 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 œuvre lorsque cela s'avère raisonnable et approprié.

- Les niveaux de service sont bien définis, compte tenu des conditions locales, et sont compris par tous les intervenants.
- Les modifications apportées aux politiques et aux pratiques pour les élèves ayant des besoins particuliers sont prises en compte sur les plans à la fois de leur caractère exceptionnel et de leur incidence sur les coûts et les services.

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

- Le logiciel de gestion du transport a été mis en œuvre et intégré à l'environnement opérationnel.
- Les principaux ensembles de données sous-jacents (p. ex., données sur les élèves et les cartes) sont régulièrement mis à jour.
- Les personnes responsables des mises à jour sont clairement désignées et leur rendement fait l'objet d'un examen régulier.
- Des structures de codage sont établies pour faciliter la modélisation des scénarios et l'analyse opérationnelle de sous-groupes désignés d'élèves, de parcours, d'écoles, etc.
- Des procédures sont en place pour utiliser les fonctionnalités du logiciel en vue d'évaluer régulièrement le rendement opérationnel et de modéliser des solutions de rechange aux pratiques traditionnelles.
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place, mis en œuvre régulièrement et mis à l'essai.
- Le rendement opérationnel fait l'objet d'une surveillance régulière au moyen d'IRC et des outils de production de rapports sont utilisés pour diffuser les résultats aux parties intéressées.
- Des outils technologiques sont utilisés pour réduire ou éliminer, dans la mesure du possible, les activités manuelles de production et de distribution en vue d'augmenter la productivité.
- Des programmes de formation sont mis sur pied afin d'améliorer la maîtrise des outils existants.
- Les activités d'optimisation des tournées utilisent les fonctionnalités du système selon le plan défini par la direction du consortium.

## Contrats

- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les 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

### 1.3.2 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**

<b>Note globale</b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires déficitaires<sup>1</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire<sup>1</sup></b>
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 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.

<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).

### **1.3.3 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 11 décembre 2012.

### **1.3.4 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.

### **1.3.5 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 Gestion du consortium

### 2.1 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 initiale en matière d'efficacité et d'efficience:  
Moyenne-faible

Gestion du consortium – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience :  
Moyenne

### 2.2 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.

## **2.2.1 Recommandations initiales**

### **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.

## **2.2.2 Progrès réalisés**

### **Structure de gouvernance**

La structure de gouvernance du consortium est semblable à celle qui était en place

durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Des assemblées générales annuelles ont eu lieu le 19 décembre 2011 et le 12 décembre 2012. Le conseil d'administration continue de se rencontrer chaque mois afin d'accélérer la prise de décisions concernant de nombreuses questions en matière de gouvernance.

### **Délégation de pouvoir**

Les anciennes fonctions du directeur général de l'administration, qui étaient assumées par le président du conseil d'administration, ont été réassignées au directeur général.

Chaque conseil scolaire membre compte deux conseillers et conseillères scolaires ainsi que deux cadres supérieurs au sein du conseil d'administration de l'OSTA, pour un total de huit administrateurs. Le conseil d'administration de l'OSTA formule des recommandations portant sur les besoins en matière de consultation au personnel de l'OSTA avant de prendre certaines décisions. Dans certains cas, les administrateurs de l'OSTA peuvent demander au personnel de leur conseil scolaire de proposer des points à l'ordre du jour concernant les activités de l'OSTA afin de les aborder au cours de leurs réunions avec les conseillers et les conseillères. Le personnel du conseil scolaire ainsi que le directeur général de l'OSTA prennent les mesures adéquates pour mener la consultation requise. Même si l'OSTA a maintenant un plus grand pouvoir de délégation, le ministère a noté que le processus de consultation requis auprès des conseils scolaires membres ralentissait parfois le processus décisionnel au sein de l'OSTA. Il semble qu'il faudrait déléguer davantage de pouvoirs à l'OSTA afin de réduire la nécessité de consulter les conseils scolaires membres et de mettre en place un processus décisionnel rapide.

Généralement, après que la consultation appropriée a eu lieu, les administrateurs de l'OSTA prennent les décisions et les politiques sont ensuite harmonisées au sein des conseils membres, mais le processus n'est pas rapide et ne permet pas à l'OSTA d'être un organisme de transport indépendant.

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

La durée du mandat des conseillères et des conseillers scolaires au conseil d'administration du consortium est passée de un à deux ans. Chaque année, la moitié des conseillères et des conseillers scolaires sont remplacés après avoir rempli leur mandat de deux ans. Les administrateurs sont nommés par les conseils scolaires membres et continuent de siéger au conseil pendant une durée indéterminée.

À la suite d'une proposition de leurs conseillères et de leurs conseillers scolaires, les politiques de chaque conseil scolaire membre ont été modifiées afin de refléter les

nouveaux mandats accordés aux conseillères et aux conseillers au sein du conseil d'administration de l'OSTA.

### **Examen de la gouvernance**

L'OSTA a effectué un examen détaillé de la gouvernance et a rédigé un rapport à cet effet en juillet 2012. Le rapport soulignait les principaux problèmes suivants :

- Mauvaise communication entre l'OSTA et ses actionnaires.
- Aucune politique pour régir la façon de créer ou de modifier des politiques de transport, que ce soit au sein de l'OSTA ou en collaboration avec les conseils membres.
- Aucun mécanisme permettant de rendre compte des résultats des activités aux actionnaires, c.-à-d. des plans stratégiques et des mises à jour, des mises à jour financières, des indicateurs de rendement et d'autres évaluations.
- Manque de contrôle à l'égard des dépenses.
- Des points à l'ordre du jour discutés à huis clos qui devraient figurer à l'ordre du jour public habituel.
- Mauvaise consultation des clients et des intervenants et communication déficiente avec ceux-ci.
- Aucune volonté politique de conférer les pouvoirs à un autre organisme.

Un certain nombre de recommandations clés ont été formulées et mises en œuvre depuis la rédaction du rapport sur l'examen de la gouvernance, ce qui a augmenté le niveau de confiance entre les trois organismes. Voici les mesures qui ont été prises.

- Établir et mettre en œuvre un processus provisoire afin d'accélérer l'harmonisation des politiques au sein de chaque conseil membre utilisant les processus et les organismes de gouvernance actuels du conseil scolaire.
  - Les politiques ont été harmonisées avec celles de l'OCSB et les politiques de l'OSTA sont réputées être les documents régissant le transport de l'OCSB. En ce qui concerne l'OCDSB, près de 90% de l'harmonisation des politiques et de la vérification de concordance a été effectué et le travail se poursuit.
- Revoir les politiques des conseils membres qui régissent l'élaboration de futures

politiques en matière de services de transport afin de déléguer à l'OSTA les pouvoirs lui permettant de modifier des politiques en matière de transport, ou d'en approuver de nouvelles, pour les deux conseils membres.

- Élaborer et mettre en œuvre des mécanismes de reddition de comptes permettant d'informer régulièrement les conseillères et les conseillers scolaires des conseils membres des activités de l'OSTA.
  - Le nouveau plan stratégique 2011-2014 a été remis à l'ensemble des conseillères et des conseillers scolaires ainsi qu'aux principaux cadres supérieurs.
  - La politique relative aux IRC ainsi que celle relative à la conformité contractuelle des exploitants et aux mesures de rendement ont été présentées à l'ensemble des conseillères et des conseillers scolaires, et une ébauche de «tableau de bord» aux fins de production de rapports est en cours.
  - La mise à jour sur la situation de l'OSTA / du transport est un point permanent à l'ordre du jour des réunions mensuelles des conseillères et des conseillers scolaires.
  - Chaque mois, le directeur général / directeur général de l'administration de l'OSTA rédige un rapport décrivant les principales activités opérationnelles et le présente aux réunions des conseillères et des conseillers scolaires.
- Créer de nouvelles politiques en matière de consultation et d'élaboration de politiques afin de mettre en place une démarche cohérente de conception de politiques et de prise de décisions au sein de l'OSTA.
  - Des politiques en matière de gestion de politique et de consultation sont maintenant en place au sein de l'OSTA et ont été présentées à l'ensemble des conseillères et des conseillers.
- Préparer un plan de relève afin d'assurer la continuité des activités du conseil d'administration dans le cadre duquel chaque représentant d'un conseil membre siège au conseil pendant deux années consécutives et où l'on attribue des mandats échelonnés aux conseillères et aux conseillers scolaires afin qu'il y en ait toujours une ou un au conseil possédant au moins un an d'expérience au cours d'une année donnée.

- Les deux conseils scolaires nomment dorénavant deux conseillères ou conseillers chaque année et leur attribuent un mandat de deux ans, au lieu d'un mandat de un an.
- Le guide d'orientation du conseil comprenant les règlements, les politiques, les procès- verbaux du conseil, l'organigramme, le plan stratégique et les principales coordonnées a été remis aux nouveaux membres le 12 décembre 2012 lors de l'assemblée générale annuelle.

Le consortium tente toujours de continuer à s'améliorer en définissant ses rôles et ses responsabilités et en gagnant la confiance du comité de gouvernance et des conseils scolaires membres.

L'examen de la gouvernance effectué par le consortium a entraîné la rédaction d'un rapport détaillé soulignant les problèmes et les recommandations concernant les rôles et les responsabilités des personnes chargées de la gouvernance. Le fait que le consortium reconnaisse par lui-même les problèmes, qu'il prenne des mesures pour formuler des recommandations afin de les régler et qu'il les mette ensuite en œuvre constitue un comportement que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience considère comme étant la base de l'amélioration continue et du succès. Nous félicitons le consortium d'avoir pris des mesures afin de s'attaquer à certains problèmes très épineux.

### **2.2.3 Recommandations**

Moins de six mois se sont écoulés depuis la présentation du rapport sur l'examen de la gouvernance et le consortium a fait des progrès relativement à l'établissement d'une relation entre l'OSTA et ses conseils membres et le conseil d'administration. Nous encourageons tous les intervenants à continuer de bâtir un climat de confiance, puisque c'est la base de toutes les futures réussites. Nous encourageons le consortium à s'efforcer de séparer la gouvernance des activités, à améliorer les processus de communication/production de rapports/consultation afin d'être pleinement efficace et d'établir des politiques et des pratiques qui permettront à l'OSTA d'être un organisme indépendant de transport des élèves.

## **2.3 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.

### **2.3.1 Recommandations initiales**

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en novembre 2010.

### **2.3.2 Progrès réalisés**

La structure organisationnelle du consortium a changé grâce à l'ajout d'un nouveau rôle, soit celui du coordonnateur de l'administration et des finances. Ce poste a été créé afin d'assurer les services comptables et bancaires ainsi que pour soutenir les activités budgétaires du consortium.

## **2.4 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.

### **2.4.1 Recommandations initiales**

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.

### **2.4.2 Progrès réalisés**

#### **Entente de service de transport**

L'OSTA et les conseils scolaires membres ont une entente d'exploitation ainsi qu'une entente de partage des coûts qui présentent les barèmes tarifaires ainsi que les coefficients de répartition. Les règlements contiennent une clause relative au règlement

des différends. À l'heure actuelle, il n'existe aucune entente officielle en matière de services de transport entre l'OSTA et les conseils scolaires membres. L'entente qui devrait être conclue comprendrait 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.

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

Le consortium a conclu une entente d'achat de services avec l'OCSB qui porte principalement sur les services de TI, et avec l'OCDSB pour les TI et le régime d'avantages sociaux de soins de santé et de soins dentaires. Les contrats ont été conclus avant le début de la période de service. Le contrat exige que l'OCSB prépare un budget aux fins d'approbation par l'OSTA avant le début du travail. Le contrat conclu avec l'OCDSB comprend des modalités relatives au paiement.

Le consortium ne fait plus affaire avec l'OCSB en ce qui concerne ses services bancaires et comptables; il effectue lui-même ses fonctions et s'est procuré au moyen d'un processus concurrentiel les services d'un vérificateur indépendant pour effectuer la vérification de ses états financiers. Une entente concernant les services bancaires a été conclue avec une grande banque nationale.

Des ententes de services et de soutien ainsi que des contrats de licence ont été conclus avec EDULOG et TRACS en septembre et en mars 2012 respectivement. Des ententes de services et de services de soutien sont en place avec des fournisseurs de services indépendants relativement aux logiciels comptables, au soutien aux RH ainsi qu'aux services de paie et de vérification. Les activités de l'OSTA se déroulent dans une propriété louée à l'OCDSB, et les frais et les dispositions sont décrits dans un bail signé.

### **Politiques d'approvisionnement et politiques relatives aux signataires autorisés**

Le consortium a élaboré une politique relative à l'approvisionnement de biens et de services, qui a été approuvée par le conseil en octobre 2012. La politique indique les pouvoirs d'approbation et les seuils relatifs à la valeur des achats qui sont établis conformément à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic<sup>2</sup>.

La politique sur les niveaux d'autorisation requis pour les dépenses relatives aux fonds d'exploitation a été examinée par le conseil en octobre 2012. Les deux politiques ont les

---

<sup>2</sup> Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic, Conseil de gestion du gouvernement, en vigueur le 1er juillet 2011.

mêmes pouvoirs d'approbation et seuils. La politique relative aux signataires autorisés indique que le président, le vice-président, le trésorier, le secrétaire et le directeur général sont des signataires autorisés de l'OSTA.

La plupart des factures examinées démontraient que la politique sur les niveaux d'autorisation requis pour les dépenses relatives aux fonds d'exploitation avait été mise en œuvre adéquatement. L'examen d'une facture choisie au hasard et une discussion plus poussée avec le consortium ont révélé que, dans certains cas, l'examen des factures a lieu au même moment que la signature des chèques de paiement, c'est-à-dire que l'on estime qu'une facture a été examinée parce qu'un chèque a été signé.

