



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

Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l'Ontario

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

Avril 2013

Rapport final

Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction	5
1.1 Contexte.....	5
1.1.1 Réforme du transport.....	5
1.1.2 Examen de suivi.....	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	5
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	6
1.3.1 Équipe et méthodologie	6
1.3.2 Rajustement du financement	10
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	11
1.3.3 But du rapport	11
1.3.4 Documentation.....	11
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	11
2 Gestion du consortium	13
2.1 Introduction.....	13
2.2 Gouvernance.....	13
2.2.1 Recommandations initiales	14
2.2.2 Progrès réalisés	14
2.2.3 Autres commentaires	14
2.3 Structure organisationnelle.....	14
2.3.1 Recommandations initiales	15
2.3.2 Progrès réalisés	15
Figure 1 : Structure organisationnelle du consortium.....	15
2.4 Gestion du consortium	15
2.4.1 Recommandations initiales	16
2.4.2 Progrès réalisés	16
2.4.3 Réalisations	18
2.4.4 Recommandations	18

2.5	Gestion financière	18
2.5.1	Recommandations initiales	19
2.5.2	Progrès réalisés	19
2.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	20
3	Politiques et pratiques.....	21
3.1	Introduction.....	21
3.2	Politiques et pratiques de transport.....	21
3.2.1	Recommandations initiales	22
3.2.2	Progrès réalisés	23
	Tableau 2 : Nombre d'usagers transportés selon d'autres critères d'admissibilité	25
3.2.3	Réalisations	27
3.3	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	27
4	Optimisation des tournées et technologie	28
4.1	Introduction.....	28
4.2	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves.....	28
4.2.1	Recommandations initiales	29
4.2.2	Progrès réalisés	29
4.2.3	Réalisations	31
4.3	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	31
4.3.1	Recommandation initiale.....	32
4.3.2	Progrès réalisés	32
4.3.3	Analyse de l'efficacité du système	33
	Tableau 3 : Utilisation de la capacité moyenne	34
	Figure 2 : Pourcentage et nombre de tournées comportant des parcours simples et multiples.....	35
	Figure 3 : Nombre d'écoles selon l'heure de début des classes	36
	Figure 4 : Nombre d'élèves transportés selon l'heure de début des classes	37
	Figure 5 : Déploiement des véhicules le matin	38
	Figure 6 : Déploiement des véhicules l'après-midi.....	39
	Figure 7 : Durée des trajets du matin par intervalle de temps	40
	Figure 8 : Durée des trajets de l'après-midi par intervalle de temps	40

4.3.4	Possibilités d'amélioration	41
4.4	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	41
5	Contrats	42
5.1	Introduction.....	42
5.2	Structure des contrats	42
5.2.1	Recommandations initiales	43
5.2.2	Progrès réalisés	43
5.2.3	Réalisations	44
5.3	Achat de produits et de services	45
5.3.1	Recommandations initiales	45
5.3.2	Progrès réalisés	46
5.3.3	Réalisations	46
5.4	Gestion des contrats	47
5.4.1	Recommandations initiales	47
5.4.2	Progrès réalisés	47
5.4.3	Réalisations	48
5.4.4	Recommandations	48
5.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	49
6	Rajustement du financement	50
	Tableau 4: Formule de rajustement du financement.....	50
	Thames Valley District School Board.....	51
	London District Catholic School Board.....	51
7	Annexe 1 : Glossaire.....	52
8	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	55
	Thames Valley District School Board.....	55
	London District Catholic School	55
9	Annexe 3 : Liste des documents	56
10	Annexe 4 : Pratiques courantes	71
	Distance entre le domicile et l'école	71
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	71
	Plage d'arrivée	71

Plage de départ.....	71
Heure du premier ramassage	72
Dernière heure de débarquement.....	72
Durée maximale du trajet.....	72
Places assises par véhicule.....	72

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

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

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience des Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l'Ontario (ci-après nommés « STS » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après nommé le « ministère »).

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

L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement – la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie, ainsi que les pratiques en matière de passation de marchés – en vue de vérifier si le consortium a mis en oeuvre des pratiques exemplaires et tenu compte des recommandations formulées dans le rapport initial; il contient en outre de nouvelles recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration.

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

Résumé de l'examen initial

L'examen initial de la gestion du consortium a révélé que le consortium est une personne morale distincte caractérisée par une structure de gouvernance dont les liens hiérarchiques explicites entre toutes les parties concernées garantissent la responsabilisation et la transparence de l'organisme. Dans le but d'atténuer les risques, le consortium a également conclu des ententes et des contrats appropriés qui définissent clairement les relations. Toutefois, on a indiqué qu'il pourrait apporter des améliorations en élaborant une stratégie qui tient compte de la baisse des effectifs, en modifiant ses politiques d'achat pour intégrer le recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel et en ajustant son processus de paiement des exploitants d'autobus de façon à ce que ceux-ci établissent leur facture sans tenir compte des données du consortium.

Le consortium a élaboré des politiques et des pratiques qui comportaient tous les éléments requis et les a mises en œuvre de façon pragmatique. On a souligné par contre que le consortium devrait se doter d'une documentation justificative plus claire afin d'atténuer les risques de malentendu, de mauvaise application ou d'erreur d'interprétation; surtout dans le cas de l'admissibilité aux services et de l'interaction actuelle entre les politiques du consortium et celles de ses conseils membres.

L'examen initial a indiqué que le consortium optimisait les tournées et utilisait la technologie de façon impressionnante et très étendue, et que tous les éléments essentiels étaient en place pour promouvoir une culture d'amélioration continue. En outre, les efforts qu'il déploie pour améliorer l'efficacité et l'efficience du système ont produit d'excellents résultats, dont un haut niveau d'utilisation de la capacité et d'efficacité du service. On a déterminé que la synchronisation des heures de classe dans l'ensemble de la zone desservie par le consortium constituerait une autre excellente possibilité d'amélioration.

L'examen des pratiques contractuelles du consortium a révélé que ce dernier utilisait généralement des structures de contrat normalisées dont les clauses et les exigences en matière de sécurité sont appropriées, et qu'il avait récemment instauré un processus de suivi exhaustif. Sa manière de tenir les exploitants au courant des changements à venir aux clauses contractuelles et aux processus d'approvisionnement était digne d'éloges. On a également mentionné que le consortium devrait continuer de suivre ses plans visant à simplifier le mode de rémunération des exploitants et de mener ses démarches visant à mettre en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les contrats des exploitants, notamment l'élaboration et la communication d'un plan détaillé à cette fin. Le consortium a établi une excellente base en matière de pratiques contractuelles.

À la suite de l'examen initial, le consortium s'est vu attribuer la note **Moyenne-élevée**.

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

Même si, à la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, les STS figuraient parmi les meilleurs consortiums de la province, après le présent examen de suivi, il s'avère que le consortium a, depuis lors, fait l'objet de modifications importantes, dont les suivantes :

- il a élaboré un plan de la relève qui indique la répartition des responsabilités et les mesures à prendre dans l'éventualité où une personne occupant un poste clé s'absente à court ou à long terme;

- il a adopté une nouvelle politique d'approvisionnement, qui énonce les seuils d'achat associés à l'instauration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel;
- il a conclu une nouvelle entente de services avec le LDCSB, qui prévoit que ce dernier gèrera dorénavant ses services de paie;
- il a créé des portails de renseignements en ligne à l'intention des parents, des écoles et des exploitants;
- il a amélioré considérablement la structure de codage des tournées afin d'inclure une gamme de codes de tournée, dont des identifiants pour les parcours multiples, les élèves effectuant des correspondances, les parcours desservant un seul conseil et les parcours partagés;
- il a simplifié le mode de rémunération d'environ un tiers de ses exploitants à un système de taux de base assorti de variables et devrait faire de même avec les deux autres tiers de ses exploitants d'ici septembre 2013;
- il a acquis environ deux tiers de ses tournées à l'aide d'un processus d'approvisionnement concurrentiel et devait, au moment de l'examen, acquérir l'autre tiers d'ici septembre 2013;
- il a mis en place un programme de vérification de la préparation substantielle des exploitants qui évalue l'état de préparation d'un exploitant en vue de l'année à venir après que celui-ci s'est vu attribuer un nouveau contrat.

Le consortium a tenu compte de toutes les recommandations formulées dans le rapport initial et a pris les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les changements requis. Il a, de plus, continué à se conformer aux pratiques exemplaires du secteur. Les mesures et les politiques du consortium démontrent clairement son engagement et sa détermination à s'améliorer continuellement. Les STS continuent de faire preuve de leadership dans de nombreux domaines opérationnels, comme l'a constaté l'équipe d'examen qui a relevé plusieurs pratiques exemplaires uniques dont on pourrait s'inspirer dans l'ensemble de la province. La collaboration et les relations respectueuses qui existent entre les membres du personnel, ainsi qu'entre le consortium et ses conseils membres, constituent la base sur laquelle repose le succès du consortium. L'examen de suivi a, une fois de plus, confirmé que le consortium figure parmi les meilleurs de la province et constitue un modèle à suivre pour les autres consortiums de la province.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen 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 2012-2013 à ce chapitre pour le Thames Valley District School Board et le London District Catholic School Board en appliquant la formule du Tableau 1. Les calculs estimés des débours sont décrits en détail à la section 6 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

Thames Valley District School Board	734 336 \$
London District Catholic School Board	52 796 \$

(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 quatre 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 de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Les STS ont fait l'objet d'un examen initial en octobre 2011.

Pour encourager une amélioration soutenue, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi. L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. 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 progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2010.

De 2006-07 jusqu'à la fin de l'année scolaire 2011-2012 le ministère a fourni un financement additionnel de 32 millions de dollars aux conseils scolaires ayant fait l'objet d'un examen.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience 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 suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 5, 6 et 7 (l'étape 5 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen de l'efficacité et

de l'efficience 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 MPSt;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 5, 6 et 7. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils 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. 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 effectué en 2010 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2010 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficience que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2010 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficience et l'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

Gestion du consortium

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de gouvernance et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs.
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sécuritaires, efficaces et efficients qui favorisent l'apprentissage des élèves.
- La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel.
- Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines.
- Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente.
- Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante.
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils partenaires.
- Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun.
- Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et documentées dans des contrats.
- Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau.
- La structure organisationnelle est efficiente et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés.
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en œuvre.

Politiques et pratiques

- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.
- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis par les objectifs stratégiques de la structure de gouvernance et des plans d'exploitation de la direction du consortium.
- Un mécanisme a été défini pour procéder à un examen régulier des changements apportés aux politiques et aux pratiques afin de gérer les changements environnementaux.
- Les procédures établies permettent d'obtenir régulièrement une rétroaction sur les répercussions qu'ont les changements actuels et proposés en matière de politiques et méthodes sur les coûts et les niveaux de service.
- On surveille et on évalue régulièrement les attentes en matière de politiques pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et voir quelle en est l'incidence sur le service.
- Les méthodes d'application sont bien définies et régulièrement mises en œuvre. Le suivi s'effectue en temps opportun.
- Les politiques de transport harmonisées tiennent compte des considérations budgétaires et opérationnelles.
- Les pouvoirs sont délégués, dans la mesure du raisonnable, au niveau hiérarchique le plus bas de l'organisme pour assurer l'efficacité du processus décisionnel.
- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en œuvre lorsque cela s'avère raisonnable et approprié.
- Les niveaux de service sont bien définis, compte tenu des conditions locales, et sont compris par tous les intervenants.
- Les modifications apportées aux politiques et aux pratiques pour les élèves ayant des besoins particuliers sont prises en compte sur les plans à la fois de leur caractère exceptionnel et de leur incidence sur les coûts et les services.

Optimisation des tournées et technologie

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

Contrats

- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.

- Tous les contrats conclus avec les exploitants contiennent les clauses recommandées.
- Les formules de rémunération sont claires et permettent de rémunérer adéquatement les exploitants au titre des coûts engagés.
- Les contrats sont conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire.
- Les processus d'approvisionnement sont conformes aux politiques d'approvisionnement du consortium et au calendrier d'approvisionnement auprès des exploitants.
- Le consortium a préparé le terrain pour la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels ou s'en sert activement.
- Des efforts proactifs sont déployés pour s'assurer que les exploitants se conforment au contrat et à la loi.
- Le consortium recueille et vérifie l'information que les exploitants doivent remettre en vertu des contrats.
- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.
- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires

1.3.2 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils 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 déficitaires¹	Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire²
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 suivi 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 4 mars 2013.

1.3.4 Documentation

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

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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).

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

**Gestion du consortium – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience :
Moyenne-élevée**

**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 initiales

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

2.2.2 Progrès réalisés

La structure de gouvernance du consortium est semblable à celle qui était en place durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, avec un conseil d'administration composé de quatre membres, dont deux représentants de chaque conseil membre. Les membres du conseil d'administration continuent de se réunir un nombre minimum de fois par année, en prenant soin de préparer des procès-verbaux ainsi que de les ratifier et de les signer. De plus, la relation de travail est toujours bonne entre les deux conseils et le consortium.

