



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

Toronto Transportation Group

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

Décembre 2011

Rapport final

Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction	4
1.1 Contexte	4
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario	4
1.1.2 Réforme du transport.....	4
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire.....	5
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience	6
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	6
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	7
1.2 Portée de la mission de Deloitte	7
1.3 Méthodologie utilisée pour compléter l'examen de l'efficacité et de l'efficience..	8
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données.....	9
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	9
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations.....	9
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport	13
Figure 3 : Évaluation des consortiums – Analyse et attribution des notes	14
1.3.5 Rajustement du financement	14
Tableau 1 : formule de rajustement du financement	15
1.3.6 But du rapport.....	15
1.3.7 Documentation	16
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	16
2 Aperçu du consortium	17
2.1 Aperçu du consortium.....	17
Tableau 2 : données de 2009-2010 sur l'examen du transport	17
Tableau 3: données financières de 2009-2010	19
3 Gestion du consortium	20
3.1 Introduction	20
3.2 Aperçu	20

3.3	Gouvernance	21
3.3.1	Observations	21
	Figure 4 : Structure de gouvernance du consortium	21
3.3.2	Pratiques exemplaires	24
3.3.3	Recommandations.....	25
3.4	Structure organisationnelle	26
3.4.1	Observations	26
	Figure 5 : Organigramme	28
3.4.2	Pratiques exemplaires	29
3.4.3	Recommandations.....	29
3.5	Gestion du consortium.....	30
3.5.1	Observations	31
3.5.2	Pratiques exemplaires	36
3.5.3	Recommandations.....	37
3.6	Gestion financière	40
3.6.1	Observations	40
3.6.2	Pratiques exemplaires/recommandations.....	41
3.7	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	42
4	Politiques et pratiques.....	43
4.1	Introduction	43
4.2	Politiques et pratiques de transport	43
4.2.1	Observations	44
4.2.2	Recommandations.....	55
4.3	Transport adapté	56
4.3.1	Observations	56
4.4	Politique de sécurité	57
4.4.1	Observation	57
4.4.2	Pratiques exemplaires	59
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	59
5	Optimisation des tournées et technologie	60
5.1	Introduction	60
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	60

5.2.1	Observations	61
5.2.2	Pratiques exemplaires	63
5.2.3	Recommandations.....	63
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	64
5.3.1	Observations	64
	Tableau 4 : codage relatif aux élèves admissibles	69
5.3.2	Pratiques exemplaires	70
5.3.3	Recommandations.....	70
5.4	Rapports du système	71
5.4.1	Observations	71
5.4.2	Recommandations.....	72
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	72
5.5.1	Observations	72
	Figure 6 : élèves transportés par heure de début des classes (écoles avec 50 élèves et plus qui sont transportés).....	74
	Figure 7 : pourcentage de trajets par durée du trajet	75
	Figure 8 : itinéraires réguliers par calcul des trajets quotidiens.....	76
	Figure 9 : capacité déclarée des autobus dans <i>Edulog</i> (trajets d'autobus réguliers entre le domicile et l'école).....	76
	Figure 10 : utilisation de la capacité dans le transport régulier (trajets par charge affectée).....	77
	Figure 11 : utilisation de la capacité dans le transport adapté (trajets par charge affectée).....	79
5.5.2	Recommandations.....	79
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	80
6	Contrats	81
6.1	Introduction	81
6.2	Structure des contrats.....	81
6.2.1	Observations	82
6.2.2	Pratiques exemplaires	86
6.2.3	Recommandations.....	87
6.3	Achat de produits et de services	87
6.3.1	Observations	87

6.3.2	Pratiques exemplaires	88
6.4	Gestion des contrats	88
6.4.1	Observations	89
6.4.2	Pratiques exemplaires	91
6.4.3	Recommandations.....	91
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	92
7	Rajustement du financement	93
	Tableau 5 : formule de rajustement du financement.....	93
	Toronto Catholic District School Board	94
	Toronto District School Board	94
8	Annexe 1 : glossaire.....	95
9	Annexe 2 : examen financier par conseil scolaire	97
	Toronto Catholic District School Board	97
	Toronto District School Board	97
10	Annexe 3: liste des documents	98
11	Annexe 4 : pratiques courantes.....	107
	Distance entre le domicile et l'école.....	107
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	107
	Plage d'arrivée	107
	Plage de départ.....	107
	Heure du premier ramassage	108
	Dernière heure de débarquement.....	108
	Durée maximale du trajet.....	108
	Places assises par véhicule	108

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 recommandations de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Toronto Transportation Group (ci-après nommé « TTG » ou « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après nommé le « ministère »). L'examen de l'efficacité et de l'efficience évalue quatre domaines de rendement : la gestion du consortium, les politiques et pratiques, l'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ainsi que les pratiques en matière de passation de marchés dans le but de déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et pertinentes, de vérifier si les pratiques exemplaires ont été mises en œuvre et de formuler les recommandations en ce qui a trait aux possibilités d'amélioration. L'évaluation de chaque domaine est ensuite utilisée pour attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui pourraient être effectués en cours d'exercice.

L'examen de la gestion du consortium permet de conclure que ce dernier a recours à des pratiques exceptionnelles en matière de gouvernance, de gestion des risques, de planification, de ressources humaines et de gestion financière. En effet, un certain nombre de pratiques mises en œuvre par le consortium, en ce qui concerne notamment l'intégration étroite des pratiques et des politiques de gestion, constituent de nouvelles pratiques exemplaires dont le secteur peut s'inspirer.

L'examen du Toronto Transportation Group a été mené en deux parties. Les politiques et pratiques, l'optimisation des tournées, l'utilisation de la technologie et les contrats ont été examinés en décembre 2010 et la gestion du consortium a été examinée en novembre 2011. Un accord d'adhésion a été signé par les deux conseils scolaires afin de créer officiellement le consortium. Lorsque le consortium a été constitué officiellement en septembre 2011, le nom fut changé de Toronto Transportation Group (TTG) à Toronto Student Transportation Group (TSTG). C'est l'acronyme TTG qui est utilisé tout au long du présent rapport à des fins d'uniformisation.

Les services de transport des conseils scolaires ont intégré certains aspects de leurs activités et d'importantes mesures ont été prises dans la création officielle du consortium. Toutefois, à la date d'examen de la gestion du consortium, celui-ci avait moins de deux mois et l'équipe d'examen avait peu de preuves à évaluer. Les conseils scolaires devraient poursuivre la transition, intégrant les services de transport respectifs des conseils scolaires en une seule unité coordonnée.