### **Processus d'évaluation du rendement, de surveillance et de formation du personnel**

Le consortium a mis en œuvre un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel. Le processus annuel comprend un rapport documenté sur l'évaluation du rendement, qui est rédigé en même temps que les réunions individuelles d'évaluation du rendement. Le directeur général, le superviseur et l'employé assistent aux réunions d'évaluation du personnel. Le rapport sur l'évaluation du rendement est signé par l'employé et les évaluateurs. Le consortium a effectué une première évaluation du rendement de tous les membres du personnel depuis que le processus a été mis en œuvre.

Au besoin et au moment opportun, le directeur général formule des commentaires informels en vue d'améliorer le rendement ou de féliciter le travail accompli. Le conseil d'administration évalue le rendement du directeur général et formule des commentaires d'une année à l'autre.

Le consortium fait le suivi des séances de formation prévues pour l'ensemble des membres du personnel et auxquelles ils assistent. Le directeur général indique que le personnel du consortium a reçu une formation polyvalente afin de pouvoir remplir différentes fonctions, au besoin. Les membres du personnel peuvent également assister à des séances de formation qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs en matière de perfectionnement professionnel.

### **Ressources appropriées**

Le poste vacant de directeur général adjoint, mentionné dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, a été pourvu. Le directeur général a mentionné que tous les membres du personnel avaient reçu une formation polyvalente leur permettant de remplacer l'absence d'une personne à court terme. Le directeur général adjoint est en mesure d'assurer le déroulement des activités du consortium dans le cas où le directeur

général devrait s'absenter. Bien qu'ils travaillent présentement selon une structure axée sur les zones, les coordonnateurs du transport peuvent se remplacer les uns les autres pour combler à court le manque ou l'absence de personnel. Le réceptionniste a reçu la formation pour remplir les fonctions de l'adjoint au transport, au besoin. Le directeur général a indiqué que le consortium dispose de toutes les ressources nécessaires et qu'il est en mesure de gérer les fluctuations à court terme de ses besoins en dotation en personnel.

### **Planification de la relève**

L'OSTA a élaboré un document sur la planification de la relève, dans lequel il fait le suivi des dates d'admissibilité à la retraite et de l'intérêt des membres du personnel à occuper un autre poste et cerne les membres du personnel qui sont actuellement formés pour plusieurs postes. Le directeur général a mentionné que les postes sont syndiqués et sont assujettis à des concours internes et externes lorsqu'un poste se libère.

### **Plan stratégique**

Le consortium a élaboré une politique relative à la planification stratégique et a établi un plan stratégique pour la période 2011-2014. Le document englobe les objectifs à court, moyen et long termes. Voici les objectifs mentionnés dans le plan:

- maximiser l'efficience et l'efficacité dans les quatre domaines clés: la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie, ainsi que la passation de marchés;
- établir et entretenir une culture d'amélioration continue en établissant des normes de rendement, en évaluant les résultats des activités et en adoptant les mesures correctives appropriées;
- s'assurer que l'optimisation des ressources prime dans toutes les décisions financières et les activités;
- s'assurer que toutes les relations entre l'OSTA et ses intervenants sont fondées sur une communication, une responsabilisation et une transparence appropriées afin d'augmenter la confiance;
- intégrer de façon proactive les mesures de sécurité dans toutes les activités de l'OSTA;
- offrir un excellent service à la clientèle aux intervenants clés à chaque occasion.

Chaque objectif est séparé en un ensemble de buts/d'activités, pour lequel on a désigné une personne responsable par but et inscrit l'état d'avancement et un calendrier détaillé.

### Indicateurs de rendement clés

L'OSTA a élaboré une politique sur les indicateurs de rendement clés selon les objectifs stratégiques qui contient les IRC suivants:

**Tableau 2 : IRC suivis par le consortium et fréquence des rapports comme le précise la politique**

Indicateur de rendement clé	Préparé par le personnel
Mesure du rendement des exploitants – Résultats agrégés en pourcentage des vérifications des installations de chaque exploitant d'autobus, des vérifications des autobus et des tournées et des vérifications des écoles. Un pourcentage minimal de 85 % sera synonyme d'un rendement satisfaisant.	Annuellement
Prestation des services – Le rapport entre les retards des autobus (attribuables à l'exploitant) et les tournées quotidiennes ne devrait pas excéder 0,4 % par année.	Mensuellement et sur douze mois
Plaintes des clients – Le rapport entre le nombre de plaintes et le nombre d'élèves transportés ne devrait pas excéder 0,3 % par année.	Mensuellement et sur douze mois
Contrôle des coûts – Le coût par élève est calculé par autobus jaune et par véhicule de transport adapté utilisé quotidiennement respectivement.	Annuellement et sur douze mois
Efficience et efficacité des tournées – Utilisation de la capacité d'autobus : objectif d'utiliser au moins 90 % du facteur de charge pour les élèves admissibles.	Annuellement et sur douze mois
Sécurité – Le ratio du nombre d'accidents et du nombre total de tournées effectuées quotidiennement ne devrait pas excéder 0,03 % annuellement.	Annuellement et sur douze mois

La politique relative aux indicateurs de rendement clés a été approuvée en octobre 2012 par le conseil. Conformément à la politique, l'OSTA présentera les mesures de rendement au conseil dans les six mois. Le directeur général a indiqué que le suivi des IRC avait débuté tout récemment, donc il n'existe pas de renseignements sur les

tendances à long terme en cette matière. Les tendances des IRC pendant la dernière année et demie ont été présentées au conseil et au personnel de l'OSTA en octobre 2012.

### **Renseignements confidentiels**

L'OSTA a élaboré une politique sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée qui a été approuvée par le conseil en novembre 2012. La politique décrit les intervenants auxquels elle s'applique, leurs rôles et leurs responsabilités en matière de conformité avec la politique, les principes de gouvernance ainsi que les renseignements personnels visés par la politique.

Le consortium a conclu des ententes de confidentialité avec le personnel et les exploitants. Les exploitants sont tenus de conclure des ententes de confidentialité avec leurs conducteurs. Une entente de confidentialité existe entre l'OSTA, l'OCSB et l'OCDSB. Le consortium dispose d'une ébauche de politique sur l'utilisation des renseignements confidentiels 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.

Le formulaire d'inscription des élèves du conseil renferme des clauses pertinentes qui permettent aux conseils scolaires membres d'obtenir le consentement des parents relativement à l'utilisation des données sur les élèves dans le cadre de la prestation de services éducatifs et qui portent sur les questions de santé et de sécurité, de discipline et de transport.

Aucune clause de confidentialité ne figure dans les ententes de service, de licence et de soutien d'EDULOG et de TRACS.

### **Stratégies de gestion de coûts**

Le consortium a intégré, dans son plan stratégique, les buts de réévaluer la formule de partage des coûts et de mettre au point un mécanisme visant à restreindre les approbations excessives de transport supplémentaire par les écoles.

Le consortium effectue actuellement un examen systémique des zones dangereuses. Il s'agit d'une initiative à plusieurs volets qui vise à déterminer et à classer les zones au sein desquelles la marche est dangereuse. L'objectif de l'examen est de déterminer les zones où la marche est dangereuse et où le transport d'élèves par autobus serait justifié, et de souligner les itinéraires de marche préférés situés à l'intérieur des distances limites de marche. Une initiative parallèle intitulée «Student Active Transportation Support Network» (réseau de soutien au transport actif des élèves) est

actuellement mise en œuvre en collaboration avec les conseils scolaires membres et les communautés scolaires, les services des travaux publics et de planification du transport de la ville d'Ottawa, de Santé publique Ottawa, du Service de police d'Ottawa et d'autres organismes afin de mettre sur pied une stratégie globale regroupant de nombreux modes de déplacement vers l'école, comme la marche en groupe et le vélo. Ces initiatives sont décrites plus en détail dans la section 3.2.2.1 – Politiques et pratiques. Les formulaires d'inscription des élèves des conseils scolaires membres comprennent une section qui permet aux parents de refuser de recourir aux services de transport des élèves. L'OSTA a créé un formulaire que les parents peuvent utiliser en tout temps après l'inscription afin de refuser de recourir aux services de transport, peu importe l'année.

Les politiques de l'OSTA ont été modifiées afin de s'assurer que les surintendants des conseils scolaires membres sont pleinement conscients des coûts supplémentaires qu'entraîne le transport spécial d'élèves tout au long de l'année aux fins de soutien médical à court terme. Le directeur général donne l'approbation finale pour toutes les demandes supplémentaires de transport qui ont des répercussions sur le budget. Le directeur général travaille avec les surintendants en vue d'élaborer un protocole d'intervention visant à faciliter la prise de décisions et la communication avec les parents.

L'OSTA et le personnel des conseils scolaires membres tiennent des réunions de planification conjointes afin de discuter des répercussions de la programmation sur le transport en ce qui concerne les élèves ayant des besoins particuliers. L'optimisation des tournées et des parcours s'effectue tout au long de l'année, particulièrement en ce qui a trait au transport quotidien d'élèves qui sont inscrits dans des programmes d'éducation spécialisée ou qui ont besoin du transport adapté.

### **Planification financière des variations du nombre d'inscriptions**

Ensemble, les conseils membres de l'OSTA ont connu une augmentation des inscriptions. L'OSTA estime de façon prudente que cette tendance se maintiendra à court terme. À la lumière de cette tendance, le consortium n'a pas planifié en tenant compte d'une diminution du nombre d'inscriptions, comme le recommandait l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

### **2.4.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

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

Le consortium a conclu avec tous ses fournisseurs de services des ententes d'achat de services qui établissent la portée des services fournis par ces derniers et la manière dont ils seront rémunérés pour ces services. Des contrats clairs font en sorte que les services requis soient fournis de façon satisfaisante au consortium en plus de réduire les risques de malentendu.

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

Le consortium a procédé à des évaluations du rendement du personnel à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre qui se rapporte spécifiquement au consortium et à ses besoins. De même, la formation du personnel est assurée régulièrement et fait l'objet d'un suivi à l'interne; les objectifs de formation s'harmonisent avec la stratégie et les objectifs globaux du consortium, ce qui est important pour assurer la cohérence entre les efforts et les objectifs.

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

Le consortium a élaboré un plan stratégique qui aborde la planification à long et à court termes. Le plan définit les initiatives stratégiques du consortium pour une période de trois ans et fait l'objet d'un rapport régulier aux intervenants. Cela favorise l'amélioration constante des activités du consortium et donne au personnel une vue plus large de ce que l'organisme offre aux parties intéressées. Cela contribue également à mettre en place une culture d'entreprise qui vise l'auto-évaluation et l'amélioration constantes. Le processus de planification du consortium lui permet de se concentrer sur les initiatives axées sur des objectifs visant à améliorer les niveaux de services, les procédures opérationnelles et les cadres de responsabilité. Malgré la pratique exemplaire, dans environ la moitié des initiatives des quelque 67 qui sont définies dans le plan stratégique, le directeur général est considéré comme la principale personne-ressource et dans environ 12% des initiatives, il est réputé assumer une coresponsabilité. Nous comprenons que, durant les premières étapes de création du consortium, un certain nombre d'activités requièrent la participation et les directives du directeur général et que ce dernier finit par superviser et approuver toutes les initiatives. Nous encourageons toutefois le consortium à examiner son modèle d'efficacité et de levier et à déterminer s'il est possible d'accroître l'efficacité en réattribuant la principale responsabilité définie dans quelques-unes des initiatives.

## **Stratégies de gestion des coûts**

Le consortium a élaboré un formulaire et un processus qui permettent aux parents de cesser d'utiliser les services de transport d'élèves pour leurs enfants. Cette initiative

aide le consortium à planifier les services de transport uniquement pour les élèves qui ont l'intention d'utiliser les services au lieu de les planifier pour tous ceux qui y sont admissibles.

## **2.4.4 Recommandations**

### **Entente de service de transport**

La recommandation initiale formulée à ce sujet continue de s'appliquer, étant donné que des ententes relatives aux services de transport n'ont pas été conclues, comme le recommande l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en novembre 2010.

### **Conclusion d'ententes de confidentialité avec les fournisseurs de services indépendants**

Le consortium a conclu des ententes de confidentialité avec ses exploitants, son personnel et ses conseils scolaires membres. Nous encourageons le consortium à s'assurer que des ententes de confidentialité sont conclues avec tous les fournisseurs de services indépendants concernés qui traitent des renseignements confidentiels durant leur période de services.

### **Parachèvement de la politique sur le stockage/l'utilisation, etc., de renseignements confidentiels**

Le consortium s'est acquitté d'une tâche louable lors de l'élaboration des politiques et des processus de traitement des renseignements confidentiels. Il devrait achever l'ébauche de la politique sur l'utilisation des renseignements confidentiels et obtenir l'approbation du conseil d'administration à cet égard. Cette politique aborde toutes les questions ayant trait à la collecte, au stockage, à l'utilisation, à l'accès, à la diffusion et à la destruction des renseignements.

### **Planification de la relève**

Le consortium a préparé un document de planification partielle de la relève. La direction du consortium a une bonne connaissance du processus de planification de la relève; cependant, la documentation ne l'appuie pas entièrement. Un bon plan de relève devrait clairement décrire les rôles et les responsabilités de chaque poste au sein du consortium, ainsi que les principales compétences requises pour le poste et la formation offerte pour les acquérir. Il fournit en outre un aperçu des progrès qu'ont réalisés les employés éventuels qui suivent actuellement une formation pour un poste, en plus des documents actuels qui définissent le poste et identifient les employés qui y sont intéressés. Nous recommandons au consortium de réviser et d'améliorer son plan de relève. La planification de la relève et la formation polyvalente offrent aux membres du personnel d'autres occasions de croissance et de perfectionnement, en plus de les préparer à occuper un poste intérimaire ou permanent dans lequel ils assument des responsabilités accrues, le cas échéant. Une politique sur la planification de la relève devrait être en place afin d'orienter l'élaboration du plan de relève initial et sa mise à jour continue.