2.2.3 Autres commentaires

Les membres du conseil d'administration ont indiqué que, depuis que le consortium a été formé en 2008, les conseils membres ont commencé à perdre l'expertise et la base de connaissances techniques qui étaient exigées lorsqu'ils géraient leur propre système de transport. Bien que le conseil d'administration actuel possède toujours une solide expérience en matière de transport, cela pourrait ne pas être le cas avec le temps. Il est recommandé que tous les conseils élaborent des documents d'information qui pourront être utilisés pour mettre rapidement au fait les nouveaux membres et ainsi leur permettre de comprendre leurs rôles et responsabilités ainsi que l'histoire et les enjeux qui se rapportent au consortium. Beaucoup de membres du conseil n'ont aucune expérience à titre d'administrateurs d'organismes indépendants et, par conséquent, il serait opportun de leur donner une certaine formation sur leurs rôles, leurs responsabilités et les risques qui y sont associés afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions de gouvernance avec diligence raisonnable.

2.3 Structure organisationnelle

L'optimisation de la structure organisationnelle peut promouvoir une communication et une coordination efficaces qui permettront d'améliorer l'efficacité sur le plan des activités. Les rôles et les responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisme. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que la direction du consortium est en mesure de régler efficacement les problèmes cernés. L'organisme doit, idéalement, être divisé de façon fonctionnelle (par service et [ou] par secteur). Toutes les fonctions

opérationnelles de base doivent être identifiées et les responsabilités générales en matière d'exploitation et de gestion doivent être réparties de façon appropriée.

2.3.1 Recommandations initiales

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

2.3.2 Progrès réalisés

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle des STS est semblable à celle qui était en place durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience; la seule modification qui y a été apportée est l'ajout d'un niveau de gestion. Les spécialistes en transport relèvent désormais des spécialistes principaux en transport, plutôt que de relever directement du gestionnaire du développement du service. Les deux spécialistes principaux en transport relèvent quant à eux du gestionnaire du développement du service. L'organigramme des STS est fourni à la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 : Structure organisationnelle du consortium



2.4 Gestion du consortium

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

2.4.1 Recommandations initiales

Élaborer une stratégie visant à faire face à la baisse des effectifs

L'effectif des écoles en Ontario a constamment décliné au cours des 10 dernières années. Étant donné que le consortium dessert actuellement certaines régions rurales, et que le dernier avis du Ministère annonce une réduction de financement du transport en proportion de la baisse des effectifs, nous recommandons au consortium d'intégrer une stratégie de gestion des frais de transport à son processus de planification à long terme. Cette stratégie devrait surtout cibler les éventuelles répercussions financières de la baisse des effectifs sur le consortium et présenter des mesures d'atténuation appropriées. L'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui l'aidera non seulement à traiter la question du financement, mais marquera aussi l'adoption d'une démarche proactive au traitement des problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

Élaborer des documents relatifs à la planification de la relève

Il est reconnu que le personnel du consortium est expérimenté et en mesure d'assurer son fonctionnement en cas de départ ou d'absence d'un membre du personnel important, du fait que l'on s'est efforcé d'assurer à chaque poste la présence d'une personne-ressource principale accompagnée d'au moins deux autres ayant une formation polyvalente, et que l'on a structuré l'organisme de façon à favoriser un cheminement de carrière. Il est toutefois recommandé au consortium de consigner officiellement cette approche dans une politique distincte, de la réviser et de la mettre à jour régulièrement. Le fait de consigner la politique sur la planification de la relève permettra d'assurer le bon fonctionnement du consortium en cas d'imprévu.

Revoir les politiques d'approvisionnement

Nous recommandons au consortium de revoir ses politiques sur le caractère approprié des décisions relatives à l'achat de services de transport scolaire. Il faudrait porter une attention particulière aux limites d'achat associées au lancement d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, et à l'harmonisation des pratiques du consortium aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic du ministère des Finances.

2.4.2 Progrès réalisés

Prévisions financières

Le consortium a fait des progrès depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience en révisant ses politiques internes concernant l'effectif prévu des conseils membres.

Les prévisions annuelles de l'effectif des conseils membres sont recueillies avant le processus de planification du budget afin qu'elles puissent être intégrées aux prévisions financières de la prochaine année. De plus, on établit des prévisions de financement sur cinq ans afin de relever tout élément important qui peut avoir des répercussions sur le financement.

Planification de la relève

Le consortium a élaboré un plan de relève qui indique la répartition des responsabilités et les mesures à prendre dans l'éventualité où une personne occupant un poste clé s'absente à court ou à long terme. De plus, on a fait référence à la structure de l'organisme, laquelle facilite l'avancement professionnel. Les STS ont établi des compétences de base pour chaque poste du consortium. Ces compétences de base et les évaluations du rendement constituent toutes une partie intégrante du plan de la relève et, par conséquent, on tient compte des ressources internes dans la planification de la relève. On a cerné les gens de talent plusieurs années auparavant en s'appuyant sur les compétences de base pour des postes supérieurs et on a eu recours à un organisme externe afin d'offrir du mentorat en matière de perfectionnement professionnel individuel dans le but de perfectionner davantage les gens de talent occupant actuellement ces postes.

Chaque année, l'administrateur général revoit le plan de la relève en plus de s'occuper des évaluations de rendement et de l'établissement du budget. On peut ensuite intégrer les plans visant à fournir un perfectionnement professionnel au processus de planification du budget.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium a adopté une nouvelle politique d'approvisionnement en novembre 2012, qui énonce les seuils d'achat associés à l'instauration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. La politique stipule que tout achat supérieur à 100 000 \$ doit faire l'objet d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert.

Plan stratégique

Le plan d'activités (stratégique) initial du consortium devait prendre fin en 2015; toutefois, à la suite de la mise en œuvre de la DDP 13-01 ce printemps, le consortium a atteint tous les objectifs établis dans le plan initial. Le consortium a eu des discussions préliminaires avec le conseil d'administration afin de mettre à jour le plan d'activités pour l'avenir.

2.4.3 Réalisations

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

Prévisions financières

Le consortium a démontré des capacités de planification financière à long terme et a révisé ses politiques internes afin d'inclure les demandes annuelles aux conseils membres pour les prévisions de l'effectif à long terme. Ce processus permet au consortium de prévoir les répercussions que la baisse d'effectif peut avoir sur le financement des conseils, leur fournissant une occasion d'adapter leurs activités.

Planification de la relève

L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a permis de constater que malgré le fait d'avoir déployé des efforts pour veiller à ce qu'on affecte au moins une personne principale et au moins deux autres personnes recevant une formation polyvalente à chaque fonction, le processus de planification de la relève n'était pas encore officiellement documenté. Depuis, le consortium a élaboré un plan de relève complet révisé annuellement par la direction en même temps que l'évaluation du rendement et le processus d'établissement du budget. Cela permet au consortium d'inclure tout perfectionnement professionnel prévu au processus d'établissement du budget.

2.4.4 Recommandations

Plan stratégique

On encourage le consortium à aller de l'avant avec la mise à jour de son plan d'activités (stratégique) de cinq ans. Le plan mis à jour comprenant de nouveaux objectifs et de nouvelles priorités ainsi que l'établissement d'une stratégie de mise en œuvre connexe par laquelle atteindre ces objectifs et ces priorités aideront le consortium à cerner et à traiter les enjeux futurs ainsi qu'à inspirer une culture d'autoamélioration au sein de son personnel.

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 d'une prise de décision éclairée.

Les politiques de gestion financière établissent les rôles et les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences de déclaration en vue de faire en sorte que le consortium dispose d'un système de contrôle financier interne. Ces politiques doivent également définir clairement les processus financiers du consortium d'une façon qui assure la supervision appropriée sans nuire à l'efficacité.

2.5.1 Recommandations initiales

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

2.5.2 Progrès réalisés

Pratiques et gestion comptables

Le consortium a conclu une entente de services financiers avec le LDCSB. En vertu de cette entente, le LDCSB est responsable de l'administration de tous les comptes clients et fournisseurs, de la tenue à jour de tous les dossiers nécessaires, de la facturation au besoin et de la préparation des états financiers mensuels.

Des modifications ont été apportées à cette entente depuis le dernier examen de l'efficacité et de l'efficience. Par exemple, on utilise désormais des bons de commande pour les achats qui ne sont pas effectués par les exploitants, ce qui signifie que les factures de ces articles ne sont plus envoyées aux STS à des fins d'approbation, mais transmises directement au LDCSB pour qu'elles soient payées.

Masse salariale

En janvier 2012, le consortium a conclu une nouvelle entente de services avec le LDCSB visant la gestion de la paie des STS, en plus de celle de leurs services financiers. Les services de la paie étaient initialement fournis par le TVDSB.

Contrôles internes

Les STS examinent toutes les factures des exploitants par rapport aux dépenses prévues au budget, puis le directeur du développement de service effectue un rapprochement des factures avec le transporteur et, finalement, le directeur général examine et approuve les dépenses. Le LDCSB doit également examiner et approuver les dépenses avant que le paiement soit effectué.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **élevée**. Les pratiques du consortium en matière de gouvernance, de gestion des risques, de planification, de ressources humaines et de gestion financière sont exceptionnellement rigoureuses. Le consortium continue de s'améliorer et de servir de modèle auquel la direction du consortium dans l'ensemble du secteur peut se comparer.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

La section relative aux politiques et aux pratiques de l'examen de l'efficacité et de l'efficience s'est penchée sur l'examen et l'évaluation des politiques établies, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui, 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;
- le transport adapté et les programmes spécialisés;
- les programmes de sécurité et de formation.

Un examen des documents fournis, l'analyse des données extraites et les entrevues faites sur place avec les principaux membres du personnel ont servi de base aux observations, aux conclusions et aux recommandations documentées dans la présente section du rapport. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience et les recommandations initiales, constituent la référence pour chacun de ces domaines clés. Les résultats ont été utilisés pour effectuer l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et déterminer l'efficacité globale des politiques et des pratiques du consortium, comme on peut le constater ci-dessous :

**Politiques et pratiques – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience :
Moyenne – 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.

3.2.1 Recommandations initiales

Clarifier les documents sur les politiques et préciser leur champ d'application

Les politiques et les pratiques des STS correspondent dans plusieurs cas aux pratiques exemplaires relevées dans les précédents examens de l'efficacité et de l'efficience. La portée et le contenu de la documentation actuelle sont excellents, et l'examen révèle dans l'ensemble une conformité rigoureuse avec les paramètres et les contraintes établies dans ces documents. La question qui demeure est celle de l'incohérence de certaines politiques et par conséquent, la possibilité d'une apparence de conflit causée par la persistance de politiques de transport distinctes chez les conseils membres. Si l'on comprend clairement et l'on accepte que le droit de déterminer l'admissibilité au transport soit réservé aux conseils membres, cette ligne de conduite exige une plus grande diligence pour assurer à chaque ensemble de politiques la cohérence et la pertinence de son champ d'application, et surtout son application même. Il commande également d'aplanir toutes les divergences entre les politiques et d'éliminer tous les chevauchements. Le consortium devrait adopter un énoncé de politique qui renvoie expressément aux politiques des STS les politiques des conseils membres qui demeurent en vigueur. Il faudrait reformuler les politiques des conseils membres, à leur tour, de façon à instaurer la même relation et à éliminer tous les éléments divergents et les chevauchements avec les politiques et les règles de procédure des STS.

Clarifier les politiques sur le transport de courtoisie

Un nombre réduit, mais non négligeable, d'élèves transportés bénéficient actuellement d'un service qui ne tient pas compte des paramètres et impératifs établis par la politique. Il faudrait préciser le statut de ces élèves qui normalement ne sont pas admissibles au service de transport. Si on a l'intention de retirer le service à ces élèves, il faudrait l'énoncer par écrit. Si l'on prévoit maintenir ce type de service, ou un concours de circonstances similaire pour d'autres catégories d'élèves dans l'avenir, il faudrait spécifier ces situations par écrit dans les politiques.

Fournir aux exploitants d'autobus des renseignements précis sur les tournées

À l'heure actuelle, les renseignements fournis aux exploitants d'autobus pour chaque parcours se limitent aux points d'arrêt d'autobus, aux séquences, à l'établissement des horaires et aux listes d'élèves. Ils ne disposent d'aucune information sur l'optimisation des tournées (« les virages gauche-droite »), ce qui oblige les exploitants à créer leurs propres itinéraires et entraîne une duplication inutile des données et des tâches. Une

telle formule ne permet de fournir que des données incohérentes sur les tournées aux conducteurs d'autobus travaillant pour différents exploitants. Par souci de cohérence, d'efficacité et de sécurité, le consortium devrait fournir aux exploitants des renseignements détaillés sur les tournées.

Même s'il est peu probable que ces données soient parfaitement exactes en tout temps, elles peuvent à tout le moins constituer un point de départ cohérent pour permettre aux exploitants et au consortium de tenter d'aplanir les différences tout en améliorant l'exactitude de la carte routière sous-jacente et les données concernant les tournées. Les données nécessaires à la production de ces rapports sont actuellement offertes par le logiciel d'optimisation des tournées Edulog.

3.2.2 Progrès réalisés

Clarifier les documents sur les politiques et préciser leur champ d'application

Les énoncés de politiques distincts de chaque conseil établissent clairement les STS comme point de contact unique pour tous les services de transport de la maison à l'école. La politique du LDSCB fait directement référence aux STS et aux politiques du consortium et fournit également un lien direct du site Web du conseil au site www.mybigyellowbus.ca afin de donner des renseignements sur les politiques. Il ressort clairement de la politique du TVDSB que les services seront fournis conformément aux politiques et aux procédures des STS approuvées par le conseil d'administration des STS. En ce qui concerne le résultat précédemment observé selon lequel la responsabilité de la détermination de l'admissibilité au service de transport incombe toujours aux conseils membres : La politique des STS indique clairement que le London District Catholic School Board et le Thames Valley District School Board ont formé ensemble les Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l'Ontario pour assurer le transport de la maison à l'école dans toute la zone desservie et que les STS organiseront le transport conformément aux politiques et aux procédures des STS.