Même si les politiques et pratiques du TTG sont largement documentées et respectées, chaque conseil scolaire maintient, de manière indépendante, ses propres politiques et procédures opérationnelles en matière de services de transport. Nous recommandons

fortement au TTG de se concentrer sur l'uniformisation de ces politiques et pratiques. L'absence d'uniformisation de politiques est exacerbée par des différences très importantes dans les politiques des deux conseils scolaires et la complexité relative de ces politiques. Bien que la documentation du TTG essaie de mettre en évidence ces différences, la manière dont cela est fait accroît la complexité de la documentation et augmente le dédoublement des politiques.

L'examen de l'optimisation des tournées du TTG et de l'utilisation de la technologie a révélé que la plupart des systèmes et processus en place remplissent bien leur rôle dans la gestion de l'élaboration et l'entretien de parcours et horaires d'autobus efficaces et efficaces. Les pratiques opérationnelles du TTG ont évolué pour prendre en considération l'environnement opérationnel unique des conseils scolaires et atteindre un niveau d'efficacité raisonnable tout en délivrant un service d'une qualité exceptionnelle. Toutefois, en augmentant le niveau de coopération entre les conseils scolaires et en renforçant l'intégration des activités, il est possible d'améliorer encore les processus et les résultats.

Les activités de transport sont prévues par des contrats complets et normalisés avec tous les exploitants de transport et utilisent un processus d'approvisionnement concurrentiel depuis près de deux décennies. Nous les félicitons pour leur leadership en matière d'environnement, comme le montrent les exigences concernant les exploitants prescrivant le respect de certaines pratiques favorables à l'environnement. Il y a aussi un programme efficace et efficace pour surveiller le rendement des exploitants et leur respect des contrats. Certains domaines d'amélioration prévoient notamment la garantie que tous les conducteurs reçoivent une formation en matière de sécurité au moment opportun et que des vérifications de tournées aléatoires soient effectuées régulièrement.

À la suite de cet examen du rendement actuel, le consortium a reçu une note **moyenne**. Compte tenu de cette évaluation, le ministère assurera le financement de transport pour réduire l'écart de financement du transport pour 2010-2011 du TDSB et du TDCSB conformément à la formule prévue au Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficacité et ceux de l'étude des coûts de référence pour orienter ses décisions futures en matière de rajustement du financement. Seuls les conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité 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.

. Les calculs détaillés des paiements sont indiqués à la partie 7 du présent rapport et sont résumés ci- après.

Toronto District School Board	0 \$
Toronto Catholic District School Board	1 596 051 \$

(Les montants seront finalisés une fois que l'approbation règlementaire aura été obtenue.)

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

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

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

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire

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

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

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

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

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

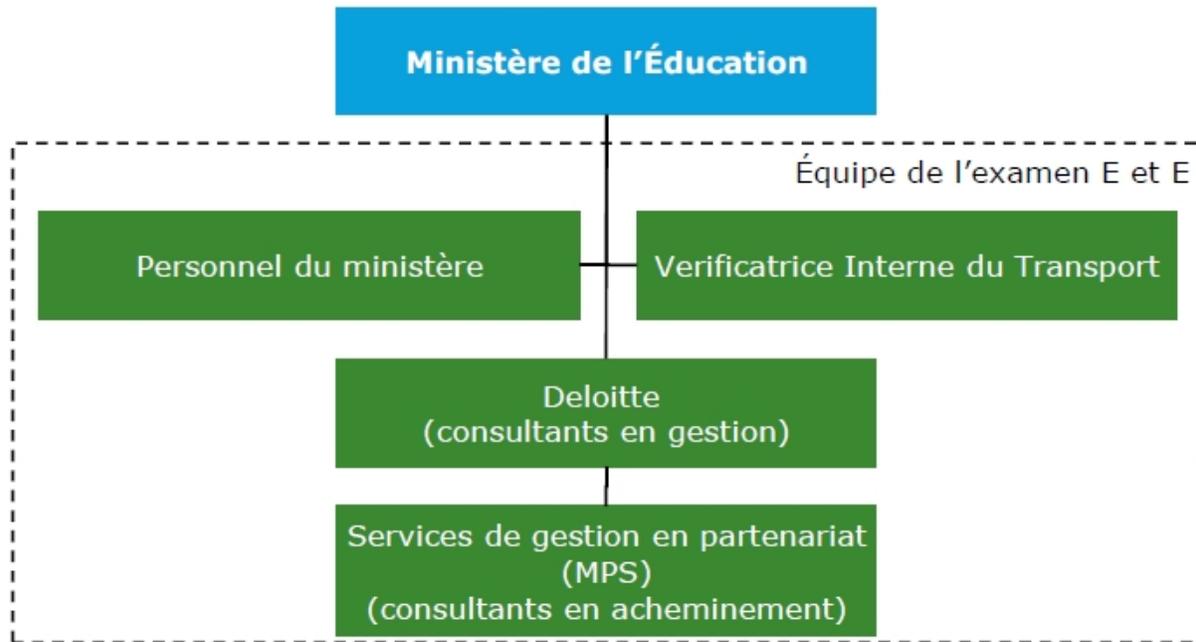
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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

Afin de s'assurer que ces examens sont réalisés de façon objective, le ministère a formé une équipe (voir le Figure 1) chargée d'effectuer les examens de l'efficacité et de l'efficience. Cette équipe d'examen a été conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du secteur et de conseillers en gestion durant l'évaluation d'aspects précis de chaque consortium. Les services de conseillers en gestion ont été retenus en vue d'évaluer la gestion du consortium et les contrats. Les services de conseillers en optimisation des tournées ont été retenus afin de mettre particulièrement l'accent sur l'acquisition, la mise en œuvre et l'utilisation de logiciels d'optimisation des tournées et de technologies connexes ainsi que sur les politiques et les pratiques.