## **Surveillance des indicateurs de rendement clés (IRC)**

Nous comprenons l'intention du consortium de réduire au minimum le nombre d'IRC dont il assure le suivi; cependant, les IRC suivis et faisant l'objet de rapports officiels devraient suffire pour donner une idée précise du rendement des exploitants et du consortium sur une période de comparaison.

Les IRC que le consortium a sélectionnés permettent d'assurer adéquatement le suivi du rendement des exploitants et la production de rapports sur celui-ci. Le consortium devrait en outre envisager l'utilisation d'autres IRC pour surveiller son rendement et en faire rapport. Les IRC suivis et surveillés par le consortium devraient lui permettre de produire des rapports sur:

- la qualité et l'équité des services offerts à chaque conseil membre. Par exemple, les distances réelles de marche jusqu'aux arrêts pour chaque conseil, la durée du trajet pour chaque conseil, etc.;
- les coûts par élève par conseil, par programme et par code d'admissibilité. Par exemple, le consortium devrait pouvoir produire un rapport sur les coûts par élève transporté pour chaque conseil, pour le transport adapté, pour le transport dans les zones dangereuses, pour le transport de courtoisie, pour le transport en commun, etc.;
- son propre rendement. Comment le consortium saura-t-il si son rendement s'améliore chaque année et à long terme?

Un nombre accru d'IRC permettra aux intervenants de mieux comprendre les activités du consortium, de renforcer le lien de confiance et aidera en outre le consortium à cerner des préoccupations précises lorsqu'elles se présentent afin de les aborder.

Nous sommes conscients que la politique relative aux IRC n'a été approuvée que par le conseil d'administration en octobre 2012 (peu avant l'examen) et que le consortium a signalé les résultats initiaux des IRC au conseil. Le consortium n'a pas eu suffisamment de temps pour démontrer la mise en œuvre de la politique. Le consortium devrait continuer de concevoir sa base de données sur les IRC afin d'analyser les tendances sur une longue période et, au fil du temps, il devrait continuer d'examiner les mesures suivies pour s'assurer qu'elles lui permettent de mesurer son propre rendement (et pas seulement celui de ses exploitants) et qu'elles respectent les exigences des intervenants en matière d'information.

## **Déploiement de tous les efforts nécessaires pour respecter les politiques relatives aux signataires autorisés**

Le consortium a élaboré des politiques d'approvisionnement bien documentées qui fournissent des directives appropriées sur les processus de planification, d'approvisionnement et d'approbation. Il a établi des niveaux clairs d'approbation et de pouvoir de signature. Nous recommandons que le consortium veille à l'examen et à l'approbation de chaque facture (notamment les dates et les signatures figurant sur l'ensemble des factures) avant l'émission d'un chèque et qu'il s'assure que le processus de signature de chèques est distinct du processus d'approbation de factures, même si les deux processus sont entrepris par la même personne. Cette séparation des tâches permettra d'assurer le déroulement approprié des événements (p. ex., l'approbation de la facture avant l'émission d'un chèque) et de veiller à ce que la mise en œuvre des politiques corresponde à leur intention et elle vise également à s'assurer que les processus mis sur pied continueront de respecter la pratique exemplaire si ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui effectuent les processus.

## **Planification/prévisions financières**

Bien que le consortium n'ait pas connu de baisse d'inscriptions, nous recommandons toutefois qu'il intègre un processus et une stratégie de prévision des changements dans les inscriptions, les programmes, les installations, etc., et qu'il se dote de capacités suffisantes pour évaluer les répercussions financières connexes sur ses activités. Cette stratégie devrait lui permettre d'élaborer un solide plan financier et d'établir de bonnes prévisions financières et l'aider à gérer les changements liés à la disponibilité du financement. Comprendre les prochaines exigences opérationnelles permettra au consortium de mettre en œuvre de façon proactive des changements pour satisfaire aux exigences.

## **2.5 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.

## **2.5.1 Recommandations initiales**

### **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.

## **2.5.2 Progrès réalisés**

### **Budgétisation**

Le processus de budgétisation de l'OSTA a évolué depuis le dernier examen de l'efficacité et de l'efficience. Le coordonnateur des finances et de l'administration et le directeur général préparent un budget préliminaire qui repose sur les chiffres réels cumulatifs et les rajustements futurs prévus et le présentent aux directeurs généraux des finances (DGF) des conseils scolaires membres aux fins d'examen et de commentaires. Les DGF des conseils membres sont en outre des administrateurs du conseil de gouvernance de l'OSTA. L'avant-projet de budget est ensuite présenté au conseil d'administration de l'OSTA au plus tard le 31 mars. Le budget préliminaire fait l'objet d'un examen afin de s'assurer qu'il est complet et raisonnable, et un budget révisé est présenté au conseil d'administration au plus tard le 30 avril. La présentation de ce budget comprend en outre un résumé des principales initiatives entreprises. Chaque trimestre, le consortium effectue des analyses 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. Le consortium prépare un rapport détaillé sur les écarts, qui est ensuite présenté au conseil d'administration.

L'échéancier de la production de rapports financiers est le suivant :

Rapport	Date
Rapport financier cumulatif au 31 décembre (analyse des écarts)	Février
Révision proposée du calendrier des paiements des conseils membres fondée sur les données sur les élèves et les exploitants au 31 décembre	Février
Avant-projet de budget présenté au conseil aux fins de discussion (comprend une analyse des écarts à ce jour)	Mars
Approbation du budget (y compris l'approbation de l'avance sur les charges de fonctionnement)	Avril
Rapport financier cumulatif au 30 avril (analyse des écarts)	Mai
Version provisoire des états financiers de fin d'exercice (comprend une compilation des écarts annuels)	Octobre
États financiers de fin d'exercice vérifiés	Novembre

De plus, le consortium achève le rapport annuel du ministère, qui renferme des explications sur les écarts sur douze mois.

### **Pratiques et gestion comptables**

Depuis le dernier examen de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a transféré à l'interne toutes les fonctions liées à la comptabilité et aux services bancaires qui étaient auparavant assumées par l'OCSB en créant le nouveau poste de coordonnateur des finances et de l'administration. 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.

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

- le consortium reçoit les factures;
- le personnel responsable de l'approvisionnement examine l'exactitude des

factures et les remet au prochain niveau d'autorisation requise (p. ex., le coordonnateur du transport les remet au directeur général adjoint);

- le directeur général adjoint examine les factures (le cas échéant) et les remet au coordonnateur des finances et de l'administration;
- le coordonnateur des finances et de l'administration examine les factures, les codifie et les envoie au directeur général aux fins d'approbation. Un formulaire de demande de chèque peut être joint ou le directeur général peut signer directement les factures (le cas échéant);
- une fois que le directeur général a donné son approbation, les chèques pour les factures sont préparés par le coordonnateur des finances et de l'administration, qui appose la signature électronique du président. Les chèques sont ensuite envoyés au directeur général. Le président prépare et examine à l'occasion les carnets de chèques. Le directeur général signe tous les chèques;
- le coordonnateur des finances et de l'administration effectue régulièrement des rapprochements et assure le suivi des dépenses du consortium. Le directeur général passe en revue les rapprochements et les rapports financiers.

### **Gestion de données**

Le coordonnateur des finances et de l'administration gère un nombre important de données, comme les factures, les bons de commande et les charges de fonctionnement. La gestion de données se fait essentiellement à la main au moyen de grandes feuilles de calcul et requiert le déploiement d'efforts considérables pour classer et filtrer les données aux fins de rapprochement et d'analyse des écarts. Cette méthode limite souvent l'analyse possible des détails sur les causes des écarts. Le directeur général a indiqué que le consortium a demandé du financement dans son budget 2012-2013 pour acquérir la capacité logicielle requise pour la gestion de données de facturation.

### **2.5.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

### **Contrôles internes**

L'OSTA a établi des politiques et des contrôles internes en ce qui a trait à la comptabilisation de ses revenus et de ses dépenses. La comptabilité est assurée au

niveau du consortium grâce à l'ajout d'une nouvelle ressource qui joue ce rôle. Le processus de paiement comprend la répartition des tâches relatives à l'examen et à l'approbation des factures, ainsi que la préparation et la signature des chèques. Il permet de protéger le consortium contre les erreurs ou la fraude.

#### **2.5.4 Recommandation**

##### **Capacité de gestion des données**

Nous reconnaissons que le consortium a déterminé qu'il devait se doter d'une capacité logicielle de pointe pour gérer un grand nombre de données, surtout celles ayant trait aux factures et aux données de facturation. Nous recommandons que le consortium procède à l'achat et à la mise en œuvre de ce logiciel. L'utilisation d'un logiciel approprié offrira de la souplesse au consortium pour qu'il organise les données à diverses fins, notamment l'analyse des écarts et les rapprochements, et facilitera en outre la détermination des tendances et des scénarios relatifs aux fonctions de gestion des coûts.

#### **2.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience**

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **Moyenne**. Le propre examen des pratiques de gouvernance que le consortium a effectué il y a moins de six mois a permis de cerner les préoccupations systémiques ayant trait aux activités de gouvernance semblables à celles déterminées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Même si le consortium a fait de grands pas dans la bonne direction, des efforts considérables doivent encore être déployés pour établir un climat de confiance entre les conseils scolaires, le conseil d'administration de l'OSTA et le consortium qui, à son tour, favorisera la délégation efficace des pouvoirs. De plus, nous encourageons le consortium à conclure des ententes relatives aux services de transport et à élaborer un plan de relève, des IRC suffisamment détaillés, des prévisions financières à cycle continu, de même qu'à acquérir une capacité de gestion automatisée des données. Le consortium a fait l'objet de modifications importantes sur le plan de sa gestion, de sa gouvernance et de ses activités et de nombreuses améliorations ont été apportées. Il a fait preuve d'une amélioration des pratiques en matière de gouvernance, de gestion des risques, de planification, de ressources humaines et de gestion financière et a jeté les assises de ses pratiques de gestion qui, au fil du temps et grâce à des efforts soutenus, pourront indéniablement démontrer la mise en œuvre efficace de ses efforts continus, de ses politiques et de ses plans.

## 3 Politiques et pratiques

### 3.1 Introduction

La section relative aux politiques et aux pratiques s'est penchée sur l'examen et l'évaluation des politiques établies, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui, ensemble, établissent les normes des services 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;
- l'élaboration des politiques portant sur les besoins particuliers;
- les programmes de sécurité et de formation.

Un examen des documents fournis, l'analyse des données extraites et les entrevues faites sur place avec les principaux membres du personnel ont servi de base aux observations, aux conclusions et aux recommandations documentées dans la présente section du rapport. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience et les recommandations initiales, 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 initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne-faible

Politiques et pratiques – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – élevée

### 3.2 Politiques et pratiques de transport

L'élaboration de politiques, de pratiques et de méthodes claires, concises et exécutoires est essentielle pour assurer un système de transport efficace et efficient. Des politiques bien définies et appliquées permettent d'établir le niveau de services à fournir, alors que les pratiques et les méthodes permettent de déterminer *la façon* dont les services seront fournis en respectant les contraintes de chaque politique.

L'harmonisation des politiques ainsi que l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et pratiques font en sorte que les services sont fournis de manière sécuritaire

et équitable dans chacun des conseils membres.

Cette section a évalué les politiques et les pratiques établies ainsi que leurs répercussions sur le fonctionnement efficace et efficient du consortium.

### **3.2.1 Recommandations initiales**

#### **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'efficience 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'efficience. 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'efficience 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 efficient.
- 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.

### 3.2.2 Progrès réalisés

#### Harmonisation des politiques

Les politiques et les méthodes des deux conseils membres ont été regroupées et combinées en un ensemble de politiques et de méthodes de l'OSTA qui déterminent clairement la manière dont les services de transport sont gérés. Des entrevues avec des employés de tous les échelons du personnel révèlent que les améliorations de la documentation et l'harmonisation importante des politiques et des méthodes ont entraîné une vaste amélioration de la manière dont le consortium planifie et gère les services de transport. Les changements ci-dessous apportés aux politiques répondent entièrement aux objectifs de la recommandation initiale.

- Distances d'admissibilité et distances de marche autorisées – les limites de la distance d'admissibilité pour les élèves habitant à l'extérieur de la zone de transport urbain ont été harmonisées avec les distances ci-dessous établies comme les paramètres de planification par défaut pour les deux conseils:
  - Maternelle: 800 m
  - 1<sup>re</sup> à 8<sup>e</sup> année: 1,6 km
  - 9<sup>e</sup> à 12<sup>e</sup> année: 3,2 km<sup>3</sup>

L'harmonisation des distances d'admissibilité appuie un réseau efficace des tournées en réduisant les variables qui doivent être prises en compte durant le processus de planification. Il s'agit d'un élément clé lorsque l'OSTA examine les économies supplémentaires qui peuvent être réalisées grâce à la coordination des heures de classe et à l'intégration des parcours et des tournées d'autobus entre les conseils membres. L'harmonisation des critères d'admissibilité permet en outre de s'assurer que tous les élèves bénéficient d'un niveau de service équitable quelle que soit l'école qu'ils fréquentent.

