



Ministère de l'Éducation – Examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Ottawa Student Transportation Authority

Examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Avril 2016

Rapport final

Table des matières

Table des matières.....	ii
Sommaire.....	iv
Rajustement du financement.....	vi
1 Introduction.....	7
1.1 Contexte.....	7
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	7
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience.....	8
2 Gestion du consortium.....	10
2.1 Introduction.....	10
2.2 Gouvernance.....	10
2.3 Structure organisationnelle.....	11
2.4 Gestion du consortium.....	11
2.5 Gestion financière.....	17
2.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	18
3 Politiques et pratiques.....	19
3.1 Introduction.....	19
3.2 Politiques et pratiques de transport.....	19
3.3 Transport pour les élèves ayant des besoins particuliers.....	22
3.4 Politique de sécurité.....	22
3.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	23
4 Optimisation des tournées et technologie.....	24
4.1 Introduction.....	24
4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie.....	24
4.3 Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves.....	25
4.4 Rapports du système.....	25
4.5 Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire et pour les élèves ayant des besoins particuliers.....	26
4.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	30
5 Contrats.....	31
5.1 Introduction.....	31
5.2 Structure des contrats.....	31
5.3 Achat de produits et de services.....	33
5.4 Gestion des contrats.....	34

5.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	34
6	Rajustement du financement	36
	Annexe 1: Glossaire	38
	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire	40

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

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

Sommaire

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi 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 ») en février 2016.

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en novembre 2010 (le rapport initial) et le rapport provisoire a été publié en février 2013. 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, la planification 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 les recommandations et les pratiques exemplaires formulées dans le rapport initial et le rapport provisoire. L'évaluation de chacun des domaines est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui devront être effectués en cours d'exercice.

Résumé des examens initial et provisoire

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 ait 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 efficient. Il était fortement recommandé de pourvoir au poste de directeur général adjoint. L'examen provisoire a conclu que le consortium avait mis en poste un nouveau directeur général et directeur général adjoint, avait 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, et avait déplacé ses services de comptabilité et de budgétisation à l'interne grâce à l'ajout d'une nouvelle ressource.

L'examen initial 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. Avant l'examen provisoire, le consortium a combiné les politiques et les procédures distinctes des conseils membres en un seul ensemble de politiques du consortium.

L'examen initial 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 lesquels 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. L'examen provisoire a conclu que le consortium avait raffiné sa structure de codage pour faciliter l'analyse des données et la production de rapports, et avait pris une mesure importante en faisant un examen des zones dangereuses pour toutes les écoles et leurs secteurs de fréquentation.

Au moment de l'examen initial, les pratiques en matière de passation de marchés 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. Avant l'examen provisoire, le consortium 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.

À la suite de l'examen du rendement au cours de l'examen initial, le consortium a reçu la note globale Moyenne-faible. Au cours de l'examen provisoire, il a été déterminé que le consortium avait mis en œuvre nombre des recommandations formulées dans le rapport initial et avait apporté un certain nombre d'améliorations depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Bien que des progrès aient été accomplis, l'examen provisoire a encore cerné un certain nombre de points à améliorer, et le consortium avait obtenu la note globale Moyenne.

Résumé de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

L'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience a soulevé plusieurs points pour lesquels le consortium pouvait améliorer son efficacité et son efficience. Le présent examen de suivi a conclu que le consortium a réalisé d'importants progrès depuis la réalisation de l'examen provisoire, et les changements importants sont soulignés ci-dessous :

- le comité de gouvernance du consortium a délégué un niveau de pouvoir approprié au consortium;
- le consortium a amélioré son programme d'indicateurs de rendement clés afin d'évaluer avec plus de précision le rendement des transporteurs et du consortium et de produire des rapports à cet égard;
- le consortium a élaboré une démarche complète de planification et de prévision financière à court et à long terme;
- le consortium a, en collaboration avec divers partenaires de toute la ville, contribué à l'initiative de transport scolaire actif pour planifier les itinéraires de marche à privilégier vers les écoles et aider à coordonner les autobus scolaires pédestres dans un nombre choisi de quartiers;
- le processus de surveillance accrue du processus de transport de courtoisie du consortium a entraîné une réduction du nombre de demandes approuvées pour le service de transport de courtoisie, soit environ 6,8 pour cent du nombre total d'élèves transportés comparativement au résultat de dix pour cent noté dans l'examen initial;
- le consortium a approuvé une politique complète relative à la gestion des heures de classe et a mis en œuvre des modifications des heures de classe qui ont permis de mieux utiliser le parc. Maintenant, 24 pour cent des véhicules du parc effectuent quotidiennement six parcours;
- le consortium a augmenté son utilisation globale de la capacité (non pondérée) de 61 à 68 pour cent;

- le consortium a lancé un portail des exploitants qui permet aux exploitants de saisir directement leurs renseignements sur le parc dans un formulaire en ligne, et au consortium d'extraire facilement ces données pour analyser les tournées et produire des rapports;
- le consortium a terminé un processus d'approvisionnement concurrentiel pour plus de 50 % de ses tournées.

Le consortium a tenu compte de toutes les recommandations formulées dans le rapport provisoire et a pris les mesures nécessaires pour mettre en œuvre des changements. Pour ce faire, le consortium a respecté les pratiques exemplaires du secteur et a élaboré des processus et des pratiques qui pourraient être reproduits dans l'ensemble de la province. Il était évident selon l'examen que le consortium est déterminé à être l'un des meilleurs consortiums de la province.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen de suivi du rendement, le consortium a reçu la note **Élevée**. En se fondant sur cette évaluation, le ministère augmentera le financement accordé au transport afin de réduire l'écart de financement de 2015-2016 à ce chapitre pour l'Ottawa-Carleton District School Board en appliquant la formule de la Table 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	5 838 278 \$
Ottawa Catholic School Board	0 \$

(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 sept 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 en novembre 2010 et d'un examen provisoire en février 2013.

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, dans le cas de l'OSTA, l'examen provisoire. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements apportés depuis l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience mené en 2013.

De l'année scolaire 2006-2007 à la fin de celle de 2014-2015, le ministère a octroyé 41 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;
- 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 SBC;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience. 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 de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2010 et de l'examen provisoire en 2013. 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 de suivi 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 provisoire effectué en 2013 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 provisoire de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2013 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 provisoire. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2013 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficacité et d'efficience d'un consortium sont résumés à l'illustration suivante :

Illustration 1 : Critères d'efficacité et d'efficience d'un consortium

Gestion du consortium	Politiques et pratiques	Optimisation des tournées et technologie	Contrats
<ul style="list-style-type: none"> • 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 efficace 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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'efficience 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 modifier 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire ¹
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.

Comme indiqué dans sa note de service 2010:SB14, le ministère ne recommandera d'autres rajustements du financement que si les conclusions de la visite de suivi montrent une progression et une note globale plus élevée que pour l'examen précédent.