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

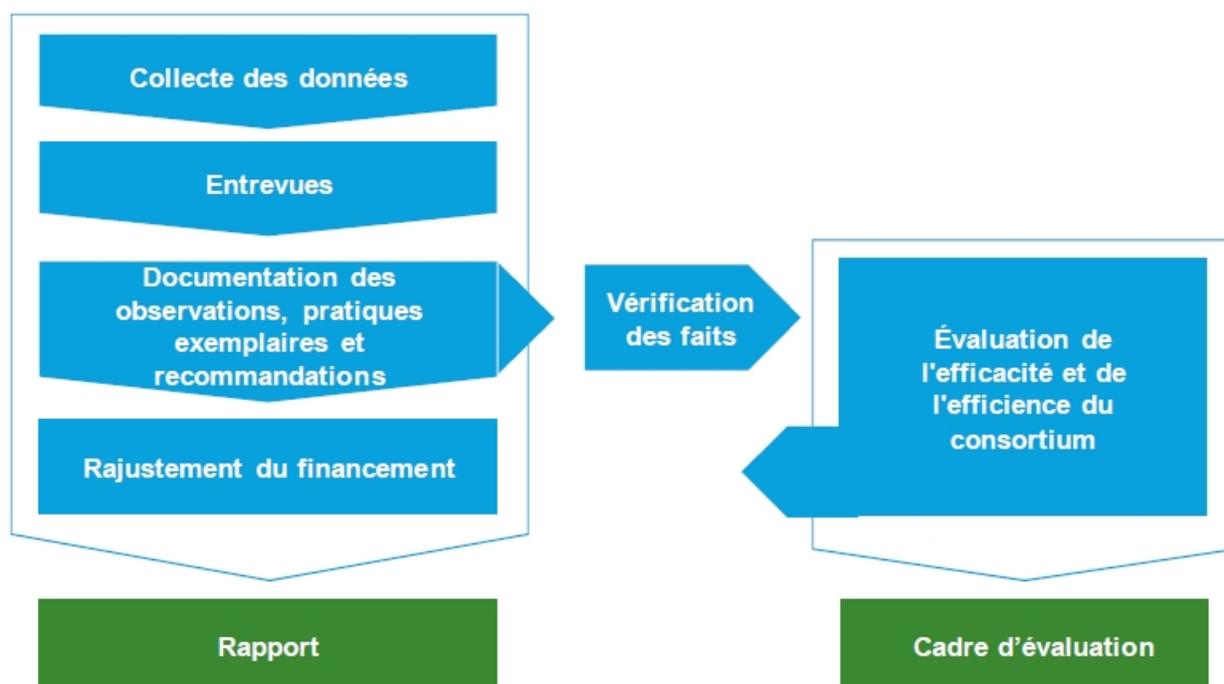
- diriger la planification et la réalisation des examens de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des 18 consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 4 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience,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

chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils scolaires qui en sont membres.

1.3 Méthodologie utilisée pour compléter l'examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

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

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

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

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

- les observations qui tiennent compte des conclusions de l'examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
- les pratiques exemplaires que le consortium utilise dans chacun des domaines;

- les recommandations d'amélioration fondées sur le guide d'évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

Gestion du consortium

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de gouvernance et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs.
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sécuritaires, efficaces et 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 efficace et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés.
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en oeuvre.

Politiques et pratiques

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

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

Optimisation des tournées et technologie

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

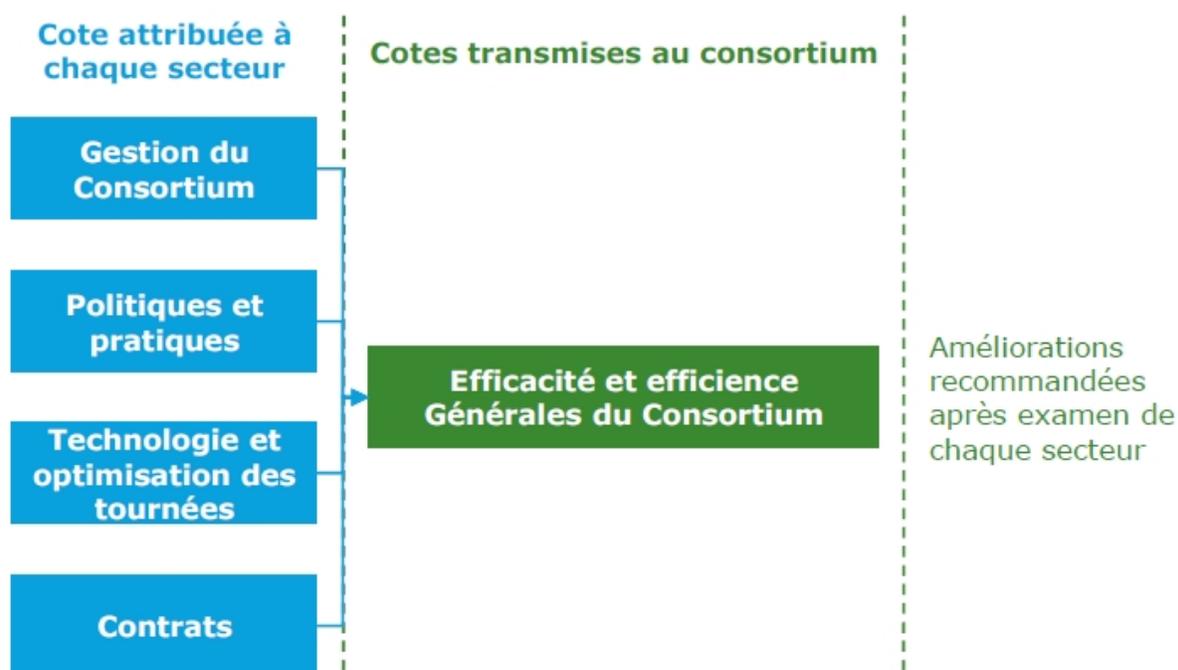
- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
- 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 oeuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels ou s'en sert activement.
- Des efforts proactifs sont déployés pour s'assurer que les exploitants se conforment au contrat et à la loi.
- Le consortium recueille et vérifie l'information que les exploitants doivent remettre en vertu des contrats.
- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.
- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires

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

Le guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de fournir une méthode d'évaluation cohérente, juste et transparente à chaque consortium qui fait l'objet d'un tel examen. Ce guide se divise en quatre parties correspondant aux principaux éléments de l'examen (c.-à-d. la gestion du

consortium, les politiques et les pratiques, l'optimisation des tournées et la technologie et la passation des marchés) et, pour chacun, il indique ce qui constitue un niveau particulier d'efficacité et d'efficience (voir le diagramme du processus au Figure 3).