- Durée du trajet des élèves – L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a relevé que bien qu'il y ait eu des paramètres disparates relatifs à la durée du trajet entre les conseils, la durée du trajet des élèves a été égalisée dans le cadre du processus de planification. Même si les niveaux de services n'ont pas été touchés, le ministère a recommandé l'établissement d'une norme systémique

---

<sup>3</sup> Le service d'autobus jaunes est fourni aux élèves de la 9<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année de l'OCDSB qui habitent à l'extérieur de la zone de transport urbain. Les élèves de l'OCDSB habitant à l'intérieur de la zone de transport urbain continuent de bénéficier du service de transport qui est fourni par le service de transport en commun (OC Transpo)

en vue d'appuyer un processus de planification efficace. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, l'objectif de planification pour tous les élèves a également été fixé à 45 minutes en reconnaissant que les contraintes de distance pour les élèves des zones rurales ou l'emplacement des programmes destinés aux élèves ayant des besoins particuliers peuvent faire en sorte que la durée du trajet est supérieure à celle souhaitée. L'analyse de la durée du trajet révèle que ce paramètre a été mis en œuvre de façon équitable. En effet, la durée du trajet pour environ 91 pour cent de tous les élèves de l'OCSB et pour environ 86 pour cent de tous les élèves de l'OCDSB est inférieure à 45 minutes.

Outre les efforts déployés pour combiner les politiques et les méthodes distinctes des conseils membres en un seul ensemble de politiques du consortium, l'OSTA a pris une mesure importante en faisant un examen des zones dangereuses pour toutes les écoles et leurs secteurs de fréquentation. Cet examen est exhaustif et comprend ce qui suit:

- des recensements de la circulation et des données sur les collisions;
- des évaluations des distances de visibilité;
- la disponibilité de brigadiers scolaires;
- des évaluations des traverses d'écoliers signalisées et non protégées;
- des évaluations des trottoirs et des accotements.

Cette évaluation permettra au consortium de planifier d'une manière qui est juste, équitable et sécuritaire pour tous les élèves. Tandis que cette évaluation donnera probablement lieu au retrait de l'admissibilité aux services de transport pour un nombre mesurable d'élèves, l'OSTA mettra surtout l'accent sur tous les élèves, y compris ceux qui se trouvent à une distance de marche de l'école, dans le cadre de son initiative de transport scolaire actif. À la suite de l'examen des zones dangereuses, l'OSTA a montré la voie en établissant un partenariat avec d'autres organismes communautaires, notamment Santé publique Ottawa, Green Communities Canada, la ville d'Ottawa et ses conseils membres, et le Service de police d'Ottawa, pour la création du réseau de soutien au transport scolaire actif. L'examen des dangers pour l'emplacement de chacune des écoles sert de fondement à l'aménagement de voies piétonnières sécuritaires (avec les cartes correspondantes) jusqu'aux écoles. La mise en œuvre du programme devrait commencer d'ici le début de l'année scolaire 2014-2015. En plus du nombre important d'efforts déployés dans la détermination des zones dangereuses, l'OSTA a joué un rôle important dans l'élaboration de la politique directrice générale de

l'initiative et a en outre agi comme principal point de contact pour les communications concernant le programme.

L'harmonisation des principaux paramètres de planification, comme la distance d'admissibilité, veille à ce que les élèves de chacun des conseils membres reçoivent des services qui sont justes et équitables.

L'établissement des politiques et des méthodes de l'OSTA comme source unique d'orientation réduit la variabilité des conditions qui doivent être prises en compte pendant l'élaboration des tournées pour favoriser un processus d'optimisation des tournées plus efficace. Ces améliorations appuient ce dernier et atteignent l'objectif visé dans les recommandations initiales.

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

Les politiques regroupées de l'OSTA servent maintenant de source unique d'orientation pour le personnel du consortium pendant qu'il assume ses responsabilités et pour les intervenants qui ont des questions ou qui ont besoin de renseignements sur les services. Afin de soutenir le personnel pendant qu'il s'acquitte de ses responsabilités, un manuel d'exploitation a été élaboré et est organisé par domaine fonctionnel pour aider à trouver une politique ou une méthode précise. Les entrevues révèlent que le personnel de planification connaît très bien chacune des politiques et qu'il planifie en respectant les limites ou les conditions précisées. Pendant que l'OSTA continue d'améliorer ses politiques et ses méthodes, l'intégration d'un index dans les manuels d'exploitation et sur l'accessibilité du transport s'avérerait utile pour aider le personnel et les intervenants à trouver directement le document portant sur la question ou le problème. La réponse à des recommandations précises comprenait ce qui suit:

- **gestion des heures de classe:** la politique complète relative à la gestion des heures de classe a été élaborée et est en voie d'être officiellement adoptée par chacun des conseils. Elle démontre clairement la nécessité de gérer de façon stratégique les heures de classe pour soutenir la prestation efficace et efficiente de services. La politique établit en outre les paramètres relatifs aux heures de début et de fin des classes du matin et de l'après-midi ainsi que le processus de participation des intervenants et de respect des exigences particulières des programmes ou du MEO en matière de journées de formation/d'enseignement. La méthode de soutien contient des renseignements détaillés sur les exigences en matière de communication et de diffusion ainsi que sur les échéances. En ce qui concerne un changement des heures de classe de moins de 10 minutes, l'OSTA sera pleinement investie du pouvoir de l'apporter sans consultation ni l'approbation des conseils membres, pourvu que le personnel de l'école en soit

avisé dans le délai fixé. Une fois approuvée, cette politique permettra à l'OSTA de gérer et de fixer les heures de classe qui appuient des solutions d'optimisation des tournées très efficaces. L'OSTA prévoit mener une étude sur les heures de classe à l'échelle du système au début de l'année 2013 une fois que les conseils membres auront approuvé cette politique;

- **règlement des différends:** Une politique et un processus bien définis pour les «plaintes et les appels» ont été élaborés pour assurer le suivi et la résolution des problèmes liés aux services. En plus d'utiliser le processus pour résoudre des problèmes, le processus permet d'assurer le suivi des plaintes par exploitant pour mesurer le rendement global et évaluer le respect du contrat. Des entrevues avec les adjoints au transport (AT) et les coordonnateurs du transport révèlent que le processus est bien compris et qu'il est appliqué uniformément dans l'ensemble du système. Les AT sont habituellement les premières personnes du processus qui tenteront de résoudre les problèmes eux-mêmes, dans la mesure du possible. Les questions de base ou les problèmes mineurs pouvant être réglés peuvent être consignés ou non selon la gravité du problème et la façon dont il est présenté aux membres du personnel. Pour les problèmes plus graves, comme les manœuvres dangereuses des conducteurs, les questions générales relatives à la sécurité, les plaintes récurrentes ou une remise en question des politiques actuelles, la plainte est entièrement consignée sur un formulaire normalisé. Dans le cas où un plaignant n'est pas d'accord avec le règlement ou la décision, les membres du personnel de l'OSTA responsables sont les premières personnes du processus qui tentent de régler le problème conformément aux politiques de l'OSTA. Si le problème n'est pas réglé à cette étape, le plaignant doit déposer une plainte par écrit en remplissant le formulaire d'appel de l'OSTA qui est facilement accessible sur son site Web. Il incombe au directeur général (DG) d'entendre la plainte et de rendre une décision par écrit. Pour respecter le niveau de confiance établi entre les conseils membres et l'OSTA, la décision du DG est considérée comme étant définitive. Alors que les entrevues avec le personnel de l'OSTA révèlent que les échéances internes sont respectées et que la communication est un facteur clé de la réussite du processus, la politique ne fixe pas de délai pour le dépôt de la plainte ou pour chaque étape de la réponse. L'OSTA a étudié l'utilisation du logiciel de suivi des plaintes et des problèmes liés aux services et mettra en œuvre un système en 2013. Ce point sera abordé plus loin dans la section *Optimisation des tournées et technologie* du rapport;
- **paramètres et lignes directrices pour la planification des tournées:**  
L'éventail de politiques et de méthodes que renferme le manuel d'exploitation a

permis l'établissement des paramètres et des lignes directrices pour la planification des tournées, y compris l'établissement des exigences d'admissibilité, des lignes directrices relatives à la durée du trajet, des plages d'arrivée et de départ, de la charge des autobus ou des facteurs de pondération, de l'emplacement des arrêts et des limites quant au nombre de correspondances autorisées. Les politiques et les méthodes sont appuyées par des diagrammes détaillés des opérations et un processus de planification mensuelle documenté.

L'amélioration et la consignation des politiques d'orientation et des pratiques opérationnelles, plus particulièrement les changements en cours apportés au processus de gestion des heures de classe, appuient davantage l'efficacité du processus d'optimisation des tournées et répondent à l'objectif des recommandations initiales.

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

L'OSTA a mis au point un processus de formation à l'intention des nouveaux employés qui comprend une formation ciblée sur les logiciels *Edulog* et *TRACS*, un examen des politiques et des méthodes de l'OSTA, une formation par observation, pendant deux semaines, du personnel actuel au poste qui leur est affecté, du soutien continu et des webinaires organisés au fur et à mesure de l'acquisition des compétences sur l'utilisation du logiciel d'optimisation des tournées. Des réunions tenues régulièrement avec le personnel, durant lesquelles les processus de travail précis sont discutés et où les employés de tous les échelons peuvent suggérer des sujets de formation, facilitent la formation. De plus, un processus d'établissement des objectifs entrepris dans le cadre du processus d'évaluation permet au personnel et à la direction de cerner les domaines où une formation supplémentaire est nécessaire ou souhaitée pour les employés nouveaux ou déjà en poste. Des entrevues avec les employés de tous les échelons révèlent qu'ils sont satisfaits du processus, de la formation et du soutien offert par la direction et le personnel technique de l'OSTA.

Même si le processus atteint l'objectif visé dans la recommandation initiale, la consignation de ses pratiques en matière de formation permettrait de veiller à la poursuite du programme de formation efficace de l'OSTA en cas de roulement du personnel clé de la direction.

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

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, une seule politique de l'OSTA oriente désormais la prise en considération et la prestation d'un service de transport de courtoisie (« sièges inutilisés »). Les parents sont tenus de présenter une demande au directeur, qui est ensuite chargé d'identifier les élèves qui auront accès au service de

transport. Les directeurs peuvent obtenir ces renseignements par le biais du système informatique *TRACS* après le 1<sup>er</sup> octobre de chaque année. Avant cette date, aucun service de transport de courtoisie ou siège inutilisé n'est offert étant donné que les parcours sont en voie d'être rajustés afin de faire en sorte que tous les élèves admissibles soient affectés et qu'il y ait des sièges disponibles dans l'autobus. Parmi les principales conditions d'autorisation, citons la compréhension du parent (vérifiée par écrit) que le service de transport peut être interrompu en tout temps pour répondre aux besoins des élèves admissibles, aux exigences opérationnelles et aux restrictions budgétaires, et que l'autorisation n'est accordée que pour l'année scolaire en cours. De plus, il est entendu que le transport de courtoisie ne sera pas offert dans les petits autobus étant donné que ces parcours peuvent changer quotidiennement.

L'analyse des données indique qu'environ 4 130 élèves ou 7,5 pour cent des 55 163 élèves transportés bénéficient du transport de courtoisie. Même s'il s'agit d'une amélioration globale par rapport au pourcentage relevé (près de 10 pour cent) pendant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, l'examen du nombre d'autorisations données par le conseil est un exemple éloquent. Des quelque

33 000 élèves de l'OCDSB transportés, 2 904 élèves (ou 8,8 pour cent) bénéficient du transport de courtoisie, comparativement aux quelque 1 230 élèves de l'OCSB (ou 5,5 pour cent).

Selon une autre exigence de planification importante, seuls les emplacements des arrêts actuels valides doivent être utilisés pour les élèves bénéficiant du transport de courtoisie et aucun autre arrêt ne sera ajouté. L'analyse des données selon ces critères a révélé que des quelque 6 150 arrêts de l'OCSB ayant fait l'objet d'un examen, 120 ou près de 2 pour cent des arrêts sont affectés aux élèves autorisés à prendre le transport de courtoisie (« sièges inutilisés ») et qu'aucun autre usager admissible n'est affecté à l'arrêt. Une analyse similaire des arrêts de l'OCDSB a révélé que des 10 399 arrêts ayant fait l'objet d'un examen, 82 ou 1 pour cent des arrêts sont affectés aux élèves autorisés à prendre le transport de courtoisie. Dans les deux cas, ces résultats indiquent que les conditions établies par la politique ne sont pas entièrement appliquées, ce qui entraîne des répercussions potentielles sur les coûts et les services.

Compte tenu du nombre d'élèves qui bénéficient du transport de courtoisie et du nombre d'arrêts affectés à celui-ci, le consortium devrait poursuivre l'évaluation et la surveillance de la prestation de ce service.

On craint toujours que tout type d'admissibilité « temporaire » puisse devenir un droit au transport (ce qui est souvent le cas), ce qui constitue un fardeau financier pour le système. L'application de la politique est nécessaire pour répondre entièrement aux

objectifs de la recommandation.

### **3.2.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

#### **Examen des zones dangereuses**

L'examen est exceptionnellement rigoureux. En effet, il a étudié en profondeur tous les facteurs qui peuvent représenter une zone piétonnière dangereuse. Le processus a été conçu de façon à assurer l'uniformité dans la manière dont les conditions sont évaluées dans l'ensemble de la zone desservie et entre les conseils. Le processus veille à ce que tous les élèves reçoivent un service juste, équitable et sécuritaire. Le processus d'évaluation des zones dangereuses constitue un modèle à suivre pour les autres consortiums, en plus de représenter une nouvelle pratique exemplaire.