L'autonomie des STS est davantage renforcée par la procédure d'appel, notamment par les éléments suivants :

- les préoccupations doivent être directement portées à l'attention du consortium et de son comité d'examen;
- la décision du comité d'examen est définitive et ne peut faire l'objet d'aucune autre procédure d'appel au niveau du conseil.

Selon l'examen des documents affichés et des entrevues avec le personnel, les paramètres de service et les politiques en vigueur sont entièrement harmonisés et les STS sont reconnus comme le seul point de contact pour les services de transport. Ces

améliorations répondent entièrement aux objectifs de la recommandation initiale et sont conformes aux pratiques exemplaires établies.

Clarifier les politiques sur le transport de courtoisie

Le transport de courtoisie, le transport temporaire ou toute autre exception en matière de transport pour des élèves qui ne seraient autrement pas admissibles constituent des services qui doivent être pris en compte et être gérés adéquatement. Pour que ces types de services de transport soient offerts sans entraîner des répercussions négatives sur le processus de planification et le niveau de service offert aux élèves admissibles, le consortium doit adopter et mettre en œuvre des politiques bien définies et exécutoires. Les politiques doivent également inclure une méthodologie bien définie pour le suivi de toute répercussion additionnelle afin de veiller à ce que le coût de tout service supplémentaire soit partagé équitablement entre les conseils membres.

Les STS ont élaboré une politique sur l'utilisation des sièges vacants qui décrit les circonstances en vertu desquelles un élève peut avoir droit au service de courtoisie. L'attribution d'un siège vacant est fondée sur l'ordre de priorité suivant :

- les élèves des écoles élémentaires qui ne sont autrement pas admissibles au service de transport, mais qui fréquentent une garderie ou une agence de garde d'enfants en résidence privée, à condition que l'adresse de la garderie soit admissible au service de transport;
- les élèves du programme « Choix d'école » fréquentant les écoles du TVDSB.

Pour qu'un élève puisse être considéré pour le transport de courtoisie, un parent ou un tuteur doit présenter chaque année une demande à cet effet au plus tard le 15 juin. Le transport de courtoisie n'est pas approuvé et les sièges ne sont pas attribués à ces élèves avant qu'on ait attribué un siège à tous les élèves admissibles ou avant le 1^{er} octobre de chaque année scolaire. Avant l'approbation du service de transport, les spécialistes en transport communiquent directement avec le directeur de l'école pour s'assurer que le transport de courtoisie est nécessaire et soutenu. L'obligation de présenter une demande annuelle et le délai de l'approbation garantissent que l'attribution des sièges vacants se fait de façon indépendante du processus de planification annuelle et, de ce fait, n'influence pas le processus de planification des tournées pour les élèves admissibles.

Le formulaire de demande est facilement accessible sur le site Web du consortium et définit les paramètres d'approbation qui sont notamment les suivants :

- l'élève doit être déposé à l'adresse de la garderie du lundi au vendredi;

- le service doit être requis pour toutes les semaines de l'année scolaire;
- une seule adresse de garderie sera approuvée;
- de manière générale, la garderie doit être située à proximité d'un arrêt d'autobus existant et doit se trouver sur un parcours d'autobus établi;
- le service de transport peut être annulé par un préavis de 24 heures lorsque cela s'avère nécessaire en raison du nombre d'élèves transportés ou des conditions de service.

L'analyse des données indique que sur environ 45 294 élèves ordinaires et élèves ayant des besoins particuliers, environ 678 élèves ou 1,5 pour cent sont transportés en raison d'une approbation par les conseils ou les STS, de droits acquis, du programme « Choix d'école » ou du transport de courtoisie. Une analyse approfondie indique que sur environ 12 040 arrêts, seulement 6 arrêts ou 0,05 pour cent des arrêts ont été affectés aux élèves autorisés à prendre le transport de courtoisie sans qu'aucun autre usager admissible soit affecté à l'arrêt. Bien que la création de nouveaux arrêts pour des élèves qui ne seraient autrement pas admissibles puisse entraîner un fardeau financier et opérationnel sur le système, il est possible de créer, en vertu de la politique adoptée, un arrêt distinct pour ces élèves, à condition que l'autobus passe déjà devant l'adresse de ramassage ou de débarquement de l'élève et qu'aucun autre arrêt ne soit accessible. Le nombre d'élèves transportés en vertu de chacune de ces catégories est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Nombre d'usagers transportés selon d'autres critères d'admissibilité

Code et programme	Nombre d'usagers du matin
15 – Approbation par un conseil	7
16 – Droits acquis	24
21 – Choix d'école	541
28 – Approbation par les STS	11
31 – Sièges vacants	95
Nombre total d'élèves transportés selon d'autres critères d'admissibilité	678 ou 1,5 %

Les entrevues avec le personnel et l'administrateur général ont permis de constater que la politique était observée et qu'un suivi des coûts du service de transport de courtoisie

par élève était assuré par le conseil, garantissant ainsi que chacun des conseils paie sa part des coûts pour tout service additionnel fourni. Comme preuve supplémentaire de la confiance qui est accordée au consortium, les STS ont été établis comme seuls responsables de l'évaluation de la disponibilité des sièges vacants. Lorsque l'accès au service est refusé, la procédure d'appel ou d'examen ne s'applique pas. La création et l'adoption de la politique des sièges vacants et la gestion du processus répondent entièrement aux objectifs de la recommandation initiale.

Fournir aux exploitants d'autobus des indications précises sur les tournées

Le fait de fournir des indications précises sur les tournées et les parcours aux conducteurs permet de garantir que le parcours est effectué de la manière la plus sûre et la plus efficace possible envisagée par les spécialistes en transport. En utilisant les données facilement accessibles avec le logiciel d'optimisation des tournées *Edulog*, les indications sur les tournées et les parcours, y compris les virages à droite et à gauche, peuvent être produits électroniquement, réduisant ou éliminant ainsi les incohérences entre les parcours prévus et réels. Les listes de tournées et de parcours produites par le système soutiennent également les processus de vérification des tournées et de paiement des exploitants, en plus de réduire tout processus manuel auparavant utilisé pour produire des listes d'itinéraires et de parcours. En réponse à la recommandation initiale, les STS ont amélioré les renseignements facilement accessibles pour les exploitants utilisant le portail des exploitants. Parmi les renseignements ou les rapports qui sont facilement accessibles, mentionnons le rapport sur les indications des tournées mensuelles qui comprend des indications et des renseignements à jour sur les tournées et les parcours, y compris les emplacements des arrêts, les heures ainsi que les virages à gauche et à droite.

Les entrevues avec le personnel indiquent que les exploitants se conforment à l'utilisation du portail des exploitants et qu'aucune duplication de tâches n'est requise de la part du personnel pour produire des indications sur les tournées/parcours ou tout autre renseignement pertinent pour les exploitants. Selon l'analyse des données, durant la période précédente de 12 mois (avril 2012 à mars 2013), le site a été largement utilisé avec une moyenne de plus de 1 500 visites par mois et une moyenne de plus de 2 200 visites au cours des mois de septembre et d'octobre. De plus, le portail est tout aussi largement utilisé par les écoles et les parents avec une moyenne de plus de 800 et de près de 5 300 visites par mois respectivement. Il s'agit d'une indication supplémentaire de la mesure dans laquelle le portail a été intégré aux processus quotidiens de diffusion de l'information.

3.2.3 Réalisations

Diffusion de l'information

Les portails de renseignements créés pour les parents, les écoles et, plus particulièrement, les exploitants constituent une excellente utilisation de la technologie qui permet de garantir que des renseignements exacts sont facilement accessibles sans duplication de la part du personnel du consortium ou des intervenants. L'utilisation du portail par les exploitants, en particulier, garantit qu'ils ont les renseignements les plus à jour, assurant ainsi une prestation de services sûre, efficace et efficiente. Cette amélioration répond aux objectifs de la recommandation initiale et constitue également une pratique exemplaire.

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

Les politiques et les pratiques des STS ont reçu la note **Élevée**. À la lumière des résultats du présent examen de suivi, il est évident que les STS s'étaient engagés à respecter ou à dépasser chacune des recommandations émises lors de l'examen initial. L'amélioration des renseignements fournis aux exploitants, l'harmonisation complète des politiques et l'établissement des STS comme seul point de contact pour les services de transport répondent aux objectifs des recommandations et aux pratiques exemplaires établies selon le processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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, une comparaison aux recommandations de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, ainsi qu'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'efficacité de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficacité de l'optimisation des tournées et de la technologie.

Optimisation des tournées et technologie – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficacité : Moyenne-élevée

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

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

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'efficacité de la planification des tournées. Les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les cartes et sur les élèves sont cruciaux à l'utilisation fructueuse de tout système.

4.2.1 Recommandations initiales

Revoir les paramètres par défaut du système

Même si l'on reconnaît et l'on apprécie les efforts déployés jusqu'à présent pour améliorer les paramètres par défaut utilisés par le système, des anecdotes recueillies au cours de la portion de l'examen réalisée sur place indiquaient qu'une mise à jour complète et coordonnée des paramètres par défaut du système améliorerait l'exactitude de la carte et le rendement global du système. Cette amélioration revêt toute son importance à la lumière de la recommandation préconisant de fournir aux exploitants d'autobus des données plus détaillées sur les parcours et les tournées, comme des données d'orientation sur les virages gauche-droite (voir la recommandation 4.2.3.3 ci-dessus) du fait que les paramètres par défaut sous-jacents pour les vitesses de croisière, les temps d'embarquement, etc. influenceront grandement sur l'exactitude de ces données. Le consortium devrait passer en revue tous les paramètres par défaut du système pour s'assurer qu'ils représentent les véritables conditions de fonctionnement.

Améliorer le système de codage

Le système de codage est excellent dans son ensemble, mais il serait encore meilleur s'il avait la capacité de reconnaître facilement les caractéristiques de planification additionnelles associées à chaque parcours et chaque tournée d'autobus. Il s'agit notamment de savoir si les conseils membres se partagent le parcours ou la tournée, s'il s'agit d'un parcours combiné (voir la définition dans la section ci-dessous portant sur l'analyse de l'efficacité du système) desservant de multiples établissements scolaires, et s'il intègre des élèves en correspondance. Le consortium devait étudier des moyens d'augmenter et d'améliorer sa structure de codage actuelle pour lui ajouter ces capacités.

4.2.2 Progrès réalisés

Paramètres par défaut du système d'examen

La responsabilité principale de l'actualisation de la carte a été attribuée au spécialiste principal en transport/gestionnaire des systèmes et on a accordé des permissions appropriées à deux spécialistes en transport comme plan de rechange et afin qu'ils puissent aider avec les corrections ou les ajouts apportés aux plages d'adresses. Les améliorations apportées à l'actualisation de la carte depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité comprennent la mise à jour complète de la carte et des valeurs par défaut sous-jacentes. Afin de soutenir l'actualisation continue de la carte, les STS se sont joints au Groupe d'échange de données géospatiales en Ontario (EDGO) qui offre de la formation continue ainsi que du soutien et qui a récemment offert au personnel

une formation additionnelle sur l'utilisation des fichiers de forme du système d'information géographique pour mieux appuyer l'actualisation exacte de la carte.

Ces améliorations contribuent à assurer l'exactitude de la carte et soutiennent la diffusion de renseignements précis aux exploitants comme discuté à la recommandation 4.2.3.3 portant sur les politiques et les pratiques. Les efforts déployés et les réalisations accomplies dans ce domaine répondent aux objectifs de la recommandation initiale.

Bien que cette amélioration ne fût ni mise en œuvre ni considérée comme un exemple de progrès au moment de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience, les STS sont en train d'intégrer l'utilisation d'un système GPS dans leurs processus opérationnels ainsi que leurs processus de planification et de vérification, qui permettrait notamment :

- le suivi des essais de parcours (par les exploitants) avant le début de l'année scolaire;
- la comparaison et la vérification des tournées et des parcours, ainsi que des arrêts et des kilomètres parcourus réels et prévus;
- la surveillance de la ponctualité;
- l'amélioration des communications avec les parents et les écoles.

Une fois entièrement mis en œuvre, le système GPS améliorera davantage les capacités de planification, de vérification et de communication des STS.

Amélioration du codage du système

Une amélioration considérable de la structure de codage a été mise en œuvre, y compris l'élaboration d'une gamme de codes de tournées, dont l'attribution d'identifiants pour les parcours multiples, les élèves effectuant des correspondances, les parcours desservant un seul conseil et les parcours partagés. À mesure qu'une tournée est établie, les spécialistes de l'optimisation des tournées sont en mesure d'utiliser les champs établis dans le logiciel *EduLog* en insérant un « Y » dans tous les champs qui s'appliquent. Voici des exemples de ces améliorations.

Type de parcours	Description
In City (En ville)	La tournée se fait entièrement dans les villes de London, de St. Thomas ou de Woodstock.
Rural (Région rurale)	La totalité ou une partie de la tournée se fait dans une

Type de parcours	Description
	région rurale.
Double	La tournée comprend plus d'un parcours du matin ou de l'après-midi.
Triple	La tournée comprend plus de deux parcours du matin ou de l'après-midi.
Noon Run (Parcours du midi)	Parcours aller-retour du midi
Single Monitor (Surveillant – parcours simple)	Surveillant affecté à un parcours du matin et de l'après-midi
Lift (Élévateur)	Indique un véhicule équipé d'un élévateur pour fauteuil roulant.
A/C	Indique un véhicule équipé d'un système de climatisation.
Transfer Students (Élève avec correspondance)	Élèves transportés qui effectuent une correspondance.
Combination Route (Tournée combinée)	Chaque parcours d'autobus qui dessert des élèves de plus d'une école sur le même parcours.