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



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience compile ensuite toutes les conclusions et les recommandations dans un rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

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

Tableau 1 : formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

Dans la note de service 2009 :B2 datée du 27 mars 2009, le ministère a annoncé qu'à compter de l'année scolaire 2009-2010, outre les rajustements du financement fondés sur la note globale en matière d'efficacité et d'efficience, le financement au titre du transport de tout consortium n'obtenant pas une note élevée au chapitre de la détermination des tournées et de l'utilisation des technologies fera l'objet d'un rajustement négatif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par l'optimisation constante de la détermination des tournées et de l'utilisation des technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note élevée aux examens de l'efficacité et de l'efficience en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation des technologies. Les conseils scolaires qui obtiennent une note élevée à ce chapitre aux futurs examens ne subiront aucune réduction budgétaire l'année suivante.

1.3.6 But du rapport

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

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).

semaine du 13 décembre 2010. La section de gestion du consortium est basée sur l'examen effectué au cours de la semaine du 1^{er} novembre 2011.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Aperçu du consortium

2.1 Aperçu du consortium

Un accord d'adhésion a été officiellement signé pour créer le consortium Toronto Student Transportation Group le 21 septembre 2011. Le consortium, qui est aux premières phases de sa mise en œuvre, a été formé par les services de transport du Toronto District School Board et du Toronto Catholic District School Board qui, jusqu'à récemment, étaient responsables de la gestion et de la facilitation des services de transport des élèves de leurs conseils respectifs.

Les deux services de transport fournissent des services de transport à environ 45 000 élèves dans quelque 800 écoles et centres. Ces services de transport sont fournis par six différents exploitants qui utilisent plus de 1 500 véhicules pour desservir plus de 1 700 itinéraires et 10 000 trajets.

La zone de services couverte comprend la ville de Toronto et est entièrement urbaine; les deux services de transport desservent aussi le plus grand nombre d'élèves ayant des besoins particuliers en Ontario et fournissent des services de transport à plus de 8 000 élèves qui ont des besoins particuliers.

Le Tableau 2 et le Tableau 3 ci-dessus donnent un résumé des statistiques clés et des données financières de chaque conseil scolaire :

Tableau 2 : données de 2009-2010 sur l'examen du transport²

Élément	TCDSB	TDSB	Total
Nombre d'écoles desservies	208	574	782
Nombre total général d'élèves transportés	10 101	2 462	12 563
Nombre total d'élèves ³ ayant des besoins particuliers transportés	1 653	4 864	6 517
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	117	522	639

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

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

Élément	TCDSB	TDSB	Total
Nombre total d'élèves transportés ⁴ dans le cadre des programmes spécialisés	867	4 993	5 860
Nombre total de transports de courtoisie	1 336	120	1 456
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	12 898	4 073	16 971
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	26 972	17 034	44 006
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	1 210	3 858	5 068
Nombre total d'élèves transportés, y compris les usagers du transport en commun	28 182	20 892	49 074
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat ⁵	363	163	526
Nombre total de mini-autobus exploités à contrat	318	738	1 056
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat ⁶	8	94	102
Nombre total de véhicules pour handicapés physiques (VPHP) exploités à contrat	32	105	137
Nombre total de taxis exploités à contrat	1	0	1
Nombre total de véhicules exploités à contrat	722	1 100	1 822

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

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

⁶ Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

Tableau 3: données financières de 2009-2010

Élément	TCDSB	TDSB
Affectation	20 914 149 \$	48 243 771 \$
Dépenses nettes	23 574 234 \$	47 431 855 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(2 660 085) \$	811 916 \$

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

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

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

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

Gestion du consortium – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Faible

3.2 Aperçu

Jusqu'à récemment, les services de transport du Toronto District School Board et du Toronto Catholic District School Board étaient responsables de gérer et de faciliter les services de transport des élèves des conseils respectifs. L'accord d'adhésion prévoyant la création officielle du consortium a été signé le 21 septembre 2011. Il est actuellement au cours des premières étapes de sa mise en œuvre.

Avant la création officielle du consortium, les deux services de transport ont collaboré dans la prestation de services de transport des élèves de plusieurs façons, comme la planification commune des tournées et l'approvisionnement de services d'exploitants. Les deux services sont établis au même endroit. Le consortium intégré qui a été officiellement créé récemment aidera les deux conseils à réaliser des économies en réduisant le chevauchement des efforts déployés dans le cadre des deux régimes de transport, notamment dans la gestion des opérations et des politiques et pratiques.

3.3 Gouvernance

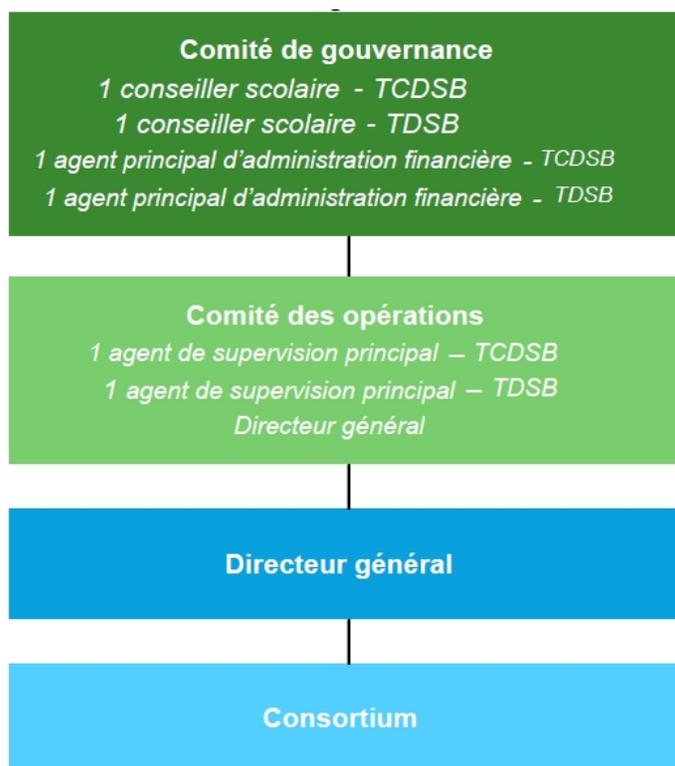
La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer est l'une des principales responsabilités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

3.3.1 Observations

Structure de gouvernance

La structure de gouvernance du consortium du TTG, comme il est indiqué dans la documentation, est prévue dans l'accord d'adhésion et est illustrée ci-après :

Figure 4 : Structure de gouvernance du consortium



L'accord d'adhésion souligne les rôles et responsabilités du comité de gouvernance et du comité des opérations. Le but du comité de gouvernance est de fournir une

orientation, une surveillance et des conseils au consortium. Voici ses principales responsabilités :

- examiner le programme annuel des activités du comité de gouvernance ainsi que son mandat;
- examiner les changements de politiques proposés et présenter un rapport en ce sens aux conseils membres;
- élaborer, de concert avec le comité des opérations, une méthode de sélection du directeur général;
- entreprendre un examen annuel du rendement du directeur général;
- examiner les politiques et procédures pour garantir l'uniformité avec les objectifs et priorités du consortium;
- procéder à la médiation et résoudre tout différend non réglé présenté par le comité des opérations;
- approuver et publier un rapport annuel du rendement et des réalisations du consortium.