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 8 février 2016.

1.3.4 Documentation

Le consortium a fourni un certain nombre de documents à l'équipe d'examen avant l'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.

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

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

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 provisoires

2.2.1.1 Délégation de pouvoir

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.

2.2.2 Progrès réalisés

2.2.2.1 Délégation de pouvoir

Depuis le rapport de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience, le conseil d'administration a augmenté sa délégation des tâches opérationnelles au consortium de sorte que le conseil d'administration puisse se concentrer sur ses responsabilités de supervision. Afin d'officialiser cette relation, le consortium a préparé un manuel de gouvernance qui définit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et du directeur général / directeur général de l'administration du consortium. Le conseil d'administration est responsable de la gouvernance de l'organisme, y compris d'embaucher le directeur général / directeur général de l'administration, d'approuver les politiques, de définir les orientations stratégiques du consortium, d'approuver les budgets, et d'intervenir au nom du consortium, alors que le directeur général / directeur général de l'administration est le directeur des activités et est responsable de toutes les questions opérationnelles et du personnel.

Chaque conseil scolaire membre compte deux conseillers scolaires ainsi que deux cadres supérieurs au sein du conseil d'administration du consortium, pour un total de huit administrateurs. Chaque conseil scolaire membre a donné la pleine délégation de pouvoir à leurs administrateurs de l'OSTA respectifs et a révoqué ses politiques de transport, ce qui centralise entièrement le processus décisionnel au conseil d'administration de l'OSTA.

Afin de soutenir un processus décisionnel plus rapide et transparent, le consortium et les conseils membres ont convenu de tenir deux réunions de gouvernance par année ouvertes au public pour examiner le budget, le plan stratégique et les politiques de l'OSTA. Le conseil d'administration peut organiser d'autres réunions administratives générales pendant l'année, au besoin. Ces dernières ne sont pas publiques.

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 provisoires

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience effectué en février 2013.

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 provisoires

2.4.1.1 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.

2.4.1.2 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.

2.4.1.3 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.

2.4.1.4 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.

2.4.1.5 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.

2.4.1.6 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.

2.4.1.7 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.

2.4.2 Progrès réalisés

2.4.2.1 Entente de services de transport

Le consortium a conclu une entente sur les niveaux de service de transport avec l'OCDSB et l'OCSB. L'entente a été signée le 9 novembre 2015. Elle précise les services de transport qui doivent être fournis par le consortium. Conformément aux exigences particulières établies par chaque conseil membre, l'OSTA doit fournir aux conseils d'administration les services de transport suivants :

- des services opérationnels, notamment la gestion des services, l'approvisionnement et la surveillance de la conformité;
- des services de politiques et de procédures, notamment l'élaboration des politiques, des procédures et des lignes directrices en matière de transport;
- des services financiers, notamment l'établissement du budget et des prévisions annuels;
- les services de communication, notamment la communication de renseignements aux intervenants et la présence aux réunions du conseil d'administration et des comités;
- les services de production de rapports, notamment l'élaboration et le suivi des indicateurs de rendement clés des transporteurs et du consortium et y donner suite.

De plus, l'entente :

- prévoit l'obligation d'information en cas d'interruption de services;
- décrit les obligations du consortium en matière d'assurance et de confidentialité;
- présente les modalités de paiement et les frais;
- précise la durée de l'entente;
- inclut des modalités types concernant les modifications, le règlement des différends, les lois applicables et le maintien en vigueur de l'entente.

2.4.2.2 Conclusion d'ententes de confidentialité avec les fournisseurs de services indépendants

Le consortium a conclu des ententes de confidentialité avec le personnel et les conseils membres. En outre, le consortium a conclu des ententes qui comprennent des exigences en matière de confidentialité avec tous les fournisseurs de services indépendants concernés, y compris les exploitants, qui traitent des renseignements confidentiels pendant leur période de services, par exemple le fournisseur indépendant des services de soutien aux RH.

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

Le consortium détient une politique approuvée par les organes de gouvernance relative à la collecte, au stockage, à l'utilisation, à la distribution et à la destruction des renseignements sur les élèves et à l'accès à ces renseignements, qui tient compte des politiques des conseils scolaires. La politique relative à la gestion des dossiers a été approuvée par le conseil d'administration le 7 décembre 2015.

2.4.2.4 Planification de la relève

Le consortium a élaboré une politique relative à la planification de la relève et un plan de relève pour le conseil d'administration et le personnel. La politique relative à la planification de la relève a été approuvée par le conseil d'administration le 26 octobre 2015 et elle présente les exigences concernant le plan de relève, ainsi que les exigences relatives à la révision et à la mise à jour du plan chaque année.

Le plan de relève pour le conseil d'administration :

- fournit une stratégie pour les absences imprévues;
- comprend un programme d'orientation pour décrire les rôles et les responsabilités de chaque poste;
- détermine les remplacements potentiels;
- assure la continuité de la représentation par l'alternance des mandats des administrateurs au conseil.

Le plan de relève du personnel :

- fournit une stratégie pour les absences imprévues;
- comprend un programme de formation polyvalente pour chaque poste afin de décrire les rôles et les responsabilités et de permettre la croissance et le perfectionnement des

employés pour qu'ils acquièrent les compétences en leadership nécessaires en vue de combler les postes qui se libèrent de façon imprévue;

- décrit l'intérêt et la compétence des employés pour assumer des rôles, ce qui comprend l'examen des progrès des employés éventuels en formation;
- identifie des employés qui pourraient occuper d'autres postes à l'interne en cas de remplacement.

2.4.2.5 Surveillance des indicateurs de rendement clés (IRC)

Le consortium a élaboré un nombre accru d'IRC pour fournir un meilleur aperçu des activités du consortium. Le consortium dispose de politiques concernant le suivi des IRC suivants :

- le coût moyen par élève;
- les dépenses (transport en commun ou non) pour les programmes : le transport de courtoisie, les programmes d'immersion en français, le transport ordinaire, les programmes pour les élèves doués, les dangers, les programmes à vocation particulière, le transport pour les élèves ayant des besoins particuliers et le transport adapté aux fauteuils roulants;
- nombre d'élèves (transport en commun ou non) par programme : le transport de courtoisie, les programmes d'immersion en français, le transport ordinaire, les programmes pour les élèves doués, les dangers, les programmes à vocation particulière, le transport pour les élèves ayant des besoins particuliers et le transport adapté aux fauteuils roulants;
- le pourcentage de plaintes par élève;
- le pourcentage de retard par tournée quotidienne;
- le nombre d'accidents et de blessures par élève;
- l'utilisation globale de la capacité;
- la durée du trajet des élèves;
- heures de classe;
- le recours aux tournées par étape.

Un rapport officiel sur les IRC est préparé par le consortium tous les ans, puis présenté au conseil d'administration. Les mises à jour sur les IRC sont faites par le consortium pendant les réunions du conseil d'administration au besoin.