#### **Voies piétonnières sécuritaires**

L'autorité qu'exerce le consortium sur le réseau de soutien au transport scolaire actif permet de s'assurer que même si un élève n'est pas admissible au service de transport, le consortium et ses conseils membres, ainsi que des organismes communautaires, continuent de s'engager à assurer la sécurité de tous les élèves. Il s'agit d'un excellent exemple des domaines où un consortium peut avoir une influence positive sur l'ensemble de la collectivité, non seulement en ce qui concerne le transport direct des élèves, mais aussi en ce qui concerne la sécurité de tous les élèves lorsqu'ils marchent vers l'école ou s'y rendent par tous les moyens de transport. Il s'agit en outre d'une nouvelle pratique exemplaire et d'un excellent exemple à suivre pour les autres consortiums.

### **3.2.4 Possibilités d'amélioration**

#### **Poursuite de la surveillance du processus d'évaluation du transport de courtoisie**

Bien que l'amélioration de la politique constitue la base pour s'assurer que les élèves bénéficiant actuellement du transport de courtoisie n'influent pas sur le processus annuel de planification et sur les répercussions générales sur le système, la politique ne semble pas entièrement appliquée. Le consortium devrait continuer de surveiller la prestation de ce service afin de s'assurer que les autorisations ne deviennent pas un fardeau financier ou n'ont pas d'incidence sur l'efficacité du service et que les paramètres définis dans la politique sont respectés et entièrement appliqués.

## **Gestion des heures de classe**

L'approbation prochaine de la politique relative à la gestion des heures de classe et la mise en œuvre des initiatives stratégiques de gestion des heures de classe appuieront l'objectif du consortium de fournir des services efficaces et efficients. Ce point sera abordé plus en détail dans la section qui porte sur l'optimisation des tournées et la technologie.

### **3.3 Transport pour les élèves ayant des besoins particuliers**

La planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers peut présenter des défis supplémentaires et doit tenir compte d'une multitude de facteurs, y compris les besoins en matériel correspondant aux particularités physiques des élèves comme les plateformes élévatrices pour fauteuils roulants, les dispositifs spéciaux de retenue et les harnais. Parmi les autres facteurs à prendre en compte, on retrouve l'aide aux élèves qui ont des besoins émotionnels ou une santé fragile et qui requièrent une assistance ou une intervention médicale. Une formation visant spécifiquement ces élèves et leurs besoins particuliers est cruciale afin de mettre en place un plan de transport efficace, efficient et sécuritaire pour chaque élève.

#### **3.3.1 Recommandations initiales**

##### **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.

### **3.3.2 Progrès réalisés**

#### **Documents relatifs aux politiques portant sur les besoins particuliers**

L'accessibilité du transport est déterminée et gérée en vertu des politiques et des méthodes de l'OSTA propres au transport des élèves ayant des besoins particuliers et conjointement avec les politiques générales. La politique et la méthode relatives à l'accessibilité du transport décrit désormais les aspects clés du service, dont le processus d'approbation du service à long et à court termes, en plus d'indiquer que les élèves seront intégrés aux parcours de transport ordinaire dans la mesure du possible et qu'un plan de transport individualisé sera élaboré pour chaque élève. Ce processus vise à assurer la conformité à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) qui entrera en vigueur en janvier 2014. Afin d'assurer davantage la conformité et de veiller à ce que tous les intervenants comprennent les paramètres de service et les exigences particulières des élèves ayant des besoins particuliers, le consortium a dressé une liste complète qui décrit la manière dont le transport est assuré. Cette liste comprend les élèves se déplaçant avec un ambulateur ou en fauteuil roulant ainsi que ceux souffrant de troubles médicaux, d'autisme ou d'autres troubles du développement. L'amélioration des politiques relatives au transport pour les élèves ayant des besoins particuliers et l'élaboration du manuel sur l'accessibilité du transport veillent à ce que les besoins de ce groupe d'élèves soient parfaitement compris et que les services soient fournis conformément aux exigences physiques et scolaires uniques de chaque élève.

#### **Établissement d'une fonction de planification des besoins particuliers**

Plutôt que d'établir une fonction autonome de planification des besoins particuliers, la planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers est désormais le fruit d'efforts conjoints entre les coordonnateurs des tournées sous la direction du directeur général adjoint. Le processus de planification a été amélioré par chacun des coordonnateurs des zones qui ont accès à l'ensemble de la carte de l'OSTA et à une structure de codage améliorée, et le retrait de l'exploitant du processus de planification. Ce processus permet à chacun des coordonnateurs de visualiser les tournées et les parcours de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers dans l'ensemble du système afin de déterminer les endroits où les services peuvent être combinés entre les zones. Il permet en outre de cerner les parcours et les tournées auxquels il serait possible d'intégrer des élèves ayant des besoins particuliers dans des autobus

ordinaires. La planification efficace est davantage améliorée par la participation des coordonnateurs du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers ou des superviseurs de chacun des conseils.

La recommandation initiale suggérait qu'une fonction autonome de planification devrait être considérée comme le meilleur moyen d'assurer la gestion efficace et efficiente de la planification des tournées de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers. Cette recommandation visait en partie à s'assurer que la planification de cet élément de service essentiel reçoit toute l'attention nécessaire pour veiller à ce que les élèves ayant des besoins particuliers bénéficient des services requis pour répondre entièrement à leurs besoins en matière d'éducation et de programmes éducatifs. Afin d'atteindre cet objectif, l'OSTA a mis en œuvre un processus en vertu duquel toutes les activités de planification du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers sont menées sous la direction et la supervision du directeur général adjoint. Ce processus atteint l'objectif de la recommandation initiale en assurant l'efficacité de la planification du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers dans chaque zone et dans l'ensemble de la région desservie.

### **3.4 Politique de sécurité**

L'objectif primordial de toute activité de transport est d'offrir un transport sécuritaire aux élèves. Cet objectif est appuyé par l'application de politiques, de pratiques et de méthodes détaillées en matière de sécurité. Il est tout aussi important d'offrir régulièrement de la formation aux conducteurs et aux accompagnateurs afin de s'assurer que le personnel à bord des autobus possède et maintient un haut niveau de compétences opérationnelles. Faire part des responsabilités que se partagent les élèves, les parents, les conducteurs, le personnel de l'école et la collectivité en général favorise une culture de sécurité dans la collectivité pour tous les élèves.

#### **3.4.1 Recommandation initiale**

##### **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.

#### **3.4.2 Progrès réalisés**

#### 3.4.4.1 Vérification des tournées

Le processus de vérification des tournées et des conducteurs, de l'emplacement des écoles et des installations est bien documenté et défini. Le personnel est tenu de procéder à la vérification annuelle d'au moins 10 pour cent des tournées d'un exploitant. Des vérifications des installations, y compris de la conformité des conducteurs, sont effectuées tous les trois ans, tandis que les emplacements des écoles (229 écoles) font l'objet d'une vérification annuelle. Les entrevues avec le personnel révèlent une bonne compréhension de l'importance des vérifications et de leur lien avec les évaluations du rendement des exploitants et la sécurité. Elles révèlent également que le calendrier a été rigoureusement respecté et que le processus est surveillé.

### 3.5 Résultats de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience

Les politiques et les pratiques de l'OSTA ont reçu la note **Moyenne-élevée**. À la lumière des résultats du présent examen provisoire de suivi, il est évident que l'OSTA a examiné attentivement chaque recommandation de politique et de pratique émise dans le cadre de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. La mise en œuvre de la politique relative aux heures de classe (une fois approuvée) ainsi que l'harmonisation des paramètres essentiels de planification soutiendront les efforts que déploie le consortium dans le but d'être un organisme extrêmement efficace et efficient. Étant donné que bon nombre des politiques et des pratiques sont relativement nouvelles, il faut envisager de procéder à un examen périodique de leur mise en œuvre et de leur application. La politique relative aux *sièges inutilisés* constitue un bon exemple de la manière dont l'application d'une politique doit être surveillée afin de s'assurer qu'elle est mise en œuvre comme prévu. Le processus de détermination des dangers et l'initiative de transport scolaire actif sont exceptionnels et constituent d'excellents exemples à suivre pour d'autres consortiums et conseils.

## 4 Optimisation des tournées et technologie

### 4.1 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 initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne

Optimisation des tournées et technologie – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne

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

Les organismes de transport complexe et d'envergure ont 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.

#### **4.2.1 Recommandations initiales**

##### **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.

##### **Formation et 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.

#### **4.2.2 Progrès réalisés**

##### **Suivi des problèmes**

Comme décrit dans la section qui porte sur les politiques et les procédures, un processus de consignation et de suivi des plaintes et des problèmes opérationnels a été mis en œuvre. Les retards de services, les questions de sécurité, les actions des conducteurs, les insatisfactions à l'égard du personnel de l'OSTA ou les désaccords à l'égard des politiques et des procédures y sont notamment consignés. Les renseignements recueillis comprennent également le signalement obligatoire des retards de services, des accidents et des incidents par les exploitants eux-mêmes.

Les adjoints au transport et d'autres membres du personnel (selon qui reçoit initialement l'appel) consignent les problèmes dans un formulaire qui est par la suite enregistré dans un classeur commun *Excel*. Chaque zone a une feuille de travail distincte pour faciliter l'extraction de données par secteur. Le DG est chargé de regrouper les données dans des rapports ainsi que dans des diagrammes et des graphiques de présentation pour qu'ils servent d'outils de rendement et de gestion de contrats.

Conformément à la recommandation initiale, le financement pour le module de suivi des problèmes du système d'information *TRACS* a été obtenu et celui-ci sera donc mis en œuvre en 2013. L'utilisation d'un logiciel contribuera à garantir que chaque demande, indépendamment de la manière dont elle a été reçue, est consignée et qu'un suivi en vue d'une résolution est effectué. Le logiciel réduira le fardeau imposé au personnel et appuiera l'analyse immédiate des données afin de mieux déterminer les domaines à améliorer.

De plus, le consortium mènera une analyse complète de l'expérience des clients de l'OSTA. Ce processus portera sur tous les aspects du système, y compris l'inscription des élèves, leur discipline, la sécurité ainsi que la gestion et la surveillance des

exploitants. L'objectif de cette initiative est de déterminer quels processus doivent être modifiés, comment l'utilisation d'un logiciel ou d'une technologie peut améliorer l'expérience des clients ou la manière dont le consortium est géré.

Bien que le processus manuel de suivi des problèmes réponde aux attentes fondamentales de la recommandation initiale, il serait bénéfique d'utiliser un logiciel pour améliorer le processus. L'utilisation d'un logiciel améliorera davantage le processus de production de rapports et assurera que tous les problèmes sont consignés et que le processus de résolution est uniforme et qu'il est effectué en temps opportun.

### **Récupération des données et sauvegarde du système**

En collaborant avec les conseils membres et un fournisseur externe, l'OSTA a mis sur pied un processus qui assure une sauvegarde incrémentielle quotidienne des données opérationnelles ainsi qu'une sauvegarde complète une fois par semaine. Les données sont sauvegardées et stockées sur deux serveurs redondants qui se trouvent à l'OCSB et à l'OCDSB, y compris toute l'information opérationnelle et financière. Les coordonnateurs des systèmes et des finances ont également des systèmes de sauvegarde sur des ordinateurs portables. Voici d'autres éléments clés du plan d'urgence en cas de catastrophe :

- la détermination d'un centre des opérations de rechange;
- l'élaboration de protocoles d'urgence;
- la mise en place de procédures de communication.

Les processus élaborés veillent à ce que l'OSTA puisse continuer à assurer une surveillance opérationnelle en cas d'une interruption des services à son emplacement actuel. La détermination de sites opérationnels de rechange et de processus de sauvegarde redondants répond aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et constitue une pratique exemplaire. Pour améliorer davantage l'état de préparation du consortium afin qu'il soit entièrement opérationnel en cas de perte de son site actuel, il faudrait envisager d'effectuer un exercice de simulation de catastrophe.

### **Formation et perfectionnement du personnel**

*EduLog* a fourni une formation sur l'optimisation des parcours et des tournées à l'intention des coordonnateurs du transport. Cette formation vise à appuyer les efforts continus d'optimisation des tournées et est donnée en vue de l'importante étude sur les

heures de classe prévue au début de 2013. Un processus visant à déterminer les besoins en formation de chaque employé a été élaboré. La formation fait l'objet d'un suivi grâce à un formulaire qui consigne la formation qui doit être suivie et le moment où la formation a été donnée. Un processus visant à évaluer l'efficacité de la formation donnée a également été mis en œuvre. Il s'agit là d'excellentes pratiques qui garantissent non seulement que les employés reçoivent la formation dont ils ont besoin pour atteindre un rendement supérieur, mais que les programmes et les documents de formation sont utiles et efficaces.

Ces processus contribuent également à garantir que tous les membres du personnel possèdent un niveau de compétences comparable et qu'ils sont en mesure d'assumer entièrement les responsabilités de leur poste. Les compétences des employés sont particulièrement importantes étant donné l'interdépendance liée à la planification du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers et également puisque le consortium entreprend une analyse importante des heures de classe. Ces modifications et ces améliorations répondent aux objectifs de la recommandation initiale.

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

Pour que tout système électronique d'optimisation des tournées soit vraiment efficace, il doit être soutenu non seulement par une carte sous-jacente très précise, mais également par des données exactes sur les élèves. 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.

#### **4.3.1 Recommandation initiale**

##### **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.

### **4.3.2 Progrès réalisés**

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

Des entrevues auprès des membres du personnel et un examen de la structure de codage actuelle indiquent que des modifications ont été apportées qui appuient l'amélioration de l'analyse et de la production de rapports. Par exemple, les coordonnateurs du transport devaient utiliser auparavant de multiples codes incompatibles pour les élèves atteints d'autisme qui étaient tirés de différentes abréviations. Bien qu'il était possible d'extraire les données en vue de la production de rapports et de l'analyse, il fallait être fort attentif afin de s'assurer que les groupes d'élèves auxquels on avait attribué un code unique étaient regroupés en un seul groupe. Ce processus ajoutait une étape supplémentaire à l'analyse des données, mais était nécessaire pour assurer une compréhension précise du nombre d'élèves transportés.