Le but du comité des opérations est de gérer les opérations quotidiennes du consortium dans le cadre des mesures prises par le directeur général. Voici ses principales responsabilités :

- formuler des recommandations concernant la planification financière, la budgétisation annuelle et la production de rapports financiers du consortium;
- régler les questions concernant les contrats avec les exploitants, y compris les négociations et le règlement des différends;
- identifier les questions en matière de politiques et de règlements et fournir des conseils;
- régler les questions de transport, notamment les niveaux de service et les demandes de parents en cas d'exceptions aux politiques;
- communiquer et correspondre avec les divers ministères provinciaux concernant l'orientation des politiques et les règlements;

- régler les questions relatives à la dotation en personnel et à la sécurité à l'unité des employés.

Le comité de gouvernance se réunit au moins une fois tous les trois mois; un procès-verbal est établi; il est distribué aux conseils membres et est affiché à l'examen du public. Le président du comité de gouvernance est élu par consensus et change à tour de rôle tous les ans entre les deux conseillers scolaires membres. Le comité des opérations se réunit au moins une fois tous les deux mois au cours de l'année scolaire; un procès-verbal est établi, est distribué aux conseils membres et est affiché à l'examen du public.

Une ou deux réunions seulement ont eu lieu pour chaque comité et le procès-verbal de la réunion a été établi et documenté. À l'heure actuelle, les comités se réunissent plus souvent que prévu car le consortium est à ses premières étapes d'élaboration.

Certaines divergences ont été notées durant l'entrevue entre la pratique et la documentation : le chef des opérations de transport et l'agent de planification et de technologie participaient à titre de membres au comité des opérations.

Les candidats au comité de gouvernance font rapport aux conseillères et conseillers scolaires de chaque conseil alors que le comité des opérations fait rapport à l'administration du conseil, à savoir au directeur de l'éducation.

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

L'accord d'adhésion comprend une clause relative au règlement des différends. Selon cette clause, les différends sont d'abord renvoyés au directeur général en vue d'un règlement à l'amiable, ensuite aux cadres supérieurs responsables du transport au comité des opérations et enfin aux directeurs de l'éducation des conseils scolaires. Si le différend n'est pas réglé, il est alors renvoyé à un médiateur choisi d'un commun accord par les conseils scolaires et ensuite à un arbitre unique choisi par les conseils membres. Toutes les décisions de l'arbitre sont finales et contraignantes.

Participation des conseils membres

Les conseils membres continuent de participer aux activités de transport des élèves comme suit :

- Les deux conseils sont responsables de gérer les demandes des parents en cas d'exceptions aux politiques. La gestion des exceptions est prise en charge sur le plan administratif mais lorsque le parent conteste la décision, l'organisme d'appel fait partie du conseil.

- Chaque conseil demeure responsable d'établir la politique en matière de transport.
- Chaque conseil garde une ressource (partielle) responsable des questions de transport qui représente le conseil au comité des opérations ainsi qu'une ressource (partielle) qui représente le conseil au comité de gouvernance.

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Structure des structures de gouvernance

Les structures de gouvernance du consortium ont une représentation égale dans chaque conseil membre en termes de membres. La représentation égale favorise l'équité et la participation à part égale au processus décisionnel. De plus, elle garantit que les droits de chaque conseil soient équitablement pris en compte.

Relation avec le comité de gouvernance

Le comité de gouvernance travaille en étroite collaboration avec le directeur général tout en respectant une distinction claire entre la gestion quotidienne du consortium et les politiques et questions stratégiques de haut niveau qui sont prises en charge par le conseil. La bonne relation de travail entre les deux conseils membres et le consortium permet une communication ouverte entre toutes les parties.

Réunion des structures de gouvernance

Les structures de gouvernance du consortium sont tenues de se réunir un nombre minimum de fois par an, d'utiliser un ordre du jour officiel. Elles doivent veiller à ce qu'un procès-verbal des réunions soit pris, ratifié et signé. Ces mesures garantissent que le consortium soit ouvert, responsable et transparent pour les intervenants.

Règlement des différends

Une politique de règlement des différends est établie au niveau des conseils membres. La politique est un mécanisme efficace visant à protéger les droits des conseils membres. Elle aide à garantir que les décisions rendues représentent les véritables intérêts des parties concernées. À ce jour, les conseils membres ont réglé toutes les questions et problèmes sans recourir à la politique de règlement des différends.

3.3.3 Recommandations

Les documents devraient être mis à jour pour refléter la pratique en vigueur du consortium

À mesure que le consortium continue d'évoluer et que les pratiques sont mises en œuvre, un effort doit être fait pour garantir la mise en œuvre des pratiques conformément à la politique. Toutefois, là où c'est nécessaire, la politique et les documents devraient être mis à jour pour refléter les leçons pratiques apprises dans le cadre de la mise en œuvre.

Délégation de pouvoirs au comité de gouvernance

Il est intéressant et remarquable que les demandes présentées en vertu de la clause relative au règlement des différends dans l'accord d'adhésion et les demandes d'exemption de la politique par des parents ne soient pas portées à l'attention du comité de gouvernance mais plutôt aux conseils pour résolution. Pour que le comité de gouvernance puisse jouer un rôle utile dans la surveillance du consortium, il a besoin d'une délégation de pouvoirs adéquate des conseils membres. Nous encourageons les conseils et le consortium à définir davantage (compte tenu de la nouveauté du consortium) leur rôle et leur pouvoir délégué. Nous les encourageons également à s'assurer qu'ils ont le « pouvoir » de fournir une surveillance pertinente et significative et de réduire le fardeau administratif des conseils membres.