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

Le consortium a élaboré des politiques et des processus pour le traitement, le paiement et le rapprochement des factures. Voici les grandes étapes du processus de traitement des factures :

- les factures et les chèques sont approuvés et signés par divers membres du personnel selon les niveaux d'autorisation requis et par le directeur général / directeur général de l'administration;
- le président du comité de gouvernance signe le livre des chèques chaque trimestre;
- le contrôleur prépare un rapprochement bancaire chaque mois. Le directeur général / directeur général de l'administration passe en revue le rapprochement bancaire pour en assurer l'exactitude.

2.4.2.7 Planification/prévisions financières

Le consortium effectue des prévisions financières à court et à long terme annuellement. À court terme, le consortium élabore son budget en fonction des données financières de l'exercice en cours et il fait des rajustements en fonction des prévisions de l'effectif fournies par chaque conseil

membre, les exigences contractuelles des exploitants comme les conditions prévoyant l'inflation, les analyses préliminaires des tournées et tout projet ponctuel planifié par le consortium.

Du point de vue de la planification à long terme, les conseils membres fournissent au consortium les prévisions de l'effectif à long terme ainsi que tout renseignement sur la planification des immobilisations à long terme relativement à la fermeture et à l'ouverture d'écoles. Le consortium tient aussi compte des nouveaux ensembles résidentiels ou des chantiers de construction importants dans la ville qui auront des répercussions considérables sur l'optimisation des tournées, le matériel et les logiciels. En combinant ces renseignements à l'information sur les coûts contractuels de l'exploitant et aux dépenses en immobilisations prévues dans sa feuille de route de la TI, le consortium est en mesure d'établir des prévisions financières pour les trois à cinq années à venir.

2.4.2.8 Planification stratégique

Le consortium a initialement élaboré un plan stratégique triennal pour l'organisme en 2011. Le plan a ensuite été mis à jour en 2014 pour tenir compte des progrès réalisés par le consortium et pour prolonger les priorités stratégiques, le cas échéant. Le plan mis à jour comprend un calendrier se terminant à l'année scolaire 2015-2016. Par conséquent, le consortium est en train de mettre à jour le plan encore une fois. Le plan mis à jour est toujours aux premières étapes, mais le consortium a cerné quatre principales priorités stratégiques pour les années à venir :

- élargir la démarche du consortium pour qu'elle s'harmonise au mandat élargi de l'OSTA qui est de permettre aux élèves de se rendre à l'école, par opposition à offrir uniquement le transport par autobus scolaire;
- se concentrer sur le service à la clientèle, comme en améliorant les temps de réponse;
- améliorer la sécurité à proximité des installations scolaires en cherchant des façons pour mieux y gérer la circulation;
- respecter les directives du gouvernement en matière d'approvisionnement tout en s'adaptant à la conjoncture du marché unique d'Ottawa et en respectant les exigences contractuelles.

2.4.2.9 Transport scolaire actif

Le consortium a formé un partenariat avec le Service de santé publique, les Services des travaux publics, les Services des règlements municipaux, les services de police, les conseils scolaires de la ville d'Ottawa et d'autres partenaires communautaires afin de mettre en œuvre une initiative de transport scolaire actif dans le cadre de laquelle le consortium planifie les itinéraires de marche à privilégier vers les écoles et aide à coordonner les autobus scolaires pédestres dans un nombre choisi de quartiers. Le programme d'autobus scolaires pédestres compte huit trajets pour l'année scolaire 2015-2016 et a obtenu du financement de sources externes afin d'ajouter quatre trajets l'année prochaine. Grâce à son partenariat avec Green Communities Canada, l'OSTA offre également des séances de planification du transport scolaire qui ont pour but de promouvoir les programmes de transport scolaire actif auprès des écoles et de les aider à élaborer leur propre programme. L'OSTA participe au Réseau de transport scolaire actif d'Ottawa au sein des comités opérationnel et directeur.

2.4.3 Réalisations

Le ministère reconnaît que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial et le rapport provisoire.

2.4.3.1 Planification de la relève

L'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience a déterminé que le consortium avait rédigé un document de planification de la relève, cependant, ce document comprenait peu de renseignements. Depuis, le consortium a élaboré un plan de relève complet qui est révisé

annuellement par la direction. En documentant le plan de relève, le consortium a pris les mesures nécessaires pour assurer la poursuite harmonieuse de ses activités en cas d'imprévu.

2.4.3.2 Surveillance des indicateurs de rendement clés (IRC)

Le consortium a entièrement documenté une procédure de mesure de rendement clé qui examine, suit et compare les paramètres de rendement clés et qui décrit la procédure de communication des résultats aux parties intéressées. En surveillant et en suivant les IRC pertinents, le consortium peut déterminer les domaines de ses activités qui méritent d'être surveillés ou améliorés, ainsi que les domaines de réussite.

2.4.3.3 Planification/prévisions financières

Le consortium a créé un processus de planification et de prévision financière qui intègre les prévisions de l'effectif à long terme, les plans d'immobilisations de chaque conseil scolaire, les nouveaux ensembles résidentiels du territoire desservi, les tendances en matière de coûts de fonctionnement et les dépenses découlant la feuille de route de la TI du consortium. Ce processus permet au consortium de prévoir les répercussions que certaines variables, comme les changements d'effectif, peuvent avoir sur le financement des conseils membres, leur fournissant une occasion d'adapter leurs activités.

2.4.3.4 Transport scolaire actif

Le partenariat du consortium avec le Service de santé publique, les Services des travaux publics, les Services des règlements municipaux, les services de police, les conseils scolaires de la ville d'Ottawa et d'autres partenaires communautaires constitue un exemple où un consortium, en faisant preuve d'innovation, a été en mesure d'accroître le niveau de service qu'il fournit à la collectivité dans son ensemble.

2.4.4 Possibilités d'amélioration

2.4.4.1 Plan stratégique

Nous encourageons le consortium à aller de l'avant avec la mise à jour de son plan stratégique en fonction de ses priorités stratégiques nouvellement établies. Un plan mis à jour qui comprend de nouveaux objectifs et de nouvelles priorités ainsi que l'établissement d'une stratégie de mise en œuvre connexe aideront le consortium à continuer de se fonder sur ses grandes réalisations ainsi qu'à inspirer une culture d'amélioration continue.

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 provisoires

2.5.1.1 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.

2.5.2 Progrès réalisés

2.5.2.1 Capacité de gestion des données

Depuis l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a mis en œuvre un logiciel de planification du transport complet et intégré qui comprend une plateforme de gestion financière. Le consortium a versé tous les renseignements de ses contrats conclus avec les exploitants de gros véhicules dans la plateforme de gestion financière, ce qui lui permet de produire facilement des rapports financiers, de créer des factures pour les exploitants et d'exécuter des scénarios de coûts et des analyses de sensibilité pour des éléments de coûts clés comme les prix du carburant. Par conséquent, le consortium utilise seulement un nombre limité de feuilles de calcul distinctes du point de vue de la gestion financière.