4.2.3 Réalisations

Codage des tournées

Cette amélioration simplifie le processus de codage en réduisant les entrées manuelles de renseignements dans les champs de texte et assure une uniformité du codage, peu importe le spécialiste qui entre les données. De plus, ces améliorations appuient l'analyse immédiate des données pour la production de rapports et la détermination d'autres possibilités d'amélioration de l'efficacité des tournées et des parcours. Cela répond clairement à l'objectif de la recommandation initiale et constitue également une pratique exemplaire.

4.3 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

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 de la recommandation tirée 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.

4.3.1 Recommandation initiale

Analyser les incidences d'une plus grande coordination des heures de classe sur l'optimisation des tournées

La coordination des heures de classe peut avoir un effet radical sur l'efficacité globale d'un réseau de tournées. Vu le niveau déjà élevé d'utilisation des capacités, et les durées moyennes raisonnables de trajets qui respectent ou dépassent les normes établies par la politique, le facteur pouvant produire des efficacités additionnelles consiste à accroître l'utilisation de chaque véhicule. Le consortium devrait entreprendre une analyse approfondie pour définir les paramètres d'une coordination optimale des heures de classe dans tout le système et améliorer l'efficacité au maximum. Cet objectif doit être évalué en fonction des effets causés par les changements sur la qualité du service et de l'équilibre atteint.

L'approche coordonnée qui est proposée devrait faire l'objet d'une présentation aux conseils membres pour leur permettre de se conformer aux possibilités évoquées par les résultats de l'analyse et à la politique actuelle du consortium sur les heures de classe.

4.3.2 Progrès réalisés

Analyse des heures de classe

Puisque le consortium a évolué, on a mis en œuvre une démarche stratégique envers la gestion des heures de classe afin d'inspirer la confiance en ce qui a trait à la manière dont le consortium gèrera le processus et également afin de mettre en évidence les résultats positifs grâce à une meilleure harmonisation des heures de classe. On a constaté, d'après les résultats des initiatives mises en œuvre en 2012, une réduction nette de 13 autobus et une réduction importante du coût des laissez-passer de transport en commun de la London Transit Commission.

Le processus de demande de modification par une école ou le consortium est documenté dans la politique. Les principaux éléments de la politique sont notamment les suivants :

- pour qu'une modification soit envisagée pour la prochaine année scolaire, la direction de l'école doit soumettre une demande par l'intermédiaire d'un formulaire de demande de modification des heures de classe au plus tard le 15 février;
- les STS sont responsables de l'examen ainsi que de l'approbation et ils doivent se fonder sur les coûts et justifier leurs raisons;

- les modifications demandées par les STS doivent également être présentées en février au conseil d'administration des STS afin qu'ils puissent obtenir un consensus et l'approbation de celui-ci;
- le conseil est chargé d'examiner les modifications proposées avec leurs conseils scolaires pour obtenir leur approbation.

Bien que cette démarche réponde aux objectifs de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité, il convient de noter et de reconnaître que le plein potentiel d'économies de coûts ne peut être réalisé en l'absence d'une analyse complète de l'harmonisation des heures de classe dans l'ensemble du système.

4.3.3 Analyse de l'efficacité du système²

Pour l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, une analyse complète du système a été entreprise afin de bien en comprendre le rendement et de cerner les possibilités d'amélioration. La principale constatation du rapport initial était que le nombre d'élèves transportés autour du début des cours à 9 h avait des répercussions directes sur le déploiement du parc d'autobus et en particulier sur la capacité des autobus à effectuer plus d'un parcours le matin et l'après-midi. Comme discuté dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, on a recommandé l'analyse des possibilités de modification des heures de classe afin de fournir au consortium et à ses conseils membres une compréhension du potentiel de réduction du nombre d'autobus et des coûts opérationnels associés.

Étant donné que des modifications importantes au réseau de transport n'ont pas été mises en œuvre, l'analyse actuelle de l'efficacité du système sera axée sur les indicateurs clés qui portent sur l'utilisation de la capacité et des véhicules, la durée des trajets des élèves et les secteurs au sein desquels les changements initiaux peuvent avoir eu des répercussions sur le système.

La compréhension de la mesure dans laquelle le système est capable d'utiliser les éléments disponibles, autant du point de vue du nombre de places disponibles pour chaque parcours d'autobus que de l'utilisation des véhicules (comme nous le verrons ci-après) au cours de chaque jour de service, constitue d'excellents indicateurs de l'efficacité globale du système. Comme indiqué dans l'examen initial de l'efficacité et de

² 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.

l'efficacité, les STS ont été en mesure d'obtenir un degré élevé d'utilisation de la capacité avec une moyenne de 72 pour cent dans l'ensemble du système. Selon l'analyse de la « charge attribuée » pour chacun des parcours d'autobus, la moyenne actuelle dans l'ensemble du système est d'environ 66 pour cent. Comme il est également indiqué dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, étant donné la variabilité de la géographie dans l'ensemble du système, l'uniformité de l'utilisation dans tout le système demeure excellente.

Tableau 3 : Utilisation de la capacité moyenne

Type de parcours	Utilisation moyenne	Nombre de parcours
0 – Parcours ordinaires du matin	69,99 %	1 108
1 – Parcours ordinaires de l'après- midi	70,01 %	1 109
6 – Parcours de transport adapté du matin	57,13 %	492
7 – Parcours de transport adapté de l'après-midi	56,79 %	488
Moyenne pour tout le système	66,00 %	3 197

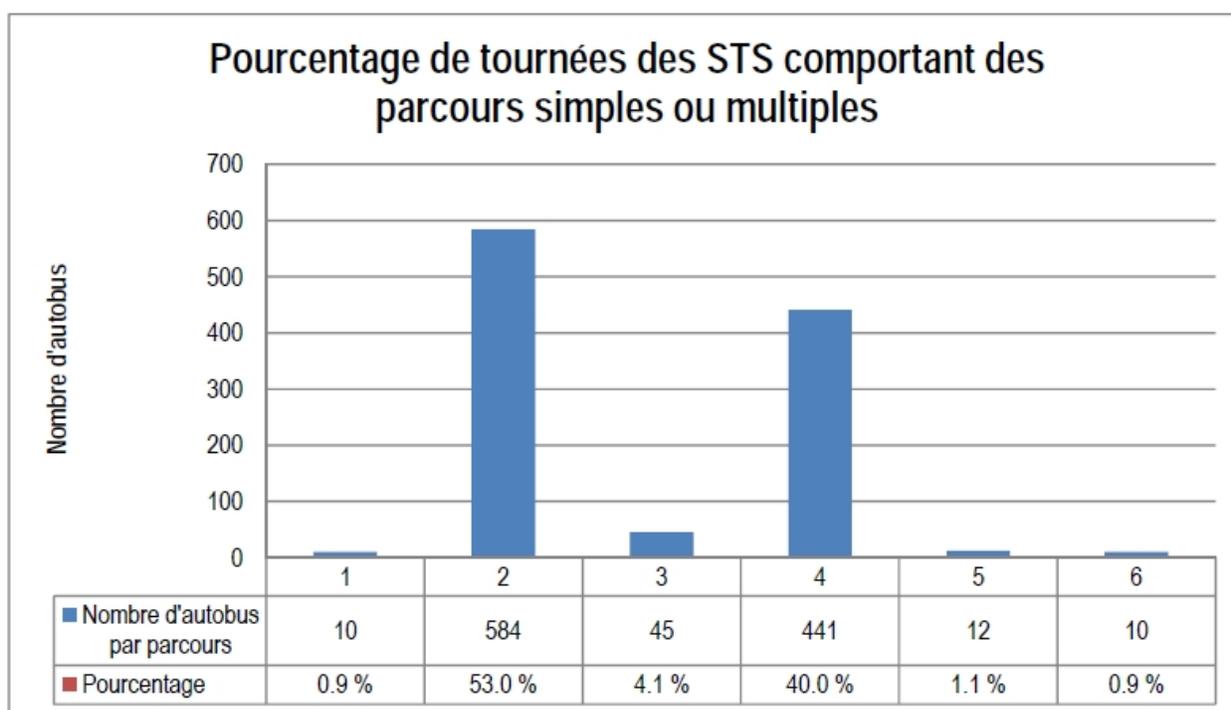
Bien que la moyenne soit plus faible que celle qui a été observée durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, les résultats répondent aux attentes. L'utilisation de la capacité pour les parcours de transport ordinaire représente environ 70 pour cent tandis que la moyenne de l'utilisation de la capacité des parcours de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers est d'un peu moins de 57 pour cent. Les entrevues avec le personnel indiquent que deux facteurs principaux ont influencé les résultats de l'utilisation de la capacité. Le premier facteur est que la mise en œuvre du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants a réduit le nombre d'élèves transportés le midi, ce qui a une incidence directe sur l'utilisation de la capacité pour les autobus des parcours ordinaires. Le deuxième facteur est que l'utilisation du service de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers est influencée par une hausse du nombre d'élèves qui bénéficient de services de transport pour voyager seuls ou à capacité réduite.

Utilisation des véhicules

La capacité d'utilisation des véhicules prend en considération le nombre de parcours que chaque autobus peut effectuer par jour. Les principales contraintes à utiliser un autobus de multiples fois pour les déplacements du matin et de l'après-midi comprennent la densité de population, la distance et le temps de déplacement. Alors que les contraintes de distance et de densité de population ne peuvent être modifiées, les contraintes de temps peuvent être gérées et atténuées par une gestion stratégique des heures de classe.

Comme le montre la figure 2, un peu plus de 46 pour cent des autobus sont en mesure d'effectuer trois parcours ou plus tout au long de la journée alors que près de 54 pour cent des autobus effectuent seulement un parcours le matin et l'après-midi. Ces résultats montrent une légère amélioration par rapport à l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, alors qu'on avait constaté que seulement 45 pour cent des autobus pouvaient effectuer plus de un parcours le matin et l'après-midi.

Figure 2 : Pourcentage et nombre de tournées comportant des parcours simples et multiples



La structure des heures de classe demeure la principale contrainte de la capacité d'accroître le nombre d'autobus en mesure d'effectuer de multiples parcours. Le début des classes d'environ 67 pour cent ou de 151 écoles sur 226 a lieu entre 8 h 45 et 9 h.

Le résultat qui en découle est que sur environ 45 300 élèves transportés, plus de 20 500 ou 45 pour cent sont transportés durant la plage horaire de 15 minutes allant de 8 h 45 à 9 h. Un nombre presque égal ou 20 200 élèves sont transportés durant la période allant de 7 h 50 à 8 h 45. Ces paramètres sont illustrés aux figures 3 et 4.

Cette répartition presque égale des élèves entre les deux principales plages horaires d'arrivée continue de restreindre la capacité de la majorité des autobus à effectuer un premier et un deuxième parcours par étape. Cette conclusion est appuyée davantage par une analyse visant à déterminer le nombre d'autobus en mesure d'effectuer de multiples parcours durant ces deux périodes de pointe. Seulement 23 pour cent des autobus offrant des services durant les périodes de pointe sont en mesure d'effectuer de multiples parcours et aucun d'entre eux n'est en mesure d'effectuer plus de deux parcours. Le résultat qui en découle est qu'on a besoin d'un nombre important d'autobus supplémentaires puisque 73 pour cent des autobus sont seulement en mesure d'effectuer un parcours par étape.