Il faudrait séparer les activités de surveillance du comité des opérations des activités quotidiennes

La mise en œuvre de l'accord d'adhésion, en ce qui concerne les véritables rôles et responsabilités assumés par le consortium, le comité des opérations et le comité de gouvernance, est toujours en cours. Par conséquent, il est difficile de commenter sur le rôle joué par le comité des opérations. Toutefois, l'accord d'adhésion prévoit que le comité des opérations doit gérer les activités quotidiennes du consortium par le biais des mesures prises par le directeur général. Il devrait y avoir une séparation nette entre les opérations et la gouvernance dans l'exécution réelle des rôles et responsabilités ainsi que dans les politiques et procédures. Nous recommandons la mise à jour de la documentation pour clarifier le rôle du comité des opérations comme l'examen des questions soumises par le chef de service et la recommandation de résolutions potentielles.

Communication simplifiée

Le comité de gouvernance et le comité des opérations sont tous les deux responsables de communiquer avec les conseils : le comité de gouvernance doit informer les

conseillères et conseillers scolaires et le comité des opérations doit informer les administrateurs des conseils. Pour garantir l'uniformisation dans la transmission des messages et la rationalisation des procédures d'information, nous encourageons le consortium à tenir compte du fait que la communication de rapports doit être régie par le comité de gouvernance qui compte des membres provenant des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des administrateurs des conseils.

3.4 Structure organisationnelle

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

3.4.1 Observations

Accord d'adhésion

L'accord d'adhésion définit la relation entre les deux conseils scolaires et décrit en détail des aspects de la structure et des activités du consortium. Il aborde notamment les points suivants :

- objectif du consortium : gérer et administrer le transport entre le domicile et l'école (y compris les autobus en retard), le transport entre écoles et le transport adapté, conformément aux politiques et procédures des conseils scolaires;
- structure de gouvernance du consortium : composition du comité de gouvernance, rôles et responsabilités; composition du comité des opérations, rôles et responsabilités;
- structure de gestion du consortium : la structure de gestion est composée du directeur général, du chef des opérations et du chef de la technologie et de la planification. La structure de gestion est responsable des activités quotidiennes et bénéficie du soutien du personnel en place (qui demeure employé par les conseils scolaires respectifs); tout nouveau poste est rémunéré par le conseil scolaire qui l'exige;

- capacité du consortium à exécuter les contrats : le directeur général sera investi du pouvoir de conclure des contrats de transport au nom des conseils scolaires;
- administration des finances et des opérations et partage des coûts du consortium;
- politiques d'approvisionnement du consortium;
- respect par le consortium des politiques et procédures des conseils scolaires, de la manière dont les changements en politiques et procédures seront évalués et examinés et de la façon dont les coûts ou les économies qui en résultent seront répartis;
- durée de l'accord d'adhésion qui devait prendre effet le 1^{er} décembre 2010 et rester en vigueur jusqu'au 31 août 2011, avec renouvellement annuel; la résiliation nécessite un préavis d'au moins 180 jours;
- autres rubriques relatives aux dispositions suivantes : assurance, fusion, règlement des différends, résiliation, indemnisation et confidentialité.

Personne morale distincte

Le consortium n'est pas une personne morale distincte.

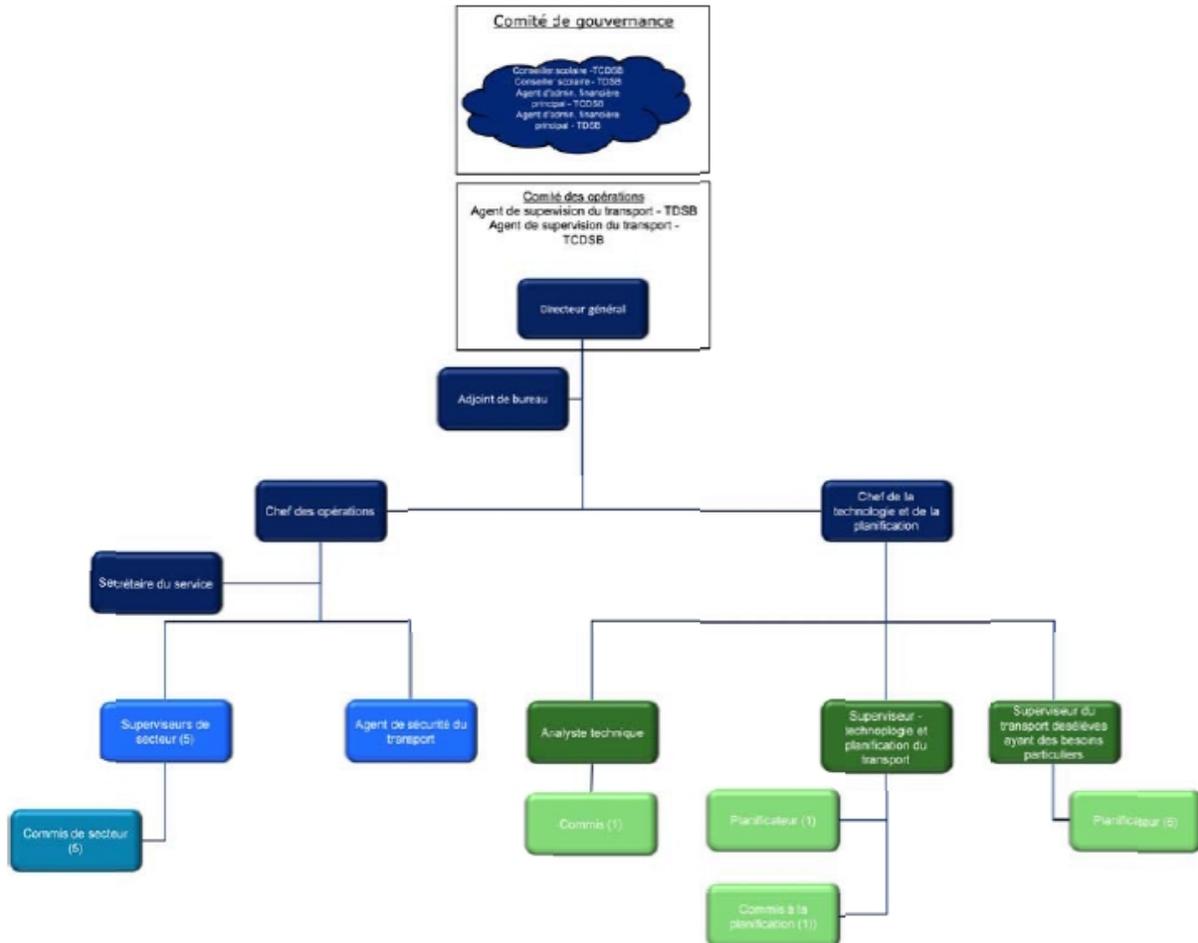
Entente de détachement

Il n'y a aucune entente de détachement signée entre le personnel du consortium et les conseils scolaires.