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

La gestion du consortium pour l'OSTA a été évaluée comme étant **élevée**. Depuis l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience, le comité de gouvernance du consortium a délégué un niveau de pouvoir approprié au consortium, et le consortium a conclu des ententes de services de transport avec les deux conseils membres et il a amélioré son programme d'indicateurs de rendement clés ainsi que son plan de relève. De plus, le consortium a achevé sa politique sur le stockage et l'utilisation de renseignements confidentiels, a élaboré un processus complet de planification financière à court et à long terme, et a mis en œuvre un système de gestion des données financières pour améliorer ses capacités d'analyse des données financières et de production de rapports. Alors que le plan stratégique du consortium vient à échéance à la fin de l'année, nous encourageons le consortium à aller de l'avant avec la mise à jour de son plan stratégique en fonction de ses priorités stratégiques nouvellement établies.

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.

Les observations, les conclusions et les recommandations présentées dans cette section du rapport sont fondées sur l'examen des documents et des renseignements fournis, des entrevues sur place auprès du personnel du consortium, et de l'analyse des données extraites. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience et les recommandations initiales de l'examen provisoire de 2013, 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 pour 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 – Note provisoire en matière d'efficacité et d'efficience :	Moyenne – élevée
Politiques et pratiques – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience:	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.

3.2.4 Recommandations provisoires

3.2.4.1 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.

3.2.4.2 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 efficaces. Ce point sera abordé plus en détail dans la section qui porte sur l'optimisation des tournées et la technologie.

3.2.5 Progrès réalisés

3.2.5.1 Processus de transport de courtoisie

Comme l'a indiqué l'examen provisoire de 2013, une seule politique de l'OSTA concernant le transport de courtoisie oriente la prise en considération des demandes pour les sièges inutilisés des véhicules à usage scolaire exploités par contrat et l'autorisation de les assigner. Voici les principaux paramètres de planification qui permettent de s'assurer que l'approbation des demandes pour le transport de courtoisie n'influe pas sur le processus annuel de planification et, en fin de compte, sur l'efficacité globale du réseau de transport.

- Dans le cadre du processus annuel de planification, les arrêts et les parcours de tous les élèves qui ont déjà bénéficié du transport de courtoisie sont supprimés du système. Ce processus favorise un processus de planification axé sur les élèves admissibles et dépourvu de l'influence ou de la prise en considération de l'offre de services aux élèves inadmissibles.
- La charge pondérée² du *BusPlanner* est utilisée pour calculer plus facilement le nombre précis de sièges inutilisés. Ce processus permet de s'assurer que les autobus ne sont pas surchargés et il a entraîné une utilisation plus efficace du temps que le personnel accorde à la gestion du processus.
- Pour que l'admissibilité au transport de courtoisie soit déterminée, une demande doit être soumise chaque année. Si la demande est approuvée, l'admissibilité s'applique uniquement à l'année scolaire en cours.
- Les demandes pour le transport de courtoisie sont uniquement prises en compte après le 1^{er} octobre de chaque année scolaire. Ce processus permet également de s'assurer que le processus d'autorisation à bénéficier du transport de courtoisie n'a pas d'incidence sur le processus de planification.
- Le personnel de l'OSTA est entièrement responsable de déterminer la disponibilité du transport de courtoisie.
- Seuls les arrêts d'autobus valides présentement utilisés par des élèves admissibles seront disponibles.
- Les tournées ne seront pas modifiées pour répondre aux besoins des élèves bénéficiant du transport de courtoisie.

3.2.5.2 Évaluation des politiques sur le transport de courtoisie

L'analyse des données actuelles relatives aux élèves et aux arrêts indique qu'environ 3 430 élèves (ou 6,8 pour cent) des 50 768 élèves transportés bénéficient du transport de

² De la prématernelle à la 6^e année : 1 facteur de pondération de charge par élève.
De la 7^e à la 12^e année : 1,5 facteur de pondération de charge par élève.

courtoisie. Comparativement aux données soumises au cours des examens initial et provisoire de l'efficacité et de l'efficience, le nombre d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie continue de diminuer par rapport aux pourcentages précédents de 10 pour cent et de 7.5 pour cent, respectivement. De plus, les pourcentages d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie sont assez semblables entre les conseils. Environ 1 947 élèves de l'OCDSB (ou 6,4 pour cent) sont autorisés à prendre le transport de courtoisie, comparativement à 1 484 élèves de l'OCSB (ou 7,2 pour cent).

Une autre exigence de planification importante ayant fait l'objet d'un examen est que seuls les emplacements des arrêts actuels valides doivent être utilisés pour les élèves bénéficiant du transport de courtoisie et qu'aucun arrêt additionnel ne sera ajouté. L'analyse des données selon ces critères pendant l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience a révélé que des quelque 6 150 arrêts de l'OCSB ayant fait l'objet d'un examen, 120 arrêts (ou près de 2 pour cent) étaient affectés aux élèves autorisés à prendre le transport de courtoisie (« sièges inutilisés ») et qu'aucun autre usager admissible n'était 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 arrêts (ou un peu moins de 1 pour cent) étaient affectés aux élèves autorisés à prendre le transport de courtoisie.

Il a été déterminé, en appliquant la même méthodologie, que parmi le nombre combiné de 14 297 arrêts, environ 75 arrêts (ou 0,05 pour cent) étaient des emplacements qui semblaient être utilisés uniquement pour les élèves bénéficiant du transport de courtoisie. Des discussions supplémentaires avec le personnel du consortium ont révélé que ces données s'expliquent par plusieurs facteurs, notamment les suivants :

- des modifications des secteurs de fréquentation ont entraîné un changement de l'admissibilité qui fait présentement l'objet d'une mise à jour dans le logiciel *BusPlanner*;
- des élèves qui bénéficiaient du transport de courtoisie sont sur le point d'être avisés que le service ne sera plus disponible;
- la présence d'un petit nombre d'erreurs de codification simples qui sont normales pour un système vaste et complexe.

L'amélioration des pratiques de planification des tournées en vue de la surveillance du transport de courtoisie appuie l'efficacité du processus de planification des tournées et répond à l'objectif de la recommandation initiale. Au fur et à mesure que le personnel met en œuvre des pratiques exemplaires et tire parti de son niveau d'expertise grâce au nouveau logiciel d'optimisation des tournées, d'autres améliorations à la surveillance et à la gestion du processus de transport de courtoisie devraient en découler.