Figure 3 : Nombre d'écoles selon l'heure de début des classes

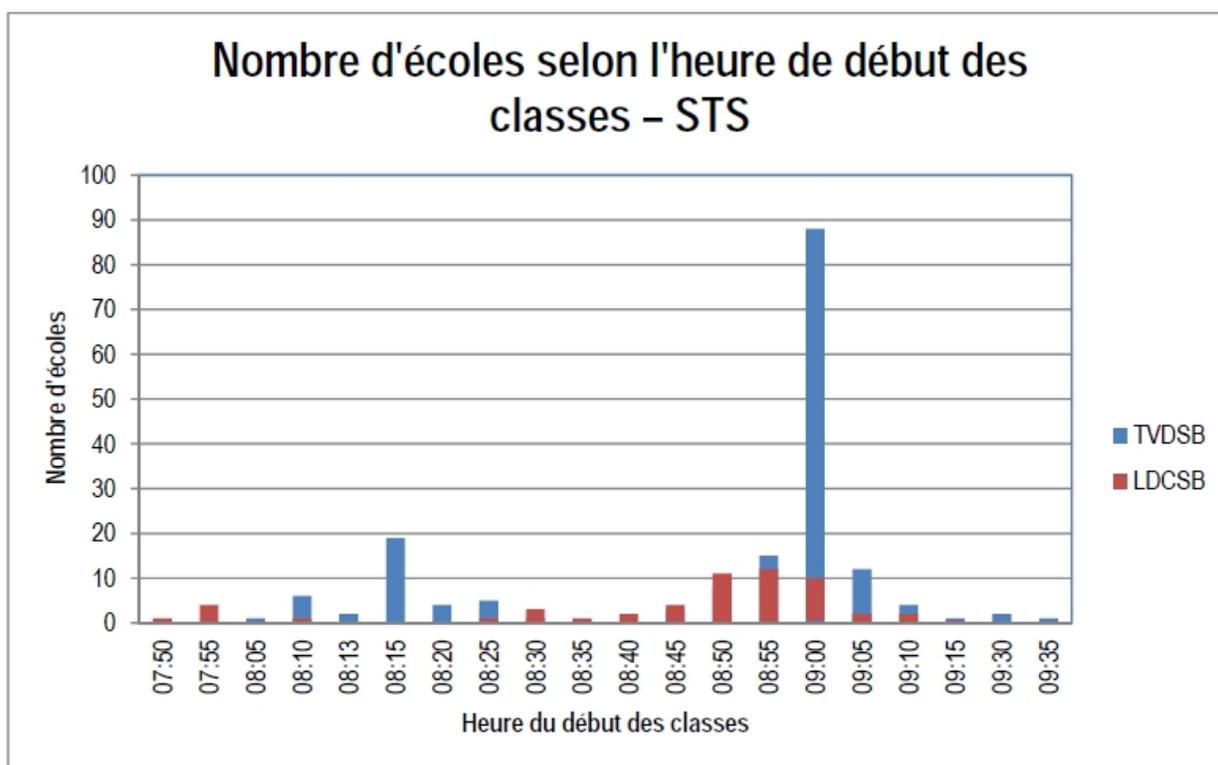
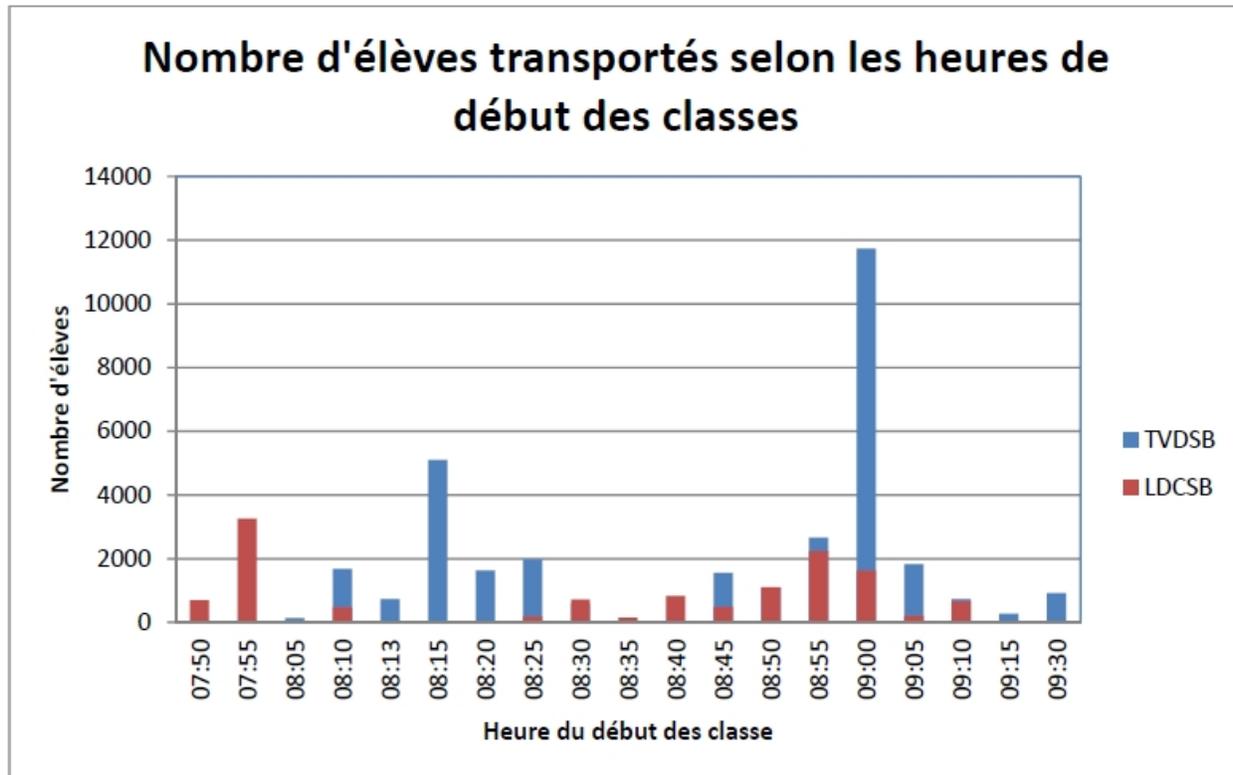


Figure 4 : Nombre d'élèves transportés selon l'heure de début des classes



L'incidence des heures de début des classes sur le déploiement des autobus est bien illustrée à la figure 5. Le tableau illustre le nombre d'autobus qui transportent activement des élèves à chaque intervalle de cinq minutes durant les deux principales heures de la période de transport du matin. Comme le montre la figure, il y a deux sommets de déploiement distincts; le premier étant autour de 7 h 55 et le deuxième autour de 8 h 45. Ces sommets représentent le nombre maximal d'autobus utilisés pour desservir chacun des parcours par étape et révèlent l'utilisation d'un système à deux étapes au sein duquel un nombre important d'autobus effectue des parcours doubles. Le déséquilibre du nombre maximal d'autobus utilisés en période de pointe dans chacun des parcours par étape est également évident. Les répercussions qu'entraîne la structure actuelle des heures de classe sont encore plus apparentes en après-midi. Comme le montre la figure 6, il y a une différence d'environ 400 autobus du nombre maximal d'autobus utilisés durant le premier parcours de l'après-midi par rapport au deuxième.

La modification des heures de classe entraînerait une diminution de l'engorgement causé par le début des cours à 9 h, ce qui donnerait lieu à un meilleur déploiement des autobus et favoriserait un meilleur équilibre entre chacun des parcours par étape ainsi

qu'une réduction du nombre total d'autobus, en permettant à plus d'autobus d'effectuer des parcours multiples.

Figure 5 : Déploiement des véhicules le matin

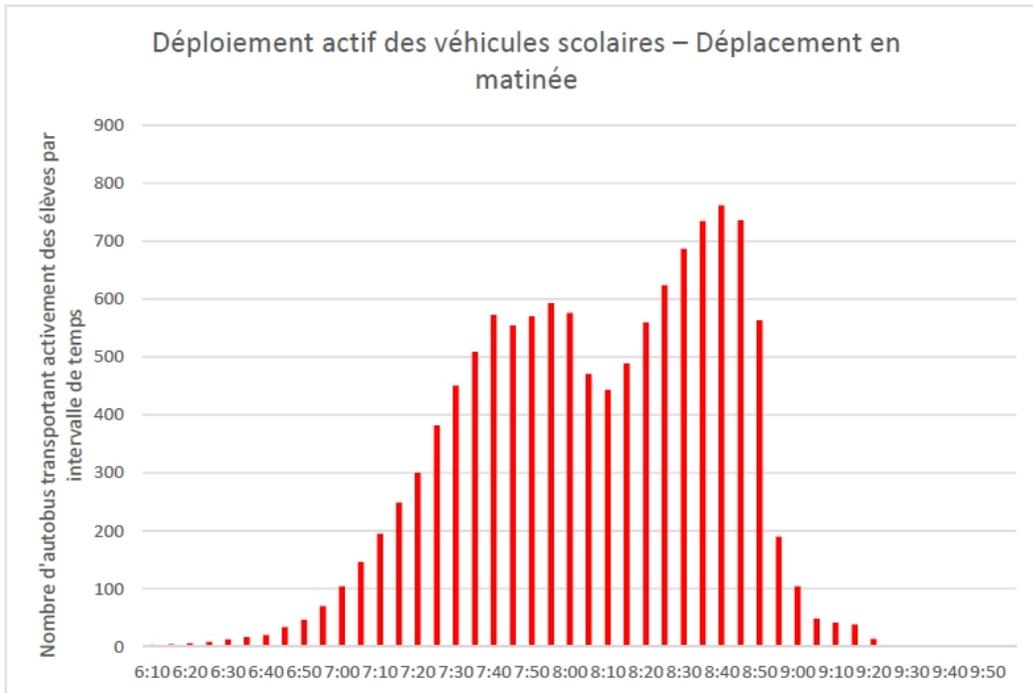
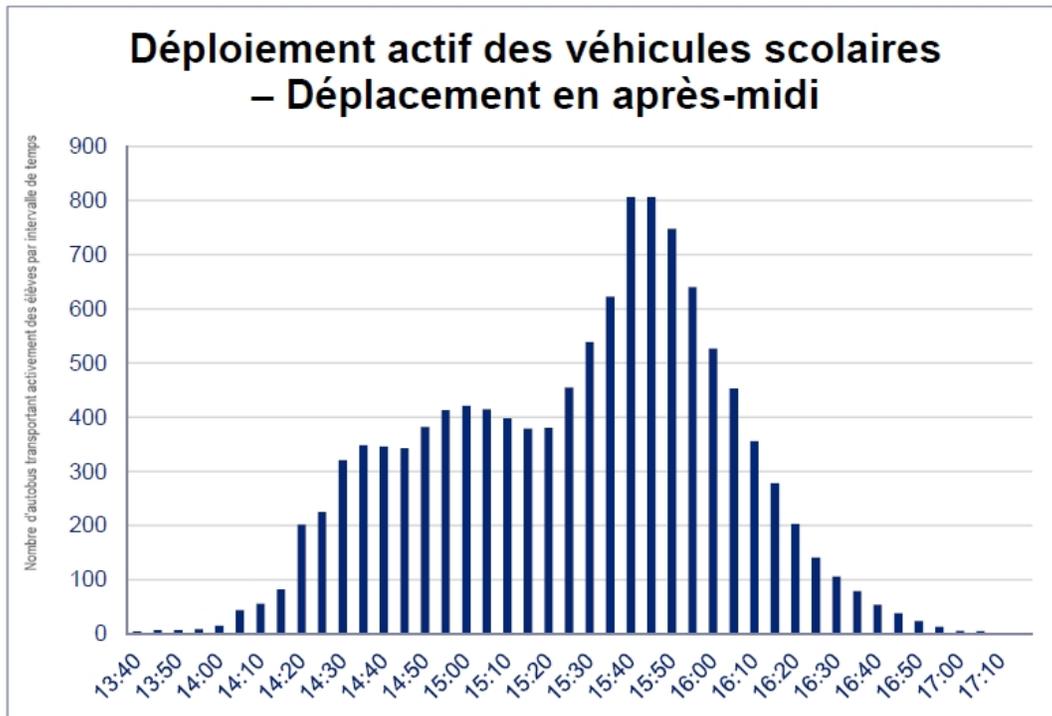


Figure 6 : Déploiement des véhicules l'après-midi



Alors que l'utilisation de la capacité et des véhicules sont des indicateurs clés d'un système efficient, il doit y avoir un équilibre avec les paramètres de niveau de service, par exemple la durée de trajet des élèves, pour qu'un système soit à la fois efficient et efficace. La durée moyenne des trajets pour tous les élèves dans l'ensemble du système est d'environ 19 minutes pour les parcours du matin et de l'après- midi. De plus, plus de 99 pour cent de tous les élèves bénéficient d'un service de transport sous la norme relative à la durée maximale des trajets qui est de 70 minutes. Ces résultats sont révélateurs d'un système qui a été planifié de manière à offrir un niveau élevé de service au sein d'un niveau d'utilisation de la capacité relativement élevé. La durée des trajets du matin et de l'après-midi est illustrée aux figures 7 et 8 respectivement.