La structure de codage a été améliorée et, par conséquent, pour reprendre l'exemple ci-dessus, un code d'admissibilité au système de « 0 » est désormais attribué à un élève pour indiquer qu'il est admissible au transport en plus de lui attribuer un code défini par l'utilisateur qui indique que l'élève a des besoins particuliers et, enfin, un code de programme qui est soit ASP (programme du trouble du spectre autistique) ou AUT (programme d'autisme) lui est attribué. Des besoins médicaux ou des besoins en matériel supplémentaires peuvent être précisés par l'utilisation de codes qui sont offerts une fois que l'indicateur des besoins particuliers est activé. Il s'agit d'une hiérarchie de codes logique qui est facile à comprendre, qui peut être adaptée et qui convient à des fins opérationnelles et analytiques. Le protocole de codage est entièrement appuyé par les politiques et la procédure de codage est incluse dans le manuel d'exploitation afin de s'assurer qu'elle est appliquée et comprise de manière uniforme.

Ces améliorations répondent aux objectifs de la recommandation initiale en favorisant une uniformité de la structure de codage et l'analyse immédiate des données de rendement.

## **4.4 Rapports du système**

L'un des principaux avantages des logiciels modernes d'optimisation des tournées est la capacité accrue de rassembler, de compiler et d'analyser de grands ensembles de données. Les résultats de ces analyses facilitent la production de rapports et la communication d'une vaste gamme d'indicateurs de rendement opérationnel et administratif 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. Dans la présente section, nous avons examiné et évalué la manière dont les données sont utilisées pour communiquer le rendement et évaluer les compétences organisationnelles en matière d'utilisation optimale des données conservées dans le logiciel d'optimisation des tournées et les systèmes connexes.

### **4.4.1 Recommandation initiale**

#### **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.

## 4.4.2 Progrès réalisés

### Indicateurs de rendement clés

Une politique obligeant l'OSTA à établir des indicateurs de rendement clés dans le but de mettre en place des normes de rendement en matière d'efficacité et d'efficience a été approuvée. L'OSTA a établi les indicateurs de rendement clés ci-dessous.

- **Mesure de rendement des exploitants** : Comprend le regroupement des résultats de chaque vérification des installations, des tournées et des écoles de l'exploitant et l'exigence minimale de rendement pour l'obtention d'une note satisfaisante est de 85 %.
- **Prestation de services** : Comprend le suivi des retards des autobus en tenant compte des événements qui échappent au contrôle de l'exploitant comme les événements liés au mauvais temps.
- **Plaintes des clients** : Comme discuté dans la section 3.2.2.2 qui porte sur les politiques et les pratiques et la section 4.2.2.1 sur les tournées et la technologie, un processus de suivi des plaintes ou des préoccupations a été mis en œuvre.
- **Coût par élève** : Le coût par élève est calculé chaque année et sur douze mois pour les autobus jaunes et les véhicules pour élèves ayant des besoins particuliers.
- **L'utilisation de la capacité pour les autobus jaunes** est calculée dans l'objectif d'atteindre un facteur d'utilisation de la capacité de 90 %.
- **Sécurité** : Dans le cadre de la surveillance du rendement des exploitants et de la sécurité générale, une surveillance de tous les accidents ou incidents est effectuée pour tous les élèves et le personnel participant à la prestation de services de transport.

Des exemples des analyses qui ont été menées au cours de la dernière année ont été fournis pour cet examen. Au fil du temps, l'analyse continue de ces mesures de rendement et l'établissement d'autres indicateurs de rendement clés fournira au consortium les données nécessaires pour surveiller et gérer efficacement le rendement du consortium et de ses exploitants. Ce sujet est abordé plus en détail dans la section qui porte sur la gestion du consortium.

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

La planification efficace et efficiente des tournées est le principal élément de toute activité de transport affichant un rendement élevé. Cette partie de l'examen traite des recommandations tirées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et des progrès réalisés qui en ont découlé. Elle traite également des conclusions actuelles à l'égard de l'efficacité générale du système.

#### **4.5.1 Recommandations initiales**

##### **Analyse de l'efficience des tournées de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers**

Comme il est recommandé dans la section qui porte sur les politiques et les pratiques, le consortium devrait élaborer une démarche révisée relative à la planification des tournées de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers 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 pour les élèves ayant des besoins. 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'efficience.

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

Le consortium devrait tirer parti des modifications apportées jusqu'à présent ainsi que des recommandations énoncées dans la section sur les politiques et les pratiques en mettant en place un programme régulier d'analyse et d'amélioration de l'efficience des tournées. Le système actuel offre des services de très haute qualité à un niveau d'efficience 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'efficience 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.

## **4.5.2 Progrès réalisés**

### **Analyse des tournées de transport pour les élèves ayant des besoins**

L'équipe de l'accessibilité en matière de transport de l'OSTA est chargée de la surveillance du transport pour les élèves ayant des besoins dans l'ensemble du système. Cette responsabilité comprend la recherche de solutions pour l'optimisation des tournées et des parcours au sein de chaque zone et dans l'ensemble du système. Alors que les entrevues avec le personnel indiquent qu'avec la création d'une équipe de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers, les tournées de transport pour les élèves ayant des besoins sont devenues plus efficaces, il faut attendre l'examen complet des heures de classe pour obtenir une analyse exhaustive de l'optimisation des tournées.

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

Des discussions avec les coordonnateurs du transport et le directeur général adjoint indiquent que l'OSTA met régulièrement un accent sur la surveillance des tournées et des parcours. Les coordonnateurs du transport cherchent des solutions pour accroître l'utilisation de la capacité des autobus et la combinaison des tournées et des parcours au sein de chaque zone et dans l'ensemble de la région desservie. Le directeur général adjoint participe directement au processus d'optimisation des tournées à la fois pour apporter son soutien et pour faire connaître les possibilités qui peuvent exister dans l'ensemble du système.

## **4.5.3 Possibilités d'amélioration**

### **Programme d'examen régulier de l'efficacité des tournées de transport ordinaire et pour les élèves ayant des besoins particuliers**

Même si les deux processus décrits ci-dessus sont nécessaires et bénéfiques, l'absence d'examens sur une base régulière et à l'échelle du système et d'analyses de l'efficacité des tournées de transport pour les élèves ayant des besoins limite la capacité du consortium de tirer pleinement parti des possibilités qui peuvent exister. Des examens réguliers de l'efficacité des tournées de transport ordinaire devraient être effectués et inclus dans le cadre de la maintenance des tournées et des parcours, mais également comme élément important à considérer durant le processus de planification annuel.

### **Analyse de l'efficacité du système**

Des modifications importantes au système peuvent découler de la mise en œuvre

complète de l'examen des heures de classe ainsi que de la coordination de l'examen des zones dangereuses et de l'initiative de transport scolaire actif. Cependant, comme indiqué ci-dessus, peu de modifications majeures ont été analysées ou envisagées en vue d'une mise en œuvre depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité. L'analyse suivante n'énonce pas de nouveau les conclusions de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, mais indique toute modification mineure apportée à l'efficacité du système depuis ce temps.

L'analyse pour cette section commence par la compréhension de l'utilisation de la capacité moyenne dans l'ensemble du système. Les résultats reposent sur les données sur les parcours, les tournées et les élèves récemment extraites<sup>4</sup> du système d'optimisation des tournées *EduLog*. La première mesure est un indicateur clé de l'efficacité à l'échelle du système puisqu'elle illustre dans quelle mesure la capacité de sièges est utilisée pour chaque parcours d'autobus. Les résultats du tableau suivants sont ventilés selon les parcours de transport ordinaire et pour les élèves ayant des besoins particuliers ainsi que les parcours du midi et des programmes particuliers :

**Tableau 3 : Utilisation moyenne de la capacité**

**Utilisation de la capacité prévue**

Type de parcours	Utilisation moyenne de la capacité	Nombre de parcours
Transport ordinaire	68 %	2 549
Transport pour les élèves ayant des besoins	55 %	1 895
Midi	51 %	305
Taxi du midi	27 %	18
Programmes particuliers	66 %	32
À l'échelle du système	61 %	4 799

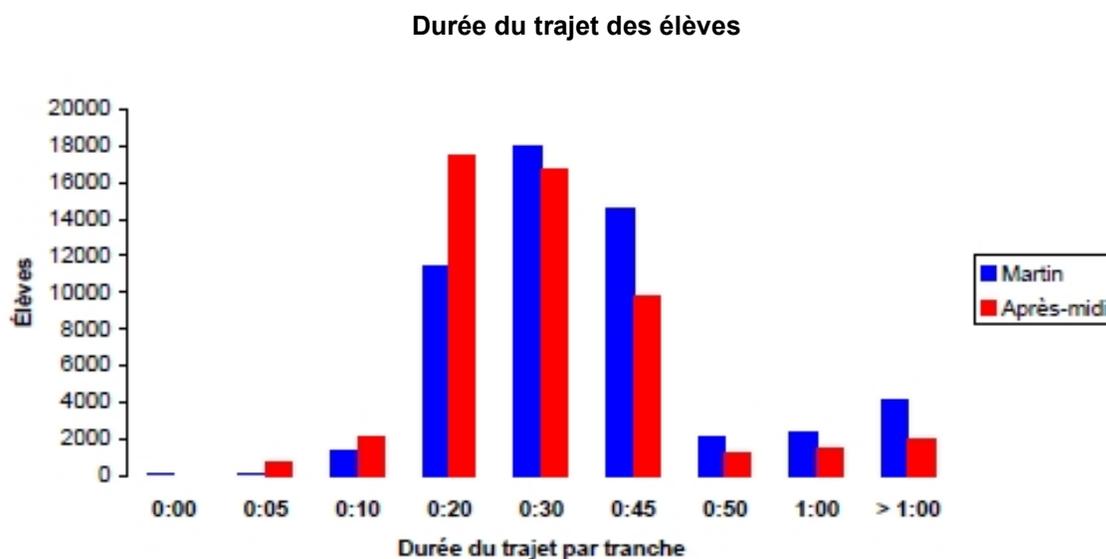
Les calculs étaient fondés sur la charge pour chaque parcours et la capacité prévue du véhicule. La capacité prévue tient compte d'un facteur de « pondération » (p. ex., faire

<sup>4</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.

asseoir les élèves du secondaire deux par deux diminue la capacité juridique d'un autobus de 72 passagers à 48 sièges) pour chaque parcours. Bien que le pourcentage à l'échelle du système de l'utilisation de la capacité se soit légèrement amélioré en comparaison aux résultats obtenus durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience (61 pour cent comparativement à 58 pour cent), les résultats demeurent dans la limite inférieure du taux attendu. Étant donné qu'il faut attendre d'obtenir l'approbation de l'examen des zones dangereuses et de la politique sur la gestion des heures de classe avant d'effectuer un changement stratégique des heures de classe et qu'aucun changement important ne s'est produit dans l'harmonisation des heures de classe, ces résultats ne sont pas inattendus.

La durée du trajet des élèves représente un autre facteur clé pour déterminer si un système est efficace et si le niveau de service désiré est fourni. Comme également observé durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le niveau de service fourni demeure élevé et conforme aux lignes directives de la politique sur la durée des trajets. La durée moyenne actuelle du trajet des élèves est d'environ 30 minutes comparativement à l'objectif de 45 minutes. Elle est comparable à la moyenne de 17 minutes mentionnée précédemment dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. La durée d'approximativement 85 pour cent des trajets le matin et de 91 pour cent des trajets de l'après-midi est de 45 minutes ou moins. Environ 95 pour cent de tous les trajets de transport ordinaire ou pour les élèves ayant des besoins particuliers sont d'une heure ou moins. La durée des trajets du matin et de l'après-midi est illustrée dans le diagramme suivant :

**Figure 2 : Durée des trajets des élèves**



Selon ces résultats, il semble que les processus de planification des tournées visent à mieux équilibrer la durée des trajets afin d'accroître le nombre d'élèves par véhicule comme recommandé durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Bien qu'il s'agisse d'un indicateur positif, il semble également qu'il n'est pas possible d'atteindre le plein potentiel d'accroissement de l'efficacité sans une modification des heures de classe.

Un autre indicateur clé de l'efficacité est la mesure dans laquelle le système est capable de réutiliser chaque autobus pendant le jour de service. L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience indiquait que le système était capable d'atteindre un degré assez élevé de parcours par étape; environ 83 pour cent du parc d'autobus ordinaire était en mesure d'effectuer quatre parcours par jour (deux le matin et deux l'après-midi) et environ 58 pour cent était en mesure d'en effectuer six par jour.

Actuellement, le consortium n'a pas accès aux numéros d'autobus qui effectuent les parcours autres que ceux qui effectuent les trajets du domicile à l'école. L'absence de ces données empêche une parfaite compréhension du nombre d'autobus effectuant un parcours du domicile à l'école qui sont en mesure d'effectuer des parcours supplémentaires au midi ou des services de navettes. Bien qu'il soit probable que les données d'utilisation actuelle des éléments d'actif soient semblables à celles de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, les données nécessaires pour effectuer cette analyse et confirmer cette mesure ne sont pas disponibles.