3.2.5.3 Gestion des heures de classe

Une politique complète relative à la gestion des heures de classe a été officiellement adoptée par les deux conseils membres le 28 janvier 2013. Comme l'a indiqué l'examen provisoire, la politique 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 les paramètres permettant de veiller au 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 est pleinement investi 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. Les propositions de changement des heures de classe de plus de 10 minutes doivent être examinées et approuvées par les conseillers du conseil scolaire concerné.

Les entrevues et les documents confirment que l'étude complète des heures de classe planifiée a été effectuée et a donné lieu au changement des heures de classe dans 70 des écoles desservies. Les heures de classe ont été uniformisées pour que les classes commencent à 8 h, à 8 h 30 et à 9 h 15. En outre, 700 zones de marche ont été évaluées pour s'assurer que les conditions dangereuses étaient encore valides et que les distances étaient égalisées dans l'ensemble du secteur desservi. Comme le consortium l'a mentionné, ce processus a entraîné une amélioration de l'utilisation de la capacité des autobus, qui était d'un peu plus de 60 pour cent en 2010 et qui a atteint 70 pour cent pour l'année scolaire en cours.

Bien qu'une analyse supplémentaire sera effectuée et abordée plus en détail dans la section qui porte sur l'optimisation des tournées et la technologie, l'approbation de la politique relative à la gestion des heures de classe, ainsi que l'analyse subséquente et l'amélioration des calendriers des heures de classe favorisent l'optimisation des tournées en vue de la prestation efficiente et efficace des services et répondent à l'objectif de la recommandation initiale.

3.2.6 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.

3.2.6.1 Surveillance de l'admissibilité au transport de courtoisie

Les coordonnateurs du transport surveillent de près et consignent le nombre de tournées et de parcours pouvant répondre aux besoins des élèves bénéficiant du transport de courtoisie. Ce paramètre permet de déterminer si les autobus affectés à un secteur sont sous-utilisés. Grâce à ces données, il est possible de tenter d'optimiser les parcours afin de diminuer le nombre de sièges inutilisés et de réduire potentiellement le nombre d'autobus desservant une école ou un secteur particulier.

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.

3.3.3 Recommandations provisoires

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen provisoire effectué en février 2013.

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.

3.4.3 Recommandations provisoires

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen provisoire effectué en février 2013.

3.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Les politiques et les pratiques de l'OSTA ont reçu la note **Élevée**. L'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience a révélé que l'OSTA avait examiné attentivement chaque recommandation de politique et de pratique émise dans le cadre de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et a souligné l'engagement de l'OSTA relativement à l'approbation de la politique relative aux heures de classe et à l'analyse subséquente des horaires de classe. L'examen exhaustif des horaires de classe, qui comprend l'examen des zones de marche et des zones dangereuses, démontre l'engagement de l'OSTA et de ses conseils membres à respecter les recommandations émises dans le cadre du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience ou à aller au-delà de celles-ci, ainsi que son engagement envers l'amélioration continue.

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

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 provisoires

Même si aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen provisoire effectué en février 2013, il est important de noter que depuis l'examen provisoire, la conversion au logiciel *BusPlanner* de Geo Ref a été entreprise et achevée. Bien que cet aspect ne soit pas directement lié aux recommandations formulées à cet effet, nous avons remarqué que l'OSTA a entrepris d'analyser les heures de classe et de mettre en œuvre des heures de classe révisées alors qu'elle mettait en œuvre le nouveau logiciel d'optimisation des tournées au même moment.

De plus, même si l'évaluation des aptitudes du personnel relativement à l'utilisation du nouveau logiciel n'était pas requise dans le cadre de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficacité, les entrevues et les observations indiquent que le personnel fait preuve d'un haut niveau d'aisance et de confiance à l'égard du nouveau système et des outils dont il dispose pour gérer les tournées et les parcours. Enfin, les entrevues ont révélé qu'une fois la décision de passer à *BusPlanner* prise, le processus consistait à tenter le « tout pour le tout » et à ne pas utiliser de systèmes en parallèle. Il est évident que la réussite de la conversion était attribuable à de multiples facteurs, notamment la planification du projet, les compétences en leadership de l'équipe de gestion du consortium, le personnel technique et les compétences générales du personnel.

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'efficacité 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 Recommandations provisoires

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen provisoire effectué en février 2013.

4.4 Rapports du système

La production de rapports, la mesure du rendement et l'analyse opérationnelle permettent de dégager rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliorent la capacité d'analyse de l'organisme et permettent aux parties intéressées internes et externes d'être mieux informées des activités. Cet aspect de l'examen avait pour objet d'évaluer les rapports habituellement produits, leurs destinataires, les capacités de préparer des rapports ponctuels et la façon dont les renseignements et les données sont utilisés pour améliorer les activités.

4.4.1 Recommandations provisoires

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen provisoire effectué en février 2013.

4.4.2 Progrès réalisés

4.4.2.1 Suivi des problèmes

L'OSTA a mis en œuvre Workflow, le module de suivi des problèmes de *BusPlanner*, qui lui permet de créer des formulaires électroniques pouvant être utilisés par les parents et les écoles pour faire part de leurs préoccupations, demander des modifications, présenter une demande de services et gérer les exigences opérationnelles quotidiennes. Le personnel de l'OSTA est en mesure de surveiller les problèmes et le moment de règlement des problèmes.

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 provisoires

4.5.1.1 Programme d'examen régulier de l'efficience 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'efficience 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'efficience 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.

4.5.2 Progrès réalisés

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

Comme l'indique la section qui porte sur les politiques et les pratiques, les entrevues et les documents présentés confirment, comme le consortium l'avait planifié, qu'une étude complète des heures de classe a été entreprise pendant l'année scolaire 2013-2014 et que les changements découlant de cette étude ont été entièrement mis en œuvre au début de l'année scolaire 2015-2016. Dans le cadre de ce processus comportant un vaste processus de sensibilisation communautaire, des rencontres avec les intervenants ont eu lieu au printemps de 2014. Ces rencontres ont eu lieu les soirs et les samedis pour permettre aux intervenants intéressés d'y participer.

L'OSTA a utilisé les commentaires recueillis lors de ces rencontres pour effectuer une analyse de l'ensemble du système de l'architecture des heures de classe, ce qui a donné lieu à la modification des heures de classe de 77 écoles desservies. Les heures de classe ont été uniformisées pour que les classes commencent à 8 h, à 8 h 30 et à 9 h 15. Pour 28 écoles (ou 36 pour cent), le changement était de moins de 10 minutes tandis que pour 49 écoles (ou 64 pour cent), le changement était de 10 minutes ou plus. Après la mise en œuvre de la nouvelle structure des heures de classe, le consortium a déclaré qu'une seule école a demandé la modification de ses heures de classe.

Le processus tenait également compte des enjeux particuliers des écoles qui desservent une population composée d'une grande proportion d'élèves issus de familles à faible revenu, car une modification des heures de classe de ces écoles aurait pu avoir des conséquences indésirables sur les élèves et les familles de la collectivité. Bien que dans la mesure du possible, les changements aient été évités ou réduits au minimum dans ces secteurs, le processus de planification des tournées a permis de tenir compte de ces horaires sans entraîner de répercussions négatives pour le système.