Figure 7 : Durée des trajets du matin par intervalle de temps

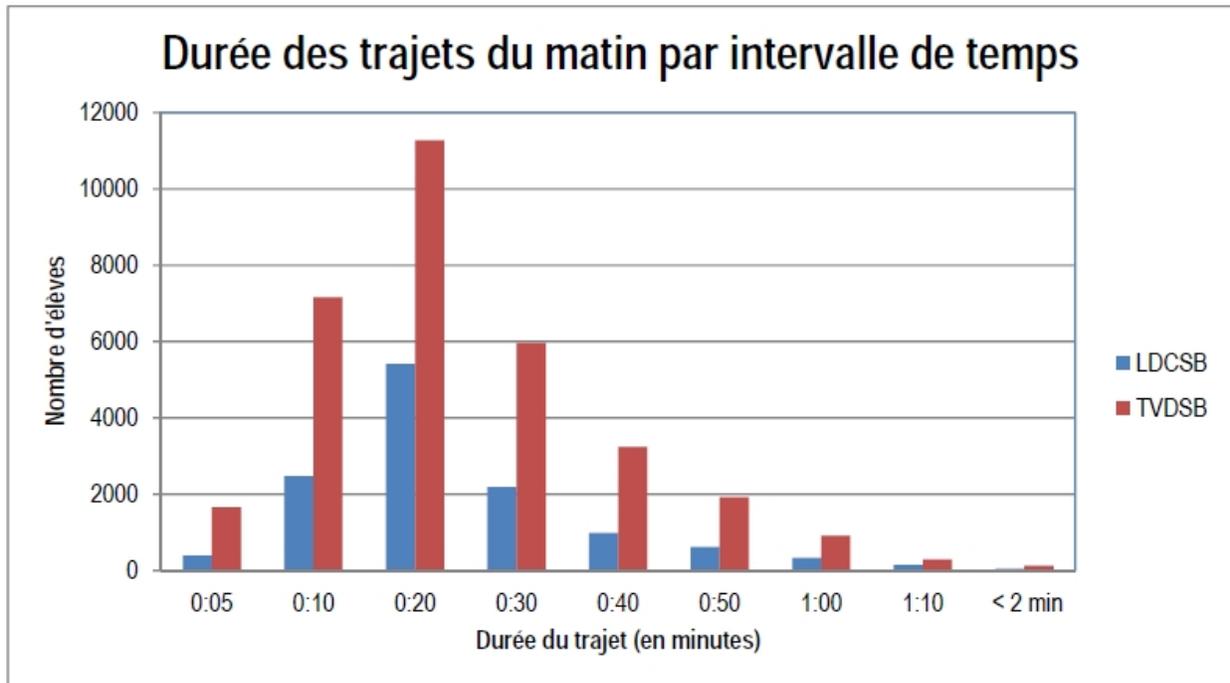
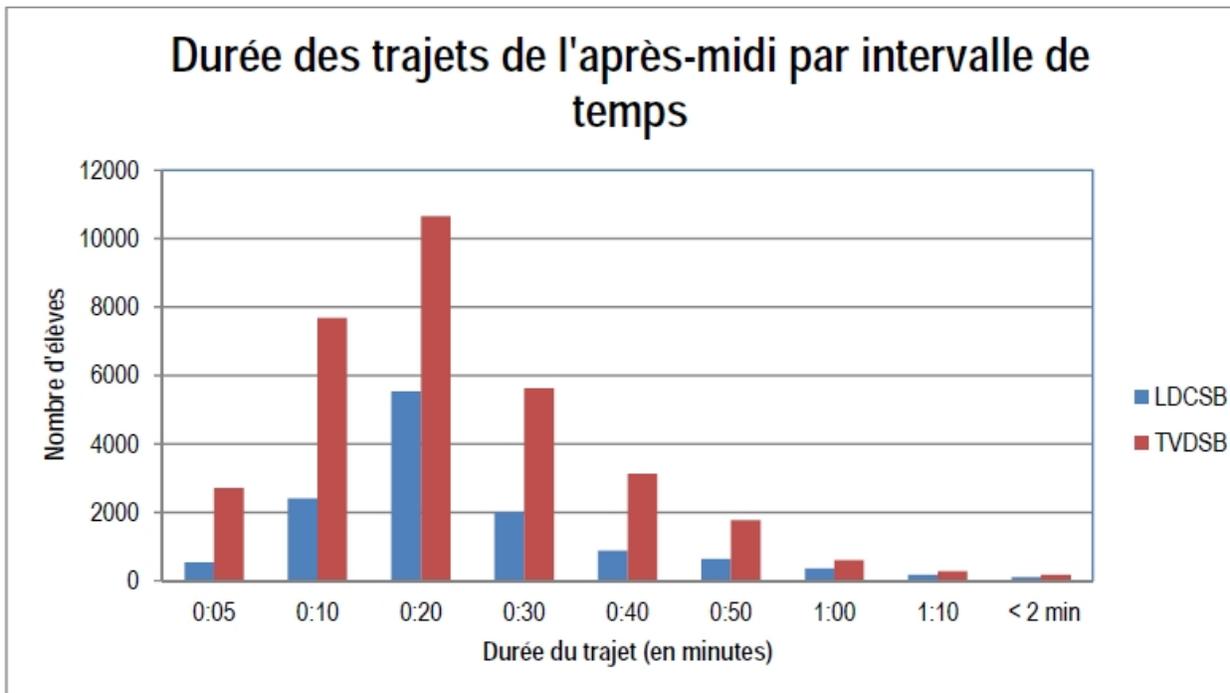


Figure 8 : Durée des trajets de l'après-midi par intervalle de temps



4.3.4 Possibilités d'amélioration

Élaboration d'un plan stratégique pour l'évaluation et la mise en œuvre des possibilités d'ajout de parcours par étape dans tout le système

Comme discuté dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, on a recommandé une analyse des possibilités de modification des heures de classe afin de fournir au consortium et à ses conseils membres une compréhension de la possibilité de réduction du nombre d'autobus et des coûts opérationnels associés. Comme discuté à la section 4.3.3, le consortium et ses conseils membres ont commencé la phase initiale de la restructuration de ses heures de classe, ce qui a entraîné une réduction de 13 autobus. Bien que cette réduction ne soit pas négligeable pour ce qui est des économies de coûts, une réduction de 13 autobus sur un parc de plus de 1 100 autobus représente un peu plus de un pour cent du parc total, ce qui indique clairement qu'il est possible de réaliser des économies additionnelles avec un potentiel de réduction important du nombre d'autobus. Bien que l'analyse des heures de classe coordonnées et les discussions liées à celles-ci soient une composante documentée du processus de planification annuelle, un engagement de la part de chacun des conseils membres à soutenir l'évaluation et la mise en œuvre dynamiques de l'amélioration de l'harmonisation des heures de classe est nécessaire avant que toute réduction importante des coûts puisse être réalisée.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie pour les STS ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que les STS et ses conseils membres étaient déterminés à respecter les recommandations initiales ou à aller au-delà de celles-ci. Les améliorations apportées à la structure de codage et le perfectionnement des valeurs par défaut sous-jacentes de pair avec la mise à jour de la carte de base démontrent clairement l'engagement des STS envers l'amélioration continue. La mise en œuvre en cours du système GPS constituera une autre amélioration du processus de planification et de gestion des tournées du consortium et améliorera également ses capacités de communication déjà excellentes. Ces améliorations permettront au consortium et à ses conseils membres d'analyser en profondeur et d'examiner d'autres possibilités d'amélioration de l'efficience des tournées et des parcours au moyen d'une meilleure coordination des heures de classe.

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

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat³ efficace 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

³ 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.

exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

5.2.1 Recommandations initiales

Fixer l'âge limite des véhicules conformément aux pratiques exemplaires

Les exigences du consortium concernant l'âge limite et l'âge moyen des véhicules dépassent de 12 ans la moyenne provinciale, laquelle est considérée comme une pratique exemplaire. Le consortium devrait uniformiser ses exigences et abaisser l'âge de son parc d'autobus, du fait que les véhicules plus âgés nécessitent plus d'entretien et ne comportent pas les nombreux dispositifs de sécurité des nouveaux modèles. Les exploitants peuvent conserver comme véhicules de réserve les autobus scolaires dont l'âge dépasse les 12 ans prescrits par la directive du Ministère.

Réévaluer le mode de rémunération de l'exploitant

Nous encourageons le consortium à poursuivre son projet de simplifier son mode de rémunération, en instaurant un système de taux de base assorti de variables dans les contrats de la prochaine année, et nous le félicitons d'avoir avisé les exploitants de l'imminence de ce changement. Le mode actuel de rémunération est inutilement complexe. Il rend ardu pour les exploitants de calculer les factures et pour le consortium d'en assurer la vérification. Le mode actuel de rémunération des exploitants comprend également des dispositions spéciales pour des cas particuliers, comme des retards ou des annulations causées par le mauvais temps ou des annulations causées par un conflit de travail chez le conseil membre. Même si le consortium reçoit un rajustement de crédit, celui-ci s'applique au taux quotidien total, qui comporte une composante variable. Il est recommandé dans les cas particuliers de ne payer aux exploitants que les coûts fixes (c.-à-d., le taux de base), et de ne pas exiger du consortium les coûts afférents aux kilomètres qui ne sont pas parcourus.

5.2.2 Progrès réalisés

Âge des véhicules

Depuis le dernier examen de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a publié la demande de propositions (DDP) 11-01 et la DDP 12-001, en 2011 et en 2012, respectivement. Dans les DDP, l'âge limite des autobus a été réduit à la moyenne provinciale de 12 ans. Pour la portion des tournées qui ne font pas partie de la DDP 11-01 ou de la DDP 12-001, les contrats actuels conclus avec les exploitants ont été prolongés jusqu'au 30 juin 2013. L'âge limite des véhicules en vertu du contrat actuel excède toujours l'âge moyen provincial de 12 ans.

Mode de rémunération

En s'appuyant sur les recommandations de l'examen précédent de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a simplifié le mode de rémunération à un système de taux de base assorti de variables dans les contrats associés à la DDP 11-01 et à la DDP 12-001. Le mode de rémunération offre un taux de rémunération de base pour un nombre déterminé de kilomètres et un taux variable pour rémunérer les exploitants pour tous les kilomètres parcourus qui excèdent le nombre de kilomètres établi dans le taux de base. De plus, le contrat comprend un mode de rémunération pour les événements particuliers, comme les annulations causées par le mauvais temps, où l'exploitant recevra une rémunération équivalant à 75 % du taux de base. Ce mode de rémunération a été établi dans le but de rémunérer les exploitants pour les coûts fixes, mais tient également compte du fait que certaines dépenses d'exploitation ne seront pas engagées durant ces événements.

Les exploitants de la portion des tournées qui n'étaient pas incluses dans l'une ou l'autre des DDP continuent à être rémunérés selon le mode initial. Durant l'examen, on a souligné que ces contrats restants prenaient fin le 30 juin 2013 et qu'une nouvelle DDP comprenant le mode de rémunération à jour inclura ces tournées à l'avenir.

Exigences additionnelles relatives aux véhicules

Dans la DDP 11-01 et la DDP 12-001, le consortium a mis à jour les exigences relatives aux véhicules énoncées dans le contrat afin d'inclure les exigences suivantes :

- une lumière stroboscopique transparente doit être installée sur le toit de l'autobus;
- une indemnité pour l'installation et l'entretien d'un système de positionnement mondial (GPS) sur tous les autobus doit être offerte si le consortium exige l'utilisation d'un tel système.

Le consortium s'est depuis prévalu de cette option, exigeant que des systèmes GPS soient installés sur les deux tiers des véhicules au sein du secteur des STS.

5.2.3 Réalisations

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

Formule de rémunération

La formule de rémunération qui a maintenant été incluse dans tous les contrats conclus avec les exploitants associés à la DDP 11-01 et à la DDP 12-001 offre un taux de

rémunération de base pour un nombre déterminé de kilomètres et un taux variable pour rémunérer les exploitants pour tous les kilomètres parcourus qui excèdent le nombre de kilomètres établi dans le taux de base. Le mode est facile à comprendre, ce qui réduit le temps passé à effectuer un rapprochement des montants facturés, et évite de rémunérer les exploitants pour des coûts qui n'ont pas été engagés. Ce mode simplifié est conforme aux pratiques exemplaires appliquées dans toute la province.

5.3 Achat de produits et de services

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

5.3.1 Recommandations initiales

Continuer d'avoir recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les services d'exploitants d'autobus

Même s'il appert que le consortium se dirige vers un processus d'approvisionnement concurrentiel pour négocier ses contrats avec les exploitants, il n'avait pas encore utilisé ce moyen au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Nous encourageons le consortium à poursuivre son cheminement vers un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les services de ses exploitants d'autobus, parce que ce dispositif l'aidera à obtenir le meilleur rapport qualité-prix en suscitant la concurrence entre les exploitants pour lui offrir les services demandés.

Il appert également que le consortium a avisé ses exploitants qu'il passerait à un processus d'approvisionnement concurrentiel et qu'il a établi un calendrier général de mise en œuvre. Le fait d'envoyer un avis aux exploitants portant sur l'imminence d'un changement aux modalités d'approvisionnement est considéré comme une pratique exemplaire. Nous encourageons le consortium à élaborer un plan détaillé de mise en œuvre (dans lequel sont inscrites les principales dates, responsabilités et attentes) et, aussitôt ce plan approuvé par le conseil d'administration, à communiquer les principales dates aux exploitants.

Il est possible de recourir à un processus concurrentiel en établissant certaines mesures en vue de protéger les normes de service. Le consortium devrait maintenir les limites établies en ce qui a trait à la part des marchés que peut détenir un seul exploitant afin d'éviter une situation de monopole. De plus, au moment de l'évaluation des propositions, le coût ne devrait pas être le facteur prépondérant étant donné que cela encouragerait ceux qui offrent de faibles coûts à faire leur entrée sur le marché sans que l'on ait nécessairement l'assurance qu'ils offrent un niveau de service

équivalent ou supérieur. Il faudrait tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de service. Par exemple, les exploitants locaux peuvent être encouragés à participer à ce processus en valorisant, dans les critères d'évaluation, le fait de posséder une expérience sur le marché local. Toutefois, ce critère spécifique ne devrait pas non plus être un facteur prépondérant dans le cadre du processus d'évaluation d'une proposition.

5.3.2 Progrès réalisés

Approvisionnement concurrentiel

La DDP 11-01 a été publiée en 2011. Elle comprenait les tournées de tout le comté d'Oxford et les services de minifourgonnette pour la ville de London, le comté d'Oxford, le comté de Middlesex et le comté d'Elgin. En 2012, la DDP 12-001 comprenait toutes les tournées effectuées au sein de la ville de London et les véhicules de transport adapté pour la ville de London, le comté d'Elgin et le comté de Middlesex.

De plus, la DDP 13-001 a été publiée en février 2013 et comprend les autres services du comté de Middlesex et du comté d'Elgin. Une fois que le processus de la DDP 13-001 sera terminé, tous les services de transport du consortium auront été acquis à l'aide d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.⁴

Le processus d'évaluation dans les DDP a été divisé en trois étapes : étape 1 – exigences obligatoires; étape 2 – exigences techniques et étape 3 – proposition financière. On utilise la note combinée des étapes 2 et 3 pour choisir les soumissionnaires gagnants.

5.3.3 Réalisations

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

Approvisionnement concurrentiel

Le consortium a mis en place un processus d'approvisionnement concurrentiel. Le consortium offre des possibilités d'affaires sur un marché concurrentiel, ce qui permet de s'assurer qu'il continue de bénéficier des taux du marché pour le niveau de service qu'il obtient.