#### **4.5.4 Possibilités d'amélioration**

##### **Données sur le parc de véhicules et données opérationnelles**

Pour bien déterminer le niveau de rendement d'un système de transport, des données doivent être disponibles afin de comprendre la mesure dans laquelle les éléments d'actif du parc de véhicules peuvent être utilisés. Elles sont nécessaires pour obtenir une bonne compréhension de la durée des parcours, de la durée des trajets des élèves, du nombre d'élèves recevant des services et du nombre d'autobus qui fournissent des services. Bien que le consortium soit capable de mesurer la durée des trajets des élèves et l'utilisation de la capacité, et qu'il le fait actuellement, la manière dont les exploitants attribuent actuellement des autobus à des parcours sans connaître le numéro d'autobus limite le calcul précis de l'utilisation des éléments d'actif. Tandis que le consortium commence son processus d'harmonisation des heures de classe en même temps que son examen des zones dangereuses, il est important que les exploitants aient l'obligation de fournir des renseignements précis sur les autobus attribués aux parcours. Il s'agit là non seulement d'un élément important pour la mesure de l'utilisation des éléments d'actif, mais également pour la surveillance de la conformité

des exploitants.

#### **4.6 Résultats de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience**

L'Ottawa Student Transportation Authority a reçu la note **Moyenne** en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation de la technologie dans le cadre de l'examen provisoire. Il est reconnu qu'actuellement le consortium a déployé des efforts concertés pour être bien préparé pour l'analyse et l'entreprise d'initiatives importantes d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience, comme l'examen futur des heures de classe et l'examen des zones dangereuses effectué récemment. Le travail accompli, y compris la formation du personnel, le suivi des problèmes et l'amélioration de la structure de codage, place le consortium en bonne position en vue d'atteindre un niveau élevé de succès en ce qui a trait à la réorganisation des heures de classe. Une fois que l'examen des heures de classe et les modifications au plan des tournées qui en résultent sont mises en œuvre, l'analyse régulière de l'optimisation des tournées et d'autres mesures de rendement clés garantiront que le consortium atteint ses objectifs d'amélioration continue et la reconnaissance d'un fonctionnement hautement efficace et efficient.

## 5 Contrats

### 5.1 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 initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne-faible

Contrats – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne

### 5.2 Structure des contrats

Un contrat<sup>5</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

---

<sup>5</sup> The word Contract in this context refers to detailed documents outlining the scope of services, rates and expected service levels. The phrase Purchase of Service agreement is used in this report to describe a less detailed document that only outlines the services to be provided and the rates at which they are to be provided.

pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

### **5.2.1 Recommandations initiales**

#### **Formation en 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 efficacité opérationnelle optimale.

## **5.2.2 Progrès réalisés**

### **Clauses des contrats des exploitants d'autobus**

Les contrats des exploitants d'autobus couvrent la période allant de septembre 2012 à juin 2013 et comportent des clauses permettant de les prolonger pendant deux années scolaires supplémentaires. La clause a été mise à jour afin de permettre à l'OSTA de prolonger les contrats à sa discrétion en remettant un avis écrit aux exploitants les informant qu'il appliquera cette option avant le 30 juin de l'année précédant son application.

L'OSTA a apporté d'importantes améliorations aux contrats existants afin d'y intégrer la plupart des clauses clés portant sur l'établissement des rôles et des responsabilités, les barèmes tarifaires, les exigences liées aux véhicules et aux conducteurs, le règlement des différends, le traitement des renseignements confidentiels et la sécurité. Le consortium a ajouté une clause portant sur la capacité de l'OSTA de modifier et de réorganiser des parcours ou des tournées avec un exploitant en lui fournissant un préavis de 10 jours.

Le processus de négociation des contrats demeure inchangé par rapport à l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

L'attribution des tournées aux exploitants pendant une année contractuelle continue de se baser sur les tournées effectuées antérieurement. Le directeur général a indiqué qu'il n'y avait pas de méthodologie particulière pour attribuer des tournées et que l'OSTA avait tendance à attribuer les mêmes tournées aux exploitants, qui ont été desservies sur les plans historique et géographique. Les clauses contractuelles permettent à l'OSTA d'attribuer des tournées à d'autres exploitants lorsque ceux-ci ont régulièrement de mauvais rendements et ne prennent pas les mesures correctives demandées par l'OSTA. L'OSTA indique que cette situation s'est produite au cours du cycle de planification de 2012-2013. Le coordonnateur du transport peut attribuer de nouvelles tournées à des exploitants, à sa discrétion, en se fondant sur les emplacements géographiques et (ou) sur le rendement supérieur qu'offrent d'autres tournées.

L'OSTA a également indiqué que le calcul des répercussions financières entraînées par les modifications de tournées s'effectue manuellement. Les estimations des coûts totaux entraînés par les modifications des tournées sont difficilement accessibles et nécessitent le processus distinct de saisir manuellement les données relatives aux coûts des modifications de tournées dans une feuille de calcul.

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

La structure de base relative à la rémunération des exploitants est identique à celle qui était en place au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Elle est composée des coûts de base fixes totaux par véhicule ainsi que d'une composante variable fondée sur les kilomètres. Un montant minimum est garanti pour chaque catégorie de véhicule figurant dans le contrat.

La rémunération relative aux annulations en raison du mauvais temps a été modifiée dans le contrat actuel. Les jours de mauvais temps, les exploitants reçoivent 85 % du taux quotidien prévu dans le contrat calculé au prorata si l'OSTA les avise avant 6 h le jour où les services sont annulés. L'ancienne entente permettait de leur verser le taux total pendant les cinq premiers jours, et 75 % du taux fixe pour les autres journées.

Le contrat prévoit toujours un paiement supplémentaire de 600 \$ pour les autobus très visibles affectés aux tournées du matin et de l'après-midi de l'OCSB, seulement pour les véhicules de l'année 2004 ou plus récent. Cette disposition du contrat a été mentionnée dans l'examen de l'efficacité et de l'efficience précédent et devait être éliminée progressivement au cours de l'harmonisation des politiques des conseils membres.

Les exploitants de véhicules accessibles (environ 600 véhicules) qui transportent les élèves ayant des besoins en matière d'accessibilité sont rémunérés selon un taux quotidien. Le consortium est d'avis que beaucoup d'élèves ayant des besoins en matière d'accessibilité n'ont pas d'exigences prévisibles en matière de transport scolaire en raison de la variabilité de l'état de santé et la programmation, ce qui fera en sorte qu'un contrat régulier s'avérera une option plus dispendieuse que la rémunération par jour.

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

Aucune modification n'a été apportée aux contrats relatifs aux écoles provinciales par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience précédent. L'OSTA continue de conclure des contrats avec des fournisseurs de services aériens et d'autres services de transport terrestre.

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

Le consortium a évalué la pertinence des contrats accordés aux sous-traitants et a donc répondu aux objectifs de la recommandation formulée dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Le consortium croit que les conditions du marché à Ottawa exigent que les quatre principaux exploitants continuent de faire appel à des sous-traitants en ce qui concerne les services de taxis et de petits véhicules à usage scolaire. Le consortium a également mis en place des mesures d'atténuation afin de s'assurer que les véhicules des sous-traitants font l'objet de surveillance et de mesures de rendement appliquées directement aux exploitants faisant appel aux sous-traitants.

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

L'OSTA a renouvelé les clauses relatives à la formation en sécurité dans les contrats actuels signés avec les exploitants. Tous les conducteurs doivent suivre une formation en premiers soins avant d'effectuer les tournées de l'OSTA. Les exploitants conservent les dossiers relatifs à la formation et signent une déclaration de conformité annuelle. L'OSTA s'assure de la conformité en vérifiant les dossiers lorsqu'elle effectue la vérification des installations.

L'OSTA charge tous les exploitants d'offrir une formation annuelle visant la reconnaissance de l'état de choc anaphylactique, y compris l'utilisation d'EpiPen, aux répartiteurs et aux conducteurs, et tous les conducteurs doivent avoir suivi la formation/formation de perfectionnement avant d'effectuer les tournées de l'OSTA. Les exploitants doivent organiser au moins deux réunions par année sur la sensibilisation à la sécurité destinées à leurs conducteurs et doivent aviser l'OSTA des dates et du contenu de ces réunions une fois qu'elles ont eu lieu.

L'OSTA organise également une activité annuelle visant la sensibilisation à la sécurité destinée aux usagers, nouveaux et actuels, et a intégré une clause prévoyant la participation des exploitants à cette activité dans les contrats. L'OSTA rémunère les exploitants qui prennent part à l'activité.

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

L'OSTA a effectué une analyse coûts-avantages de l'utilisation du transport en commun par rapport aux autobus jaunes pour l'OCSB. Les résultats de l'analyse ont été présentés aux cadres supérieurs de l'OCSB en vue d'un examen plus approfondi. Une clause contenue dans la politique relative à l'admissibilité au transport de l'OSTA prévoit que l'OSTA a plein pouvoir de choisir le mode de transport qui est le plus rentable et qui offre des services de transport, conformément à ses politiques et à ses normes. Le mode de transport pour chaque élève est déterminé pendant les cycles de planification annuels.

#### **5.2.3 Réalisations**

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial.

#### **Formation en premiers soins et à l'utilisation d'EpiPen**

Le consortium exige que tous les conducteurs aient suivi une formation en premiers soins et à l'utilisation d'EpiPen avant de commencer à travailler. Cela garantit que tous les conducteurs sont adéquatement formés à la gestion de ce genre de situation d'urgence, le cas échéant.

#### **5.2.4 Recommandations**

##### **Rémunération spéciale**

Le consortium devrait envisager d'éliminer la rémunération supplémentaire réservée aux autobus de certaines tournées de l'OCDB. Étant donné que le contrat que l'OSTA a

conclu avec les exploitants ne précise pas les tournées des conseils scolaires membres, on s'attend à ce que la rémunération relative aux tournées d'autobus soit la même selon les tournées desservant un conseil scolaire membre particulier. La rémunération devrait être structurée au moyen d'une seule formule de rémunération provenant des contrats courants conclus avec les exploitants, et il ne faudrait pas accorder d'attention particulière aux exploitants desservant un conseil scolaire membre ou un autre.

### **Attribution des tournées**

Nous reconnaissons qu'une clause relative à l'attribution des tournées a été ajoutée aux contrats signés avec les exploitants. La clause établit le pouvoir discrétionnaire que possède le consortium de modifier l'attribution des tournées. Nous félicitons également le consortium de maintenant prendre en compte le rendement des exploitants parmi les facteurs permettant de déterminer l'attribution des tournées existantes. Dans le cadre de discussions, la direction du consortium a indiqué que le consortium attribue les tournées aux exploitants principalement en fonction des attributions antérieures et des taux d'occupation. Il est important de s'assurer que le consortium bénéficie du meilleur rapport qualité-prix et, par conséquent, nous recommandons qu'il modifie sa méthodologie d'attribution des tournées afin de s'assurer que celles-ci sont attribuées en se fondant principalement sur le rendement des exploitants (en prenant comme facteurs le prix et les niveaux de service).

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

L'OSTA a effectué une analyse coûts-avantages de l'utilisation du transport en commun par rapport aux autobus jaunes pour l'OCSB. Nous encourageons le consortium à agir en fonction des recommandations de cette analyse.

### **Calcul des répercussions financières**

Il est important de connaître les répercussions financières que peuvent entraîner les modifications des tournées afin de prendre des décisions axées sur la réduction des coûts. Nous recommandons d'automatiser le processus manuel actuel relatif à l'estimation des coûts afin d'évaluer l'information sur les répercussions financières avec d'autres préoccupations concernant les activités et la sécurité avant d'envisager de modifier ou de mettre à jour des tournées. L'OSTA devrait examiner son logiciel d'optimisation des tournées afin de vérifier s'il offre une telle fonctionnalité de calcul des coûts.

## **5.3 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.

### **5.3.1 Recommandations initiales**

Poursuite des efforts de mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour tous les services de transport, y compris le transport pour les élèves ayant des besoins particuliers.

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.



### **5.3.2 Progrès réalisés**

#### **Achat concurrentiel**

L'OSTA a des contrats avec des exploitants de gros véhicules jusqu'en juin 2013. Ces contrats contiennent une option pour prolonger leur durée de une ou de deux années. L'OSTA a des contrats biennaux avec les exploitants de petits véhicules à usage scolaire jusqu'en 2014-2015. Ces contrats contiennent une option pour prolonger leur durée pour une ou deux autres années. Tous les contrats ont été signés en août 2012 avant le début de l'année scolaire. L'OSTA a indiqué qu'elle prépare actuellement son processus d'approvisionnement concurrentiel qui sera peut-être mis en œuvre en 2013-2014. Ces échéanciers ont été communiqués aux exploitants.

La politique relative à l'approvisionnement de biens et de services de l'OSTA a été approuvée par le conseil d'administration en octobre 2012. La politique indique que pour les biens et les services autres que ceux de consultation d'une valeur d'au moins 100 000 \$, y compris la construction, l'OSTA utilisera un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert en affichant des annonces sur le MERX. La politique d'approvisionnement est conçue afin de couvrir toutes les activités d'approvisionnement, y compris celles liées aux exploitants de transport.

L'OSTA a utilisé un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les services autres que ceux de transport. Il a sélectionné un vérificateur indépendant pour effectuer la vérification de ses états financiers annuels et s'est procuré les services d'un conseiller pour le processus d'examen des zones dangereuses.

L'OSTA a commencé à mettre en œuvre son processus d'approvisionnement concurrentiel pour certains services et élargira sa portée lorsque le besoin se fera sentir. Entre-temps, l'OSTA a assuré que les ententes contractuelles étaient en place.