En plus de l'analyse de l'ensemble du système des heures de classe et de la mise en œuvre d'une structure des heures de classe améliorée, les coordonnateurs du transport, le coordonnateur de la sécurité et du transport adapté et le directeur général adjoint se rencontrent régulièrement pour discuter des possibilités d'optimiser les tournées des autobus jaunes et des mini-fourgonnettes (besoins particuliers). Parmi les exemples de résultats ayant découlé de ces rencontres, notons le jumelage des parcours afin de répondre aux besoins de services, tels qu'un

ajustement des heures de classe pour tenir compte des Clubs des petits déjeuners, une réduction du kilométrage, la réduction de la durée des trajets et la réduction du nombre d'autobus. Conformément à la politique, les intervenants sont avisés lorsque l'affectation d'un élève à un arrêt ou à un parcours est modifiée.

Le consortium est conscient que pour que le système demeure efficace et efficient d'une année à l'autre, un processus continu doit être en place afin d'optimiser les tournées/parcours dans le cadre de la structure actuelle des heures de classe et de cerner les occasions d'améliorer davantage l'efficacité en apportant d'autres modifications aux heures de classe. Afin d'appuyer l'amélioration continue, l'OSTA s'engage à procéder à une évaluation des heures de classe dans l'ensemble du système tous les trois ans, ou lorsque les conditions changent. L'un des exemples fournis d'un tel cas est que des modifications supplémentaires sont envisagées pour le secteur de Barrhaven. En effet, ce secteur connaît actuellement une croissance, et d'importantes modifications du réseau routier sont en cours. Comme il se doit, l'OSTA a retardé l'analyse de ce secteur jusqu'à ce que les travaux routiers soient terminés et que les routes soient entièrement opérationnelles.

Un autre exemple des processus annuels utilisés pour assurer l'efficacité du réseau de transport est l'examen annuel des moyens de transport de chacun des élèves. Le moyen de transport d'un élève, qui peut comprendre les autobus de grande ou de petite taille, les autobus adaptés aux fauteuils roulants et (ou) le transport en commun, fait l'objet d'un examen. Les points de décision comprennent les besoins des élèves, le temps et la distance, le coût et la capacité du site. Dans tous les cas, l'OSTA est entièrement responsable de déterminer le moyen de transport le plus avantageux.

Parallèlement à l'analyse des heures de classe, 700 zones de marche ont été évaluées pour s'assurer que les conditions dangereuses étaient encore valides et que les distances étaient égalisées dans l'ensemble du secteur desservi. En raison de ce processus, 1 900 élèves n'étaient plus admissibles au transport parce que des dangers avaient été éliminés ou que des chemins avaient été ajoutés pour harmoniser la mesure des distances. Environ 500 élèves sont devenus admissibles en raison de l'harmonisation des dangers ou de la reconnaissance de nouveaux dangers. Ce processus a favorisé l'équité des services au sein du système ainsi que la répartition des ressources dans les secteurs appropriés. Le coordonnateur de la sécurité et du transport adapté s'est vu confier la tâche et la responsabilité d'évaluer régulièrement les zones de marche et les conditions dangereuses. L'attribution de cette tâche se traduit par un examen régulier des secteurs uniques, nouveaux et non évalués, conformément aux demandes des conseillers, des directions des écoles ou des parents au cours de l'année scolaire. Les résultats de ces évaluations peuvent parfois influencer sur l'admissibilité et pourraient exiger l'apport de modifications aux zones de marche.

Un autre point qu'il convient de mentionner est que le système de carte PRESTO a été mis en œuvre de manière à entraîner des réductions de coûts pour l'OSTA. OC Transpo et PRESTO ont créé un laissez-passer spécial pour les élèves, valide du 1^{er} septembre au 30 juin et conçu spécialement pour l'OSTA. OC Transpo envoie une facture mensuelle à l'OSTA, uniquement pour les élèves qui ont utilisé la carte PRESTO dans un autobus au cours d'un mois donné. Avant de payer la facture, l'OSTA reçoit un rapport sur l'utilisation dans lequel la facture mensuelle et l'utilisation sont comparées aux renseignements des élèves figurant dans notre logiciel. Les vérificateurs de l'OSTA ont vérifié le processus et mis à l'essai sa précision.

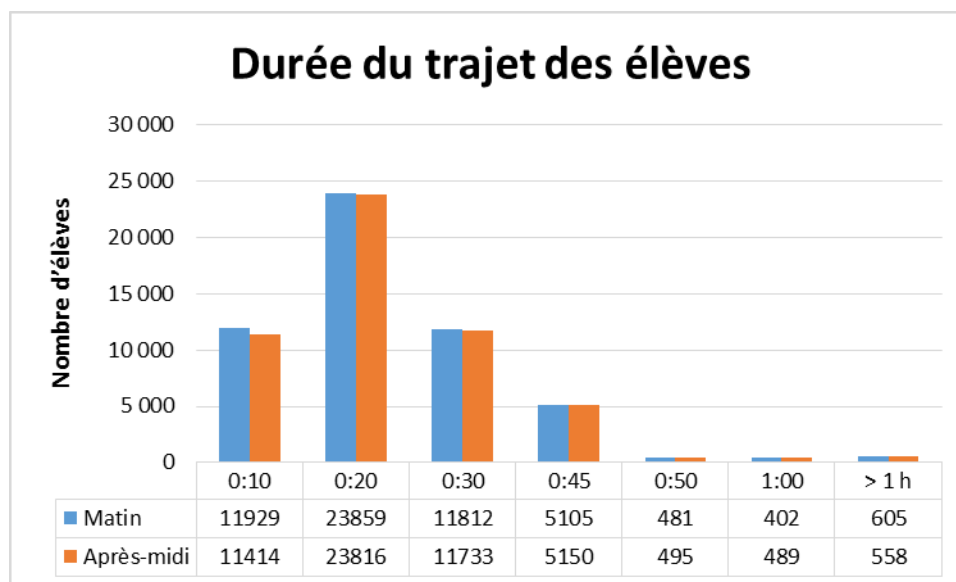
L'adoption et la mise en œuvre de la politique relative à la gestion des heures de classe favorisent la prestation efficace et efficiente de services et répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale.

4.5.2.2 Analyse de l'efficacité du système

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 extraites³ du système d'optimisation des tournées *Bus Planner*. 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. L'utilisation globale de la capacité actuelle (non pondérée) du parc de véhicules est d'environ 66 pour cent, alors qu'en 2013 elle était de 61 pour cent. En tenant compte uniquement des élèves du secondaire qui ont un facteur de « pondération » de 1,5 ou qui sont deux élèves par siège (p. ex., faire asseoir les élèves du secondaire deux par deux diminue la capacité légale d'un autobus de 72 passagers à 48 sièges), l'utilisation de la capacité s'est améliorée à environ 71 pour cent comparativement aux 63 pour cent observés en 2013. Ce résultat confirme l'utilisation de la capacité de 70 pour cent déclarée par le consortium et mentionnée à la section 3.2.5.3.