⁴ À la suite de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience, on a déposé une injonction relativement à la DDP 13-001. En conséquence, il se peut que l'échéancier déterminé pour la mise en œuvre de la DDP 13-001 soit retardé.

5.4 Gestion des contrats

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

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

5.4.1 Recommandations initiales

Améliorer le processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium a récemment officialisé un programme de surveillance du rendement des exploitants sur la route par des vérifications de tournées. Il est recommandé au consortium de poursuivre la mise en œuvre de ce programme, et de vérifier principalement si les conducteurs respectent la tournée, la mise en œuvre des mesures de sécurité visant des élèves et les règlements de la circulation.

5.4.2 Progrès réalisés

Processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium a continué d'effectuer des vérifications des tournées tout au long de l'année. Les vérifications servent à évaluer la conformité des conducteurs, leurs compétences de conduite de base, l'embarquement et le débarquement des passagers, les passages à niveau, le contrôle des élèves, le matériel de l'autobus et le respect des tournées. De plus, le consortium a récemment fait installer des systèmes GPS sur les deux tiers des autobus, ce qui lui permet de surveiller le respect des tournées

électroniquement. Le consortium en est encore à la phase d'essai du processus de mise en œuvre, mais envisage à l'avenir d'utiliser les renseignements électroniques sur les tournées pour compléter les vérifications effectuées sur le terrain.

Vérification de la préparation substantielle des exploitants

Commençant par la mise en œuvre de la DDP 11-01, le consortium a entrepris des vérifications de la préparation substantielle des exploitants relativement aux nouveaux contrats dans les mois précédant le début de l'année scolaire en septembre. La vérification permet au consortium d'évaluer l'état général de préparation de l'exploitant bien avant le début de l'année scolaire, laissant aux STS et à l'exploitant suffisamment de temps pour régler ensemble toute question pouvant survenir dans le but de garantir qu'ils sont entièrement prêts pour septembre.

5.4.3 Réalisations

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

Processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium effectue des vérifications des tournées tout au long de l'année afin d'évaluer la conformité des conducteurs, leurs compétences de conduite de base, l'embarquement et le débarquement des passagers, les passages à niveau, le contrôle des élèves, le matériel de l'autobus et le respect des tournées. De plus, le consortium a inclus les clauses contractuelles nécessaires dans le contrat de l'exploitant pour garantir que le rendement de l'exploitant sur la route est documenté et que toute lacune en matière de rendement est corrigée.

5.4.4 Recommandations

Procédures de vérification électronique des tournées

Le consortium a récemment fait installer des systèmes GPS sur les deux tiers des autobus, ce qui lui permet de surveiller électroniquement le respect des tournées. Bien que le consortium en soit toujours à la phase d'essai du processus de mise en œuvre, il envisage à l'avenir de procéder à la vérification électronique des tournées. On recommande au consortium d'élaborer des méthodes pour la consignation de la poursuite GPS afin d'indiquer la façon dont le personnel surveille les résultats du système GPS et répond aux préoccupations, et le moment où il le fait ainsi que la manière dont tout le processus est documenté.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Les éléments positifs comprennent la mise en place d'un processus d'approvisionnement concurrentiel qui couvre environ les deux tiers de ses tournées ainsi que les efforts déployés pour se procurer des services pour l'autre tiers des tournées par voie concurrentielle d'ici septembre 2013. De plus, la vérification de la préparation substantielle est un processus qui devrait être appliqué à l'ensemble du secteur.

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 à l'étape 3. Il convient de souligner que, si les dépenses de transport des conseils sont réparties entre plusieurs consortiums, le rajustement du financement attribué au conseil sera calculé au prorata de la portion attribuée à chaque consortium examiné. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au consortium A et que les 10 % restants sont attribués au consortium B, le rajustement du financement consécutif à l'examen du consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

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

Tableau 4: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire ⁵	Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

En 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:

⁵ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit ou un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

Thames Valley District School Board

Poste	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	(734 336 \$)
Pourcentage de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(734 336 \$)
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 2012-2013	734 336 \$

London District Catholic School Board

Poste	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	(52 796 \$)
Pourcentage de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(52 796 \$)
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 2012-2013	52 796 \$

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

7 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Renfrew County Joint Transportation Consortium », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.2
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, le DSBN et le NCDSB.
Consortium ou STS	Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l'Ontario
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	Définis 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.

Termes	Définitions
Formule de rajustement du financement	Décrite 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
LDCSB	London District Catholic School Board
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini aux sections 1.2. et 1.3..
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 d'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 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
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).

Termes	Définitions
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information
TVDSB	Thames Valley District School Board

8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Thames Valley District School Board

Poste	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 ⁶
Affectation ⁷	32 258 351 \$	32 590 125 \$	34 142 534 \$	34 720 366 \$	33 662 834 \$
Dépenses ⁸	33 718 372 \$	33 656 651 \$	35 685 885 \$	35 454 702 \$	35 003 831 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 460 021 \$)	(1 066 526 \$)	(1 543 351 \$)	(734 336 \$)	(1 340 997 \$)

London District Catholic School

Poste	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectations	12 188 317 \$	12 059 781 \$	11 942 639 \$	11 903 845 \$	11 692 066 \$
Dépenses	11 183 347 \$	11 413 252 \$	11 794 305 \$	11 956 641 \$	11 311 468 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	1 004 970 \$	646 529 \$	148 334 \$	(52 796 \$)	380 598 \$

⁶ Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Estimations pour 2012-2013

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 : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus).

9 Annexe 3 : Liste des documents

1. Article – Police Briefs – 12 février 2013
2. Article – School Bus Court Case Faces Delay – 13 février 2013
3. Article – School bus operators in fight of lives _ nouvelles _ locales _ The London Free Press – 11 février
4. Aperçu des consortiums – STS
5. Aperçu financier – London Catholic DSB
6. Aperçu financier – Thames Valley DSB
7. LDSCB-E-3-1 – Services de transport des élèves
8. Politique sur le transport du TVDSB
9. CM 13 C-E – Rapports financiers quotidiens
10. CM 13 C-E – Preuve de déclaration des divergences
11. CM 13 C-E – Preuve de divergence – Procès-verbaux des réunions du CA
12. CM 13 C-E – Preuve de suivi des divergences
13. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – 14 D – Budgétisation pour tenir compte des fluctuations potentielles des revenus
14. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – Surveillance du budget – Facturation et surveillance des dépenses d'exploitation
15. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – Surveillance du budget – Dépenses liées au transport
16. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – Responsabilité financière
17. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – Liste de vérification de fin d'exercice
18. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – LDSCB – Remboursement des frais de déplacement et autres dépenses

19. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – Méthodes des exploitants pour la facturation auprès des Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l'Ontario
20. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – Petite caisse
21. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – Remboursement des dépenses d'entreprise, des frais de déplacement et des autres dépenses 8.5
22. CM 13A, 14A, 14C et 14D – Méthodes financières – Remboursement des frais de déplacement et des autres dépenses – Processus interne
23. CM 14B – 31 août 2012 – États financiers signés
24. CM 8 – Politique et méthodes d'achat – Méthodes d'achat du LDCSB
25. CM 8 – Politique et méthodes d'achat – Politique d'achat
26. CM 14e – Exemples de factures pour les conseils
27. CM 4 – Formule de partage des coûts
28. CM 14F – Exemple de facture d'un exploitant
29. CM 14F – Facture de l'exploitant fournie au service de comptabilité comme preuve d'achat pour les STS en joignant la facture une fois le rapprochement effectué
30. CM 14F – Preuve démontrant que le gestionnaire a effectué le rapprochement des factures de l'exploitant
31. Résolution du 2010-07-01 – Changement de nom
32. Résolution du 2012-12-19 – Membres votants
33. Résolution du 2012-12-19 du CA – Nomination des dirigeants
34. CM 4 – Partage des coûts
35. CM 1a – Entente de consortium
36. CM 1b – Règlements
37. CM 1c – Règlement des différends

38. CM 2a – Organigramme de gouvernance
39. CM 2c – Exigences relatives aux réunions
40. CM 5 – Ententes relatives aux services de transport avec les conseils
41. CM 6 – Entente de services de soutien – Contrat 20110418 de Deloitte & Touche
42. CM 6 – Entente de services de soutien – Entente de services 012-07-01 du LDCSB avec les STS
43. CM 6 – Entente de services de soutien – Entente – Services du commissaire à l'équité
44. CM 6 – Entente de services de soutien – Contrat final – 2012
45. CM 6 – Entente de services de soutien – Contrat de location 2010
46. CM 7A – Rapport de vérification 2011 – Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l'Ontario
47. CM 7B – Assurance
48. CM 9A, 9E – Plan des ressources humaines
49. CM 9C – Compétences de base des STS
50. CM 9D – Suivi des compétences et du perfectionnement des STS
51. CM 9F – Communications internes – Réunions du personnel avec l'administrateur général à la suite des réunions du CA
52. CM 9F – Communications internes – Remarques sur les communications internes
53. CM 9F – Communications internes – Rétroaction de l'école aux STS
54. CM 9F – Communications internes – Réunion du 13 juin 2012
55. CM 12C – Politique de confidentialité des STS
56. CM 12 – Politique de conservation des dossiers des STS
57. CM 12A – Politique de confidentialité du LD

58. CM 12B – Ententes de confidentialité entre le conseil et les STS
59. CM 12e – Ententes de confidentialité – conducteur
60. CM 12f – Ententes de confidentialité entre les STS et le personnel
61. Avis de collecte de renseignements personnels pour les formulaires
62. Divulgence de renseignements par des moyens électroniques – Processus interne
63. Prévisions de financement sur cinq ans – Mise à jour en 2013
64. 64 AGA 2012
65. CM 10 et 11 – Plan stratégique, indicateurs de rendement clés et examen des documents
66. IRC
67. Plan d'activités des STS mis à jour en décembre 2012 – DÉFINITIF
68. Plan de travail 2011–2014
69. CM 2b – Réunions ordinaires et à huis clos du comité de gouvernance
70. CM 3a – Organigramme des STS
71. Descriptions de poste – Adjoint administratif
72. Descriptions de poste – Administrateur général
73. Descriptions de poste – Renseignements sur l'employeur légal
74. Descriptions de poste – Gestionnaire de l'amélioration des services
75. Descriptions de poste – Spécialiste principal en transport et administrateur des systèmes
76. Descriptions de poste – Spécialiste principal en transport
77. Descriptions de poste – Soutien au spécialiste en transport, programme d'éducation coopérative
78. Descriptions de poste – Spécialiste en transport

79. Descriptions de poste – Tâches du spécialiste en transport en matière de mise à jour des tournées
80. PP 2 – Cycle de planification 2013-2014 01082013
81. PP 3 – Processus de création de tournées et de parcours (ordinaires et adaptés)
82. PP 6 – Exigences de formation des conducteurs
83. PP 8 – Légende – Élèves transportés
84. PP 5 – Programmes de sécurité
85. PP 1 – Politiques et méthodes – Énoncé de mission
86. PP 1 – Politiques et méthodes – Responsabilités des parents et tuteurs 1.3
87. PP 1 – Politiques et méthodes – Responsabilités des STS 1.6
88. PP 1 – Politiques et méthodes – Responsabilités de la compagnie d'autobus 1.1
89. PP 1 – Politiques et méthodes – Responsabilité des élèves utilisant les services d'autobus de la maison à l'école 1.5
90. PP 1 – Politiques et méthodes – Responsabilité du conducteur d'autobus 1.2
91. PP 1 – Politiques et méthodes – Responsabilité du directeur d'école et du personnel désigné 1.4
92. PP 1 – Politiques et méthodes – Autre adresse – Processus interne 2.3 IP
93. PP 1 – Politiques et méthodes – Autre adresse 2.3
94. PP 1 – Politiques et méthodes – Approbation par le conseil – Processus interne 2.9
95. PP 1 – Politiques et méthodes – Distance requise entre le domicile et l'école pour être admissible au service de transport 2.1
96. PP 1 – Politiques et méthodes – Droits acquis des élèves – Processus interne 2.8

97. PP 1 – Politiques et méthodes – Transport dans le cadre d'une garde partagée – Adresse secondaire pour les élèves qui fréquentent une école secondaire 2.6
98. PP 1 – Politiques et méthodes – Transport dans le cadre d'une garde partagée – Adresse secondaire pour les élèves qui fréquentent une école élémentaire 2.5
99. PP 1 – Politiques et méthodes – Adresse principale 2.2
100. PP 1 – Politiques et méthodes – Approbation par les STS – Processus interne 2.10
101. PP 1 – Politiques et méthodes – Utilisation des sièges vacants 2.4
102. PP 1 – Politiques et méthodes – 2.2A Autre arrêt d'autobus – Formulaire de demande 2.2A
103. PP 1 – Politiques et méthodes – Utilisation des sièges vacants – Formulaire de demande 2.4A
104. PP 1 – Politiques et méthodes – Garde partagée – Trousse d'évaluation – Spécialiste en transport 2.5A
105. PP 1 – Politiques et méthodes – TVDSB – Demande de transport pour les élèves du programme « Choix d'école » 2011-2012
106. PP 1 – Politiques et méthodes – Normes d'accessibilité pour le service à la clientèle 3.16
107. PP 1 – Politiques et méthodes – Plages d'arrivée et de départ des autobus 3.7
108. PP 1 – Politiques et méthodes – Modification des heures d'école – Heures de classe 3.12
109. PP 1 – Politiques et méthodes – Programme scolaire d'échanges culturels – Processus interne 3.3IP
110. PP 1 – Politiques et méthodes – Programme scolaire d'échanges culturels 3.3
111. PP 1 – Politiques et méthodes – Durée du trajet d'autobus 3.11