Organisation de l'entité

L'accord d'adhésion prévoit la structure organisationnelle du consortium, comme le montre l'illustration ci- après :

Figure 5 : Organigramme



Bien que l'organigramme ci-dessus ne le montre pas, chaque membre du personnel relève toujours directement d'une personne au sein de son propre conseil.

Les descriptions d'emploi indiquant dans le détail les responsabilités propres à chaque poste, le pouvoir décisionnel, les qualifications nécessaires, les compétences, les lignes d'autorité et le pouvoir de délégation sont disponibles.

Conformément à cette structure organisationnelle, les membres du personnel sont employés par leurs conseils scolaires respectifs et seraient membres des unités de négociation de leurs conseils scolaires respectifs. Compte tenu du processus de négociation collective, les employés peuvent être déplacés de leurs rôles au sein du consortium.

3.4.2 Pratiques exemplaires

Il est établi que le consortium a démontré des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Clauses de l'accord d'adhésion

L'accord d'adhésion, qui constitue le document juridique régissant le consortium, contient suffisamment de détails sur les dispositions clés comme le partage des coûts, le règlement des différends, la supervision et le rôle du consortium. Ces dispositions sont importantes en ce sens qu'elles définissent clairement la relation entre les conseils membres en ce qui a trait à la prestation de services de transport d'élèves de façon sûre, efficace et efficiente.

Descriptions d'emploi

Des descriptions d'emploi claires et détaillées sont définies pour tous les postes au sein du consortium. La disponibilité des descriptions d'emploi contribue à faire en sorte que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et à assurer une transition en douceur en cas de roulement du personnel. Nous encourageons le consortium à poursuivre régulièrement l'examen et la mise à jour des descriptions d'emploi. Les descriptions d'emploi devraient être mises à jour avec les responsabilités en matière d'établissement de rapports.

3.4.3 Recommandations

Personne morale distincte

Nous recommandons que le consortium soit constitué en personne morale distincte. Cette structure lui donnera une indépendance dans la gestion des activités quotidiennes, garantira que sa structure et son mandat demeurent cohérents malgré les éventuels changements susceptibles de survenir au niveau des conseils membres (comme le changement de conseillères et conseillers scolaires, de membres du conseil, etc.) et lui offrira également des avantages d'ordre contractuel. Le statut de personne morale distincte permet au consortium de conclure des contrats exécutoires relativement à tous les services achetés, notamment avec des exploitants d'autobus, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle des conseils membres.

Organisation de l'entité

Malgré l'exigence selon laquelle les personnes qui occupent des postes compris dans les négociations collectives relèvent d'un superviseur de leurs conseils scolaires respectifs, la structure organisationnelle du consortium définit clairement la chaîne

hiérarchique entre le personnel et la direction du consortium. Cette structure peut aider à renforcer l'efficacité en créant un système adéquat selon lequel les questions peuvent être portées à l'attention de la direction du consortium. Toutefois, l'exigence prévoyant que les membres du personnel relèvent d'un superviseur de leurs conseils scolaires respectifs crée une structure organisationnelle conflictuelle qui risque d'être confuse pour le personnel dans l'exécution de ses fonctions, notamment en cas de présentation de renseignements ou de demandes contradictoires. Nous encourageons le consortium à travailler avec les conseils et les unités de négociation collective pour élaborer une structure hiérarchique fonctionnelle et pertinente, quelle que soit l'affiliation des conseils.

Signature des ententes de détachement avec les conseils scolaires

En vertu de cette structure organisationnelle, les membres du personnel devraient demeurer employés par leurs conseils scolaires respectifs et seraient membres des unités de négociation de leurs conseils scolaires respectifs. Il est recommandé que le consortium signe des ententes de détachement pertinentes avec les conseils afin de documenter la relation et de clarifier davantage les modalités en vertu desquelles le personnel serait détaché auprès du consortium. Cela vaut particulièrement pour le directeur général et d'autres postes de direction où les salaires sont rémunérés à raison de 50 % par conseil membre.

Discuter de la rotation des employés avec les unités de négociation collective

Il est aussi recommandé que le consortium et les conseils travaillent avec leurs unités de négociation collective pour déterminer des solutions aux accords relatifs à la rotation du personnel. Le but est de garantir la conservation de l'investissement effectué dans la formation du personnel spécialisé.

3.5 Gestion du consortium

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

3.5.1 Observations

Baisse des effectifs

Les deux conseils membres devraient faire face à une certaine baisse des effectifs, ce qui pourrait avoir une incidence sur leurs finances et activités. En planifiant les itinéraires annuellement, les planificateurs examinent toutes les données pertinentes, y compris le nombre des élèves.

Aucune stratégie officielle n'est adoptée quant à la manière dont la baisse des effectifs sera abordée et intégrée dans les prévisions financières du consortium car le nombre d'élèves transportés ne cesse d'augmenter étant donné le choix des programmes des conseils et l'incidence de la baisse des effectifs sur le transport, du moins à Toronto, devrait être négligeable.

Planification à long et à court terme

Un processus de planification stratégique officiel qui tient compte de la planification à long et à court terme n'existe pas. Une ébauche de modèle de plan stratégique a été approuvée par le comité de gouvernance et un projet de plan stratégique sera présenté dans quelques mois.

Des objectifs à court terme pour l'année scolaire en cours et des objectifs à long terme ont été élaborés pour le consortium. Toutefois, ces objectifs ne se sont pas concrétisés (autrement dit, les activités clés n'ont pas été délimitées, des calendriers détaillés n'ont pas été établis et le personnel clé n'a pas été identifié).

Partage des coûts

L'accord d'adhésion précise le mécanisme de partage des coûts pour le consortium.

Chaque conseil scolaire est responsable du traitement et du paiement des coûts de transport qui sont reconnus comme étant ceux du conseil scolaire en question.