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'efficacité, ainsi que durant l'examen provisoire, le niveau de service fourni demeure élevé et conforme aux lignes directrices de la politique sur la durée des trajets. La durée moyenne actuelle du trajet des élèves est d'environ 18 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'efficacité. La durée d'approximativement 97 pour cent des trajets du matin et de l'après-midi est de 45 minutes ou moins. Environ 99 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 :

Illustration 2 : Durée du trajet des élèves



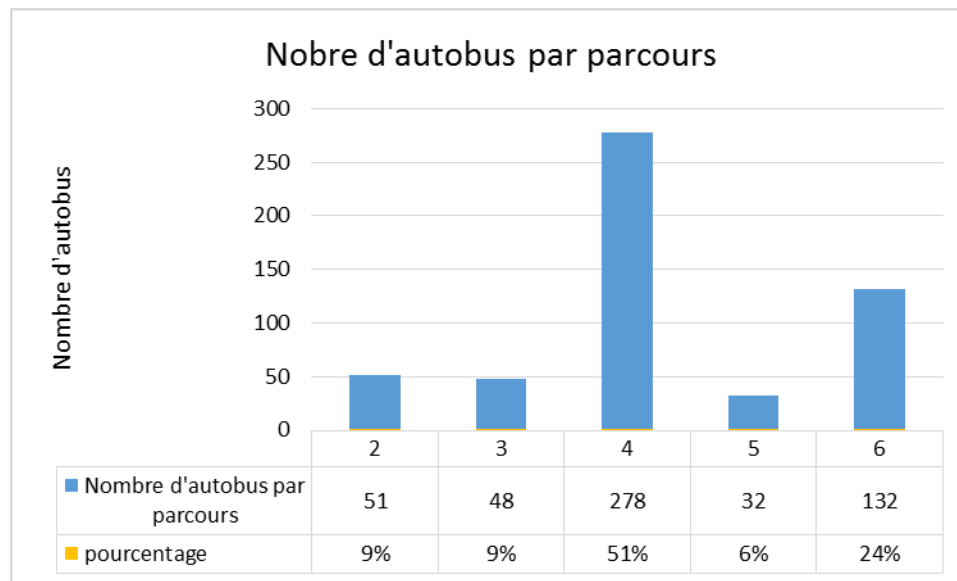
Un autre indicateur clé de l'efficacité est la mesure dans laquelle le système est capable de réutiliser chaque autobus pendant le jour de service. Nous avons relevé durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité que le système parvenait à atteindre un degré relativement élevé

³ 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.

de parcours par étape. À ce moment, près de 83 pour cent des véhicules du parc de véhicules réservés au transport ordinaire parvenaient à exécuter au moins quatre parcours par jour (deux le matin et deux l'après-midi).

Selon l'analyse des données actuelles, près de 82 pour cent des autobus du parc de 541 autobus de grande taille sont en mesure d'effectuer au moins quatre parcours par jour (deux le matin et deux l'après-midi), six pour cent des autobus sont en mesure de réaliser cinq parcours par jour et 24 pour cent des autobus peuvent en effectuer six par jour. Ces données sont illustrées à la Figure 3 ci-dessous.

Figure 3 : Nombre d'autobus par parcours



Une observation clé au cours de l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficacité était que le consortium n'obtenait pas les données sur les numéros d'autobus qui effectuaient les tournées autres qu'entre le domicile et l'école. L'absence de ces données empêchait une parfaite compréhension du nombre d'autobus effectuant une tournée du domicile à l'école qui étaient en mesure d'effectuer des tournées supplémentaires le midi ou d'offrir des services de navettes. Pour remédier à cette situation, nous avons recommandé (recommandation présentée de manière plus détaillée ci-dessous) que le consortium soit capable de suivre de manière exhaustive le rendement des exploitants et l'efficacité globale de l'organisation.

4.5.3 Recommandations provisoires

4.5.3.1 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.

4.5.4 Progrès réalisés

4.5.4.1 Données sur le parc de véhicules et données opérationnelles

Pour faciliter le suivi des autobus affectés à des tournées ainsi que l'âge des véhicules, un portail unique à l'intention des exploitants a été afin de leur permettre d'entrer directement les données sur le parc dans un formulaire en ligne. Tant les exploitants que le consortium peuvent extraire facilement des données sur le parc en vue de l'analyse des tournées et de la production de rapports, ainsi que pour faire un suivi de l'âge du parc et de la conformité des exploitants. Ces améliorations, ainsi que l'étude des heures de classe et leur évaluation continue, permettent de répondre pleinement aux objectifs de la recommandation originale.

4.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

L'Ottawa Student Transportation Authority a reçu la note **Élevée** en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation de la technologie dans le cadre de l'examen de suivi. Il est évident que le consortium était déterminé à mettre en œuvre les changements et les améliorations aux pratiques de planification des tournées de même qu'à ses pratiques de gestion qui étaient nécessaires pour atteindre une cote élevée. Le meilleur exemple de cette détermination est que l'OSTA a non seulement réévalué les heures de classe, mais il a aussi mis en place un nouveau logiciel d'optimisation des tournées. L'OSTA constitue un excellent exemple à suivre pour les autres consortiums en ce qui concerne la gestion des zones dangereuses et le repérage des trajets de marche sécuritaire pour se rendre à l'école.

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat⁴ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

5.2.1 Recommandations provisoires

5.2.1.1 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

⁴ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

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.

5.2.1.2 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).

5.2.1.3 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.

5.2.1.4 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.

5.2.2 Progrès réalisés

5.2.2.1 Rémunération spéciale

Le consortium prévoyait auparavant une rémunération supplémentaire de 600 \$ pour les exploitants d'autobus très visibles affectés aux tournées du matin et de l'après-midi de l'OCSB, seulement pour les véhicules des années-modèles 2004 et antérieures. Cette rémunération supplémentaire a été éliminée graduellement.

5.2.2.2 Attribution des tournées

Le contrat type conclu avec les exploitants permet au consortium de réattribuer les tournées en fonction du rendement. Toutefois, le consortium a mis en place un système selon lequel, dans la mesure du possible, les tournées sont regroupées en fonction des écoles, ce qui limite le nombre d'exploitants desservant chaque école. Il en résulte que le consortium ne réattribue pas les tournées à cause de problèmes de rendement mineurs des exploitants, mais il l'a fait par le passé pour des cas plus graves.