- 112. PP 1 – Politiques et méthodes – Désignations des zones dangereuses 3.2
- 113. PP 1 – Politiques et méthodes – Les élèves de la maternelle doivent être ramassés à leur arrêt d'autobus 3.15
- 114. PP 1 – Politiques et méthodes – Objets perdus ou volés à bord de l'autobus 3
- 115. PP 1 – Politiques et méthodes – Ne pas manger ni boire à bord de l'autobus 3.18
- 116. PP 1 – Politiques et méthodes – Signalement de comportements inappropriés chez les élèves – Processus interne 3.13A
- 117. PP 1 – Politiques et méthodes – Signalement de comportements inappropriés en vertu du projet de loi 157 – Processus interne 3.13B
- 118. 118 PP 1 – Politiques et méthodes – Partage des parcours 3.6
- 119. PP 1 – Politiques et méthodes – Sélection de l'emplacement des arrêts d'autobus – Processus interne 3.9
- 120. 120 PP 1 – Politiques et méthodes – Sélection de l'emplacement des arrêts d'autobus 3.9
- 121. PP 1 – Politiques et méthodes – Demandes spéciales au conducteur ou à la compagnie d'autobus 3.4
- 122. PP 1 – Politiques et méthodes – Demandes spéciales au conducteur d'autobus, à la compagnie d'autobus ou à l'école (PROCESSUS INTERNE) 2013
- 123. PP 1 – Politiques et méthodes – Déclaration des comportements inappropriés chez les élèves 3.13
- 124. PP 1 – Politiques et méthodes – Transport temporaire ou sur commande 3.5
- 125. PP 1 – Politiques et méthodes – Transfert des élèves entre les autobus 3.14
- 126. PP 1 – Politiques et méthodes – Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus 3.8

127. PP 1 – Politiques et méthodes – Utilisation des billets de transport en commun 3.10
128. PP 1 – Politiques et méthodes – Utilisation de caméras vidéos à bord des véhicules scolaires 3.1
129. PP 1 – Politiques et méthodes – Prestation de soins d'urgence – Premiers soins, épinéphrine (EPIPEN) ou RCR 5.4
130. PP 1 – Politiques et méthodes – Prestation de soins d'urgence – Premiers soins, épinéphrine ou RCR – Processus interne 5.4
131. PP 1 – Politiques et méthodes – Fermetures d'urgence de l'école ayant une incidence sur le service d'autobus scolaire – Processus interne 5.3
132. PP 1 – Politiques et méthodes – Fermetures d'urgence de l'école ayant une incidence sur le service d'autobus scolaire
133. 133 PP 1 – Politiques et méthodes – Transport d'urgence
134. PP 1 – Politiques et méthodes – Mauvais temps entraînant des retards et (ou) des annulations d'autobus scolaires
135. PP 1 – Politiques et méthodes – Mauvais temps entraînant des retards ou des annulations d'autobus scolaires – Processus interne 5.2 IP
136. PP 1 – Politiques et méthodes – Élève manquant – Processus interne 5.7IP
137. PP 1 – Politiques et méthodes – Élève manquant 5.7
138. PP 1 – Politiques et méthodes – Gestion des accidents d'autobus scolaires – Processus interne 5.6
139. PP 1 – Politiques et méthodes – Gestion des accidents d'autobus scolaires 5.6
140. PP 1 – Politiques et méthodes – Demande de révision des ententes de transport 6.1
141. PP 1 – Politiques et méthodes – Révision du calcul des distances 6.2
142. PP 1 – Politiques et méthodes – Révision des ententes de transport – Processus internes 6.1 et 6

143. PP 1 – Politiques et méthodes – Formulaire de demande de révision des ententes de transport 6.1A
144. PP 1 – Politiques et méthodes – Révision des ententes de transport, révision du calcul des distances et feuille de déclaration
145. PP 1 – Politiques et méthodes – Transport accessible des élèves 7.1
146. PP 1 – Politiques et méthodes – Application et processus du transport adapté 7.4
147. PP 1 – Politiques et méthodes – Formulaire de demande de services additionnels 7.4.1
148. PP 1 – Politiques et méthodes – Renonciation des parents 74B 2012
149. PP 1 – Politiques et méthodes –
150. PP 4 – Gestion des données, IRC et rapports
151. PP 4 – Exemple de rapport sur la capacité (effectué mensuellement par chaque spécialiste en transport)
152. PP 4 – IRC
153. Statistiques du portail des exploitants
154. Tournées 03132013
155. Dossier des élèves
156. 156 Élèves 03132013
157. Dossiers des véhicules et des tournées
158. RT 3 – Contrats – EduTracker – Entente relative au système GPS 2012-2013 – 11 juillet 2012
159. RT 3 – Contrats – Entente de confidentialité – Edulog et STS
160. RT 3 – Contrats – Contrat relatif au logiciel *EduLog* – 5 août 2009
161. RT 3 – Contrats – EduTracker – Entapp – Entente cadre de services
162. RT 3 – Contrats – Entapp – Prolongation jusqu'au 30 juin 2013

163. RT 3 – Contrats — Indie Design House – Prolongation jusqu'au 30 juin 2014
164. RT 3 – Contrats – Permis et entretien
165. RT 3 – Contrats – Entente relative à la conversion de la carte
166. RT 3 – Contrats – Entente signée relative au logiciel *Shape Server* – 11 janvier 2013
167. RT 1 – Gestion des données – Autre arrêt
168. RT 1 – Gestion des données – Choix d'école
169. RT 1 – Gestion des données – Codage dans *Edulog* avec descriptions
170. RT 1 – Gestion des données – Codage dans *Edulog*
171. RT 1 – Gestion des données – Rapports dans *Edulog* (désignation)
172. RT 1 – Gestion des données – Garde partagée
173. RT 1 – Gestion des données – Transport adapté
174. RT 1 – Gestion des données – Sièges vacants
175. RT 1 – Gestion des données – Capacité des véhicules
176. RT 1 – Exemple – Recommandations pour les heures de classe
177. RT 1 – Exemple – Géocode – Entente relative à la conversion de la carte
178. RT 1 – Exemple – Géocode – Entente relative au logiciel *Shape Server* – 11 janvier 2013
179. RT 1 – Exemple – Géocode – Source – 33M-652 – révisé
180. RT 1 – Exemple – Géocode – Source – Membre de l'EDGO
181. RT 1 – Exemple – Demande de modification des heures de classe de la période scolaire régulière
182. RT 1 – Politiques – Processus de création des tournées et des parcours
183. RT 1 – Politiques – Plan d'urgence et de rétablissement 2013

184. RT 1 – Politiques – Processus de modification du géocode
185. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Point de contrôle des tournées ne faisant pas l'objet d'une DDP
186. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Point de contrôle des tournées faisant l'objet d'une DDP
187. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Logiciel utilitaire *Edulog*
188. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Rapports sur la capacité de production
189. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Légende des années scolaires et des programmes
190. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Traitement des formulaires sur les lieux de ramassage et de débarquement temporaires
191. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Méthodes d'accès à distance
192. 192 RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Codage des tournées
193. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Flux de données sur les élèves des STS
194. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Processus relatifs aux données sur les élèves dans *Edulog*
195. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Téléchargements des élèves
196. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Correspondances
197. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Tâches du spécialiste en transport en matière de mise à jour des tournées
198. RT 2 – Méthodes de modification des tournées – Gestion des données – Mise à jour des portails

199. RT 4 – Manuel – Administrateur du logiciel *EduLog*
200. RT 4 – Manuel – EduLog Conference Manual 2009
201. RT 4 – Manuel – Aperçu du logiciel *EduLog* 10.6
202. RT 4 – Manuel – Guide d'optimisation des tournées du logiciel *EduLog*
203. RT 4 – Manuel – Guide d'optimisation des parcours du logiciel *EduLog*
204. RT 4 – Manuel – EduTracker – Guide de l'utilisateur 1 600
205. RT 4 – Manuel – ELT – Tutoriel 10.6
206. RT 4 – Manuel – Guide d'utilisation du portail des finances
207. RT 4 – Manuel – First Student EduLog
208. RT 4 – Manuel – Modification des couches Shapesserver 10.5
209. RT 4 – Manuel – Portail des exploitants
210. RT 4 – Manuel – Guide du portail de l'école
211. RT 4 – Manuel – Shape Layers pour EduLog version 10
212. RT 4 – Manuel – Aide-mémoire du programme STAR 2011
213. RT 4 – Manuel – Guide d'utilisation du système STAR
214. RT 4 – Manuel – Mise à jour de la section des nouvelles du portail des exploitants
215. RT 4 – Manuel – Utilisation du programme Geo2shape
216. RT 4 – Manuel – Utilisation du programme Shape2log
217. RT 4 – Manuel – Site Web du système de notification des conseils
218. RT 5 – Technologie supplémentaire – EduTracker – Entente relative au système GPS 2012-2013– 11 juillet 2012
219. RT 5 – Technologie supplémentaire – Améliorations du processus de signalement du mauvais temps
220. RT 5 – Technologie supplémentaire – Manuel – Portail des parents

- 221. RT 5 – Technologie supplémentaire – Manuel – Médias sociaux
- 222. C 7B – Entente de confidentialité – Conducteur
- 223. C 1B – Feuilles de signature – Pages de signature C1B – Contrats des DDP
- 224. C 1B – Feuilles de signature – Signatures pour les années de prolongation C1B – Tournées ne faisant pas l'objet d'une DDP
- 225. C 1B – Feuilles de signature – Contrats pour les tournées ne faisant pas l'objet d'une DDP
- 226. C 1C – Description des modes de rémunération des exploitants
- 227. C 3A – Liste des exploitants 2012-2013
- 228. C 7A et 9A – Contrat – Gestion du rendement
- 229. C 7B – Assurance des exploitants et rapport de la CSPAAAT
- 230. C 9B – Formulaire – Modèle de gestion des contrats des compagnies d'autobus
- 231. C 9B – Formulaire – Formulaire d'évaluation des tournées d'autobus scolaires
- 232. C 9B – Formulaire – Rapport sur la non-conformité des STS
- 233. C 9B – Formulaire – Rapport sur l'inspection des véhicules des STS
- 234. C 1A et 2A – Contrats de transport – Contrat C1 A de la DDP 11-001
- 235. C 1A et 2A – Contrats de transport – Contrat C1 A de la DDP 12-001
- 236. C 1A et 2A – Contrats de transport – 20110516 Prolongation – Badder 20112012
- 237. C 1A et 2A – Contrats de transport – Lettre de prolongation du contrat de un an avec Badder 2012-2013
- 238. C 1A et 2A – Contrats de transport – Badder 082410
- 239. C 1A et 2A – Contrats de transport – Contrat 2009-2010 avec Badder

- 240. C 1A et 2A – Contrats de transport – Badder – Modification — Surveillance du taux
- 241. C 1C – Description des modalités de paiement
- 242. C 5 – Rapports sur le matériel roulant
- 243. C 6A – Transport en commun – qmf_admissibilité
- 244. C 9A – Vérifications – C 9 – Gestion du rendement des contrats – Présentation aux exploitants
- 245. C 9A – Vérifications – STS – Guide des pratiques exemplaires pour la vérification des exploitants
- 246. C 9F – Antécédents
- 247. C 8A – Plan d'approvisionnement concurrentiel
- 248. C 8b – Transport – DDP
- 249. C 8C – Preuve d'approvisionnement – C 8C – Preuve de mise en œuvre du processus d'approvisionnement
- 250. Vérifications des tournées 2013 – Debora C
- 251. Vérifications des tournées des STS – Suivi 2012 2013 par le spécialiste en transport
- 252. Résumé de l'incident 090412-013113
- 253. Rapport sommaire de l'incident 2011-2012
- 254. Urgence médicale 090412-013113
- 255. Suivi des lacunes en matière de rendement 2012-2013
- 256. Total des collisions des exploitants 2011-2012
- 257. Total des collisions des exploitants 090412-013113
- 258. Retards des exploitants 090112-013113
- 259. Total des urgences médicales des exploitants 2011-2012

260. Total des retards des exploitants 2011-2012

10 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – LDCSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique – TVDSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Politique – LDCSB (Urbain)	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Politique – LDCSB (Rural)	0,4 km	0,4 km	0,4 km
Politique – TVDSB (Urbain)	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Politique – TVDSB (Rural)	0,4 km	0,4 km	0,4 km

Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	18	18	25
Politique – LDCSB	15	15	15
Politique – TVDSB	15	15	15

Plage de départ

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	16	16	18
Politique – LDCSB	15	15	15
Politique – TVDSB	15	15	15

Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – LDCSB	5 h 50 est la première heure de ramassage figurant dans la base de données.		
Politique – TVDSB			

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	5 h 30	5 h 30	6 h 00
Politique – LDCSB	17 h 17 est la dernière heure de débarquement figurant dans la base de données		
Politique – TVDSB			

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	75	75	90
Politique – LDCSB	70	70	70
Politique – TVDSB	70	70	70

Remarque : La durée du trajet pour 99 % de tous les élèves est inférieure à 70 minutes.

Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	69	69	52
Politique – LDCSB	72	72	48
Politique – TVDSB	72	72	48

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la vérification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, une société ontarienne à responsabilité limitée, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société québécoise à responsabilité limitée.

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

© Deloitte LLP et sociétés affiliées.