Pour ce qui est des coûts de transport relatifs aux autobus partagés par les conseils scolaires :

- le logiciel de gestion du transport sert à déterminer le nombre d'autobus nécessaires pour fournir des services aux élèves de chaque conseil scolaire, de manière indépendante;
- le logiciel de gestion du transport sert à déterminer le nombre d'autobus qui seraient nécessaires pour fournir des services aux élèves de chaque conseil scolaire, de manière intégrée;

- les économies (soit la différence entre les autobus qui seraient nécessaires pour fournir des services à chaque conseil de manière indépendante et les autobus qui sont nécessaires pour fournir des services aux conseils ensemble) sont réparties de façon égale entre les deux conseils scolaires.

Des optimisations sont effectuées tous les quatre ans; dans l'intervalle, les coûts ou les économies découlant d'un changement du nombre d'autobus sont affectés au conseil scolaire qui, d'après ce qui a été déterminé, a déclenché le changement.

Ce processus de partage des coûts est établi annuellement pour les tournées des élèves ayant des besoins particuliers.

Coûts administratifs : chaque conseil scolaire est responsable du traitement et du paiement des coûts administratifs qui sont reconnus comme étant les siens. L'accord d'adhésion prévoit que les coûts administratifs (qui comprennent les ordinateurs, les fournitures de bureau, l'équipement de réseau, etc.) relatifs à l'exploitation du consortium seront assumés par chaque conseil pour ses employés respectifs.

Salaires : chaque conseil scolaire verse 50 % de tous les coûts liés au salaire de base et avantages sociaux des postes du directeur général, du chef des opérations et du chef de la technologie et de la planification qui fournissent des services exclusivement au consortium.

Loyer : le conseil qui abrite sur ses terrains les bureaux du consortium est responsable du paiement de tous les coûts fonciers ainsi que les coûts d'entretien et d'installation liés à l'exploitation du consortium.

Les frais administratifs qui ne sont pas détaillés dans l'accord d'adhésion ou qui ne sont pas prévus dans une entente d'achat de services distincte doivent être partagés entre les conseils en tenant compte du nombre d'élèves inscrits dans chaque conseil.

Ententes relatives aux services de transport

L'accord d'adhésion prévoit la catégorie de service devant être fournie par le consortium aux conseils, mais n'aborde pas les modalités de service ni les niveaux de service prévus qui seront exigés du consortium. L'étendue des services de niveau élevé du consortium comprend notamment :

- La gestion et l'administration du transport entre le domicile et l'école (y compris les autobus en retard).
- Le transport entre écoles.
- Le transport adapté.

Le transport nolisé pour des activités scolaires n'est pas administré par le consortium.

Aucune entente proposée relativement aux services de transport n'est disponible pour examen.

Ententes d'achat de services/services de soutien

Un certain nombre de domaines ont été identifiés en ce qui concerne les contrats de services nécessaires pour le consortium. Mentionnons notamment les domaines suivants : ressources humaines, services d'information et de soutien technique; services informatiques, gestion du matériel, services financiers; services juridiques; services de communication, d'impression et de courrier et services ministériels.

Il y a actuellement un projet d'accord portant sur l'achat de services de soutien pour les services des ressources humaines du consortium. Les conseils ne factureront pas de frais au consortium pour la prestation de services aux ressources humaines prévus dans le projet d'accord.

À la date de l'examen, aucune autre entente d'achat de services n'était rédigée ou signée.

Le comité de gouvernance a identifié les ententes relatives aux ressources humaines, à la budgétisation et à l'achat comme étant les ententes à mettre en place de façon prioritaire.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium respecte les politiques d'approvisionnement du conseil scolaire qui exécute l'approvisionnement. Le conseil qui est choisi pour effectuer l'approvisionnement est fonction du destinataire des articles ou des services achetés : employés du conseil d'écoles catholiques ou du conseil d'écoles publiques. Lorsque les biens ou services doivent être achetés en vue d'une utilisation commune des deux conseils scolaires/consortium, les services d'achat des conseils scolaires travaillent ensemble pour trouver la meilleure solution d'approvisionnement.

Il n'y a pas de politique d'approvisionnement pour le consortium.

Services bancaires

Le consortium utilise les services bancaires de chaque conseil scolaire pour traiter les affaires des conseils respectifs.

Assurance

Le consortium a récemment souscrit une assurance indépendante par le biais du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Il n'y a aucune procédure ou politique interne concernant la date d'examen du caractère suffisant de l'assurance.

Évaluation du rendement, formation et gestion du personnel

Les évaluations du rendement du personnel sont actuellement effectuées conformément aux politiques en matière de ressources humaines des conseils scolaires (le personnel employé par le TCDSB est évalué en vertu de la politique des ressources humaines du TDSB et le personnel employé par le TDSB est évalué en vertu de la politique des ressources humaines du TDSB).

L'évaluation du rendement du directeur général doit être effectuée par le comité de gouvernance. Aucun cadre n'est actuellement prévu pour entreprendre une telle évaluation.

La formation interne du personnel et la formation liée à l'emploi sont fournies régulièrement au personnel et des initiatives de formation sont planifiées, documentées et contrôlées. Des initiatives visant à promouvoir la formation polyvalente sont prévues de façon informelle. La formation est informelle et dépend des circonstances (p. ex. : superviseur en congé).

Les réunions du personnel sont utilisées pour communiquer les objectifs du consortium et connaître les points de vue collectifs concernant l'orientation du consortium.

Planification de la relève

Le consortium n'a pas élaboré de plan de relève formel et n'a pas de plan formel concernant la formation polyvalente du personnel des conseils respectifs. Toutefois, des sessions informelles de formation polyvalente et de perfectionnement professionnel ont lieu et le personnel a été en mesure de remplacer des employés en absence temporaire. Le directeur général estime que la planification de la relève n'est pas nécessaire car aucun poste n'est attribué à l'employé qui suit immédiatement.

Indicateurs de rendement clés (IRC)

En élaborant l'IRC, le consortium tient compte des facteurs qui ont une incidence directe sur la planification et l'exploitation des services de transport. Le consortium suit et examine régulièrement les indicateurs de rendement clés suivants :

- Coût par élève
- Distance du trajet moyen

- Coût par kilomètre
- Stratification des heures de classe
- Coût par véhicule
- Rapport de déplacement
- Autobus par