De l'avis du consortium, l'attribution des tournées n'est qu'un seul moyen parmi plusieurs dont il dispose dans son programme de gestion du rendement, qui comprend une rétroaction donnée au sujet des tournées, les vérifications des sites et des installations, les réunions et (ou) la confirmation par écrit des améliorations attendues, les pénalités telles que les montants retenus sur les paiements, l'attribution d'une tournée à un autre exploitant ainsi que les mesures incitatives telles que la journée d'appréciation des conducteurs et les prix de conduite en toute sécurité.

5.2.2.3 Stratégie coûts-avantages des services de transport en commun municipaux

Le consortium a modifié sa politique et ses procédures sur le transport en commun le 28 septembre 2015. La politique et les procédures énoncent la façon de déterminer l'affectation des élèves admissibles au transport en commun, l'utilisation des laissez-passer PRESTO et des titres de transport en commun et d'autres renseignements connexes. En vertu de la politique, le consortium s'efforce de fournir les services de la manière la plus rentable ou efficiente possible du point de vue opérationnel. Par exemple, lorsque l'OCDSB a décidé de fournir le transport scolaire aux élèves du secondaire dans la zone de transport urbain, le consortium a effectué une analyse afin de déterminer le moyen de transport qui serait le plus rentable et faisable du point de vue opérationnel pour différentes écoles. Certains élèves ont été affectés à des autobus jaunes, et bon nombre d'entre eux au transport en commun. Cette analyse est refaite tous les ans.

5.2.2.4 Calcul des répercussions financières

Le consortium a entré toute l'information sur les contrats conclus avec les exploitants de gros véhicules dans le logiciel Bus Planner, et il en résulte que les coordonnateurs du transport ont la capacité de visualiser les durées des trajets et les répercussions sur les coûts des modifications potentielles des tournées, afin que ces répercussions soient prises en considération dans toutes les démarches d'optimisation des tournées.

5.2.3 Réalisations

Le ministère reconnaît que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial et le rapport provisoire.

5.2.3.1 Analyse coûts-avantages des services de transport en commun publics

Le consortium a réalisé une analyse coûts-avantages en vue de déterminer la méthode la plus efficace et (ou) efficiente du point de vue opérationnel pour fournir les services aux élèves du secondaire admissibles. Étant donné que cette analyse est refaite tous les ans, il s'assure ainsi de manière continue que le moyen de transport le plus efficient est utilisé.

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 provisoires

5.3.1.1 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.

5.3.2 Progrès réalisés

5.3.2.1 Approvisionnement concurrentiel

En 2014, le consortium a mené un processus d'approvisionnement concurrentiel pour le transport par autobus scolaire afin de retenir des fournisseurs pour plus de 300 tournées pour 2015 et les

années suivantes. Six proposant ont ainsi été retenus. Ils sont répartis de manière équilibrée entre des nouveaux venus, des exploitants ayant déjà des contrats, des entreprises indépendantes grandes et petites et des transporteurs d'envergure nationale. Dans le cadre du processus d'approvisionnement, le consortium a tenu un processus de demande d'information pour recueillir les observations des exploitants sur des aspects clés tels que les conditions du contrat, les préoccupations entourant l'approvisionnement et les critères d'évaluation.

L'OSTA a préparé un calendrier d'approvisionnement pour les tournées qui n'ont pas encore été attribuées par processus concurrentiel :

- Les contrats du consortium avec de petits exploitants indépendants (environ 15 % des tournées du consortium) viennent à échéance à la fin de l'année en cours. Le consortium a cependant l'intention de se prévaloir d'une prolongation d'un an et de planifier un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les contrats visant ces tournées lors de l'année scolaire 2017-2018.
- Les contrats pour les tournées restantes (28 %) viennent à échéance durant l'année scolaire 2018-2019. Le consortium a l'intention de procéder par appel à la concurrence pour ces tournées le moment venu.

5.3.3 Réalisations

Le ministère reconnaît que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial et le rapport provisoire.

5.3.3.1 Approvisionnement concurrentiel

Le consortium a mis en place un processus d'approvisionnement concurrentiel pour plus de 50 % de ses tournées et a adopté un plan échelonné pour faire de même avec les tournées restantes.

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 provisoires

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen provisoire effectué en février 2013.

5.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

Le processus par lequel le consortium établit, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Depuis l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a mis à jour son contrat type conclu avec les exploitants pour pouvoir réattribuer les

tournées en fonction du rendement et a retiré toute rémunération spéciale du contrat. Il a aussi effectué un processus d'approvisionnement concurrentiel pour plus de 50 % de ses tournées et mis en place un plan échelonné pour faire de même avec les tournées restantes.

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 2 Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire ⁵	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire ⁵
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 :

Ottawa-Carleton District School Board

Élément	
Excédent (déficit) de 2014-2015	(5 838 278) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(5 838 278) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement de 2015-2016	5 838 278 \$

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

⁶ Affectations et dépenses 2015-2016 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2015-2016

Ottawa Catholic School Board

Item	
Excédent (déficit) de 2014-2015	1 186 762 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	1 186 762 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement de 2015-2016	0 \$

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

Annexe 1: Glossaire

Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for a 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.
Consortium ou OSTA	Ottawa Student Transportation Authority
Deloitte	Deloitte & Touche 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.
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.3.
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	Définie à la section 1.3.2.
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.

IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
M/JE	Maternelle / jardin d'enfants
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Note globale	Définie à la section 1.3.2 du cadre d'évaluation
OCDSB	Ottawa-Carleton District School Board
OCSB	Ottawa Catholic School Board
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.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
SBC	Conseillers en transport scolaire, définis à la section 1.2
TI	Technologie de l'information

Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Ottawa-Carleton District School Board

Item	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016 ⁶
Allocation ⁷	\$34,560,412	\$36,883,420	\$37,574,159	\$37,339,533	\$32,679,166
Dépenses ⁸	\$39,545,613	\$39,354,481	\$39,047,070	\$43,177,811	\$36,427,299
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(4,985,201)	(2,471,061)	(1,472,911)	(5,838,278)	(3,748,133)
Total des dépenses payées au consortium	\$39,545,613	\$39,354,481	\$39,047,070	\$43,177,811	\$36,427,299
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%	100%

Ottawa Catholic School Board

Item	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016 ⁹
Allocation ⁷	\$23,295,421	\$22,965,763	\$23,418,852	\$23,097,675	\$23,213,470
Dépenses ⁸	\$22,198,081	\$21,851,870	\$21,893,642	\$21,910,913	\$20,532,000
Excédent (déficit) au chapitre du transport	1,097,340	1,113,893	1,525,210	1,186,762	2,681,470
Total des dépenses payées au consortium	\$22,198,081	\$21,851,870	\$21,893,642	\$21,910,913	\$20,532,000
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%	100%

⁶ Affectations et dépenses 2015-2016 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2015-2016

⁷ 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).

⁸ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D: 730 C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus).

⁹ Affectations et dépenses 2009-2015 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2015-2016