### **5.3.3 Recommandations**

#### **Approvisionnement concurrentiel**

Bien que nous reconnaissons que le consortium a utilisé le processus d'approvisionnement concurrentiel pour certains de ses services offerts par de tiers fournisseurs, nous constatons que les contrats pour les services de transport par autobus scolaire ne sont pas encore attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel. Afin de continuer à se conformer aux pratiques exemplaires et aux exigences législatives établies pour les organismes du secteur parapublic en vertu de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* et de la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic, l'OSTA devra attribuer ses nouveaux

contrats d'une valeur d'au moins 100 000 \$ dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

La recommandation faite dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience continue de s'appliquer à l'approvisionnement concurrentiel des services de transport par autobus.

## **5.4 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.

### **5.4.1 Recommandations initiales**

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.

#### **5.4.2 Progrès réalisés**

##### **Gestion du respect des contrats des exploitants et du rendement de ces derniers**

Le consortium a mis en place une politique, une documentation et un cadre approuvés par les organes de gouvernance qui énoncent le processus permettant de vérifier si les exploitants respectent les contrats et les normes de sécurité et de rendement au moyen de divers processus de vérification, dont des vérifications des installations, des vérifications des tournées, des vérifications des écoles et des rapprochements des montants facturés. Deux mécanismes permettent de s'assurer que les contrats sont respectés : 1) chaque exploitant doit signer une déclaration de conformité et 2) l'OSTA utilise une « liste de vérification des exploitants » pour vérifier les documents relatifs à la conformité des exploitants et en faire le suivi.

Jusqu'à maintenant, l'OSTA a effectué la vérification des installations pour trois des dix-sept exploitants. La politique indique que chaque exploitant doit faire l'objet d'une vérification une fois tous les trois ans. Voici certains des éléments qui font partie des vérifications des installations :

- inspection physique de véhicules choisis au hasard en vue de déceler des

défectuosités;

- examen des dossiers d'inspection précédant les déplacements et de la documentation relative à l'entretien;
- examen des dossiers relatifs à la formation des conducteurs en matière de sécurité, leurs antécédents de conduite et leurs problèmes de rendement;
- examen des manuels d'exploitation et des politiques de l'établissement;
- examen des exigences énumérées dans la déclaration de conformité signée par l'exploitant.

L'OSTA attribue une note à chaque élément de la liste de vérification relative à la vérification des installations et calcule un pourcentage de conformité globale. Une note de 85 % est considérée comme étant satisfaisante. Les exploitants doivent corriger tous les problèmes relevés par l'OSTA dans un délai prédéterminé.

L'OSTA a effectué une vérification des tournées sur un échantillon de plus de 10 % de celles-ci. La vérification des tournées comporte la participation d'un vérificateur, qui suit un véhicule en temps réel et consigne ses observations. L'OSTA a élaboré un formulaire de vérification qui permet d'observer en temps réel :

- les compétences de conduite de base du conducteur;
- l'embarquement et le débarquement des passagers sur la route;
- les passages à niveau;
- le contrôle des élèves;
- les tournées;
- le kilométrage des tournées.

Les résultats des vérifications des tournées sont communiqués à l'exploitant afin qu'il prenne des mesures correctives. Les problèmes mineurs et majeurs sont consignés dans un rapport et les pourcentages sont calculés. Cette note est combinée aux vérifications des installations et de l'école pour déterminer la note de rendement global de l'exploitant.

Toutes les écoles de L'OSTA ont été vérifiées. La vérification des écoles se rapporte principalement aux observations qu'a effectuées un vérificateur dans une école. Elle

couvre les services offerts par les exploitants ainsi que le niveau de préparation d'une école pour assurer le transport des élèves. Le formulaire de vérification des écoles est composé de l'identification de la tournée, l'heure d'arrivée, le nombre d'élèves et le type de véhicule, ainsi que de commentaires relatifs aux observations liées à la vitesse du véhicule, à l'état du véhicule, à la signalisation, aux problèmes de sécurité à l'embarquement et au débarquement, aux vignettes d'immatriculation des véhicules, etc. La vérification s'applique également aux taxis des sous-traitants auxquels les exploitants ont fait appel, et les problèmes relevés sont signalés pendant la vérification. Un suivi des résultats de la vérification est ensuite effectué auprès des exploitants. Les problèmes mineurs et majeurs sont consignés dans un rapport et les pourcentages sont calculés. Cette note est combinée aux vérifications des installations et de l'école pour déterminer la note de rendement global de l'exploitant.

Le directeur général a indiqué que le consortium regroupe actuellement les résultats obtenus à la suite de différentes vérifications en une seule note / un seul pourcentage afin de l'intégrer dans les évaluations des IRC et de créer une analyse des tendances en matière de conformité et de gestion du rendement.

Le processus de rapprochement des montants facturés comprend la préparation de formulaires T1 par les exploitants, qui sont ensuite envoyés au directeur général adjoint aux fins d'examen pour chacun des 10 cycles de facturation. Le directeur général adjoint ainsi que les coordonnateurs du transport examinent ces formulaires et apportent des modifications selon les rajustements des tournées. L'OSTA remplit le T4 Sommaire, qui contient le sommaire des coûts, et l'envoie aux exploitants aux fins d'examen. Après confirmation, les exploitants produisent une facture et l'envoient à l'OSTA aux fins d'examen. L'OSTA effectue le rapprochement des montants facturés et calcule les paiements excédentaires ou insuffisants. Le rapprochement des montants facturés pour les véhicules spéciaux est un processus manuel comportant l'examen d'un grand nombre de factures détaillant les activités quotidiennes.

### **5.4.3 Réalisations**

#### **Surveillance des contrats**

Le consortium procède à des vérifications périodiques et documentées des exploitants et des conducteurs afin de s'assurer qu'ils fournissent aux écoles des niveaux de service adéquats en ce qui a trait à la ponctualité du service, au respect des tournées et à celui des règlements de la circulation par les conducteurs. Les vérifications constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable.

## **Conformité des exploitants en ce qui a trait à l'administration, aux contrats, aux installations et à l'entretien**

Le consortium s'assure que les exigences relatives à l'information, aux installations et aux véhicules énoncées dans les contrats conclus avec les exploitants sont vérifiées en temps opportun et effectue le suivi du rendement des exploitants au fil du temps. Ces efforts, qui visent à assurer la conformité des exploitants, aident le consortium à déterminer si les exploitants respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable. La rémunération relative aux véhicules spéciaux est un processus complètement manuel. Le consortium devrait rechercher des possibilités d'automatiser le processus afin de permettre d'effectuer l'examen en temps opportun et l'exactitude.

### **5.5 Résultats de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience**

Le processus par lequel le consortium structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Moyenne**. Au nombre des éléments positifs figurent la conclusion de contrats détaillés et à long terme avec les exploitants ainsi que l'utilisation d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour se procurer certains de ses services. Le consortium a également grandement amélioré son processus de surveillance des contrats. Nous encourageons le consortium à continuer de planifier la mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les services d'autobus scolaires, à mettre en œuvre les recommandations découlant de l'analyse des coûts du transport en commun et à se pencher sur leurs pratiques en matière d'attribution de tournées.

## 6 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. 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 4 : Formule de rajustement du financement**

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire <sup>6</sup>	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire <sup>5</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.
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

En nous 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>6</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	Montant
Excédent (déficit) de 2011-2012	(4 985 214 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(4 985 214 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	60 %
Rajustement total du financement de 2012-2013	2 991 128 \$

## Ottawa Catholic School Board

Élément	Montant
Excédent (déficit) de 2011-2012	1 097 340 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	1 097 340 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	S.O.
Rajustement total du financement de 2012-2013	S.O.

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

## 7 Annexe 1: Glossaire

Terme	Définition
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Renfrew County Joint Transportation Consortium », 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 ».
Conseils partenaires, 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	L'Ottawa Student Transportation Authority Consortium
Deloitte	Deloitte s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.3.1
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 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 <b>Erreur ! Source du renvoi introuvable.</b>
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.

Terme	Définition
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini aux sections <b>Erreur ! Source du renvoi introuvable.</b> et 1.2.
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Ministère	Le ministère de l'Éducation 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 1.2
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
PM/M	Prématernelle/maternelle
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
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.
RH	Ressources humaines
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).
TI	Technologie de l'information

## 8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

### Ottawa-Carleton District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 <sup>7</sup>
Allocation <sup>8</sup>	32 478 689	32 559 391	33 598 149	34 560 399	33 826 417
Dépenses <sup>9</sup>	33 872 020	36 034 320	37 755 851	39 545 613	40 391 748
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 393 331)	(3 474 929)	(4 157 702)	(4 985 214)	(6 565 331)
Total des dépenses payées au consortium	33 872 020	36 034 320	37 755 851	39 545 613	40 391 748
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

### Ottawa Catholic School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Allocation	23 496 460	23 615 978	23 499 682	23 295 421	22 460 303
Dépenses	23 412 978	2 394 650	22 771 998	22 198 081	22 608 000
Excédent (déficit) au chapitre du transport	83 482	1 221 328	727 684	1 097 340	(147 697)
Total des dépenses payées au consortium	23 412 978	22 394 650	22 771 998	22 198 081	22 608 000
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100%	100 %	100 %

<sup>7</sup> Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2012-2013

<sup>8</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>9</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).

## 9 Annexe 3 : Liste des documents

Number	Document
1	ACCESSIBILITY PLAN ROLE.docx
2	C1a.pdf
3	C1b.pdf
4	C1c.pdf
5	C3a.pdf
6	C3b.pdf
7	C3b.pdf
8	C3c part 1.pdf
9	C3c part 2.pdf
10	C5.pdf
11	C6b.pdf
12	C7a.pdf
13	C7b part 1.pdf
14	C7b part 2.pdf
15	C7c.pdf
16	C8a.pdf
17	C8b.pdf
18	C9a.pdf
19	C9b.pdf
20	C9c.pdf
21	C9d part 1.pdf
22	C9d part 2.pdf
23	C9d part 3.pdf
24	C9d part 4.pdf
25	C9e part1.pdf
26	C9e part2.pdf
27	C9g part 1.pdf
28	C9g part 2.pdf
29	C9g part 3.pdf
30	CM10.pdf
31	CM10a.pdf
32	CM10b.pdf

<b>Number</b>	<b>Document</b>
33	CM11b revised.pdf
34	CM12a.pdf
35	CM12b OCSB Registration Form.pdf
36	CM12b.pdf
37	CM12c.pdf
38	CM12d.pdf
39	CM12e.pdf
40	CM12f.pdf
41	CM13a.pdf
42	CM13c part 1.pdf
43	CM13c part 2.pdf
44	CM13c part 3.pdf
45	CM13d.pdf
46	CM13e.pdf
47	CM14a.pdf
48	CM14b.pdf
49	CM14c.pdf
50	CM14f part 1.pdf
51	CM14f part 2.pdf
52	CM14f part 3.pdf
53	CM14f part 4.pdf
54	CM1a.pdf
55	CM1b.pdf
56	CM1c.pdf
57	CM2a.pdf
58	CM2b.pdf
59	CM2c part 1.pdf
60	CM2c part 2.pdf
61	CM3b.pdf
62	CM4.pdf
63	CM5.pdf
64	CM6 part 1.pdf
65	CM6 part 2.pdf
66	CM6 part 3.pdf
67	CM7a.pdf
68	CM7b part 1.pdf

Number	Document
69	CM7b part 2.pdf
70	CM8.pdf
71	CM9a part 1.pdf
72	CM9a part 2.pdf
73	CM9a part 3.pdf
74	CM9b.pdf
75	CM9c.pdf
76	CM9d.pdf
77	CM9e.pdf
78	G## Destruction of documents DRAFT.doc
79	Governance Review 2012.doc
80	Ministry Memo Signing Authority.pdf
81	Ministry Run Data 3.pdf
82	Ministry Run Data in Excel 2.xls
83	OCDSB Transported Students (Gr's 7-12) 2.xls
84	OCDSB Transported Students (Gr's JK-6).xls
85	OCSB signing authority policy.pdf
86	OCSB Transported Students.xls
87	OSTA Application for Seat Availability.pdf
88	OSTA Follow Up- E&E Observations - Policies and Practice 2.docx
89	OSTA follow-up EE observations for Routing Technology - 2.docx
90	Post #1 ocsb motion.pdf
91	Post#2 OSTA monthly reports.pdf
92	Post#3 Policy and Consultation policies.pdf
93	Post#4 KPI.pdf
94	Post#5 DRAFT policy data storage.doc
95	Post#6 Declining Transp.pdf
96	PP1 part 1.pdf
97	PP1 part 2.pdf
98	PP1 part 3.pdf
99	PP2.pdf
100	PP3 part 1.pdf
101	PP3 part 2.pdf
102	PP4 Vehicle Capacity utilization.pdf
103	PP4.pdf
104	PP5.pdf

Number	Document
105	PP6.pdf
106	PP8.pdf
107	RT2.pdf
108	RT3 part 1.pdf
109	RT3 part 2.pdf
110	RT3 part 3.pdf
111	RT4 Operations Manual.pdf
112	RT4 part 2.pdf
113	RT5.pdf
114	Training Evaluation Form.doc

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



Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu**

Deloitte, one of Canada's leading professional services firms, provides audit, tax, consulting, and financial advisory services through more than 6,800 people in 51 offices. Deloitte operates in Québec as Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. The firm is dedicated to helping its clients and its people excel. Deloitte is the Canadian member firm of Deloitte Touche Tohmatsu.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, its member firms, and their respective subsidiaries and affiliates. As a Swiss Verein (association), neither Deloitte Touche Tohmatsu nor any of its member firms has any liability for each other's acts or omissions. Each of the member firms is a separate and independent legal entity operating under the names "Deloitte," "Deloitte & Touche," "Deloitte Touche Tohmatsu," or other related names. Services are provided by the member firms or their subsidiaries or affiliates and not by the Deloitte Touche Tohmatsu Verein.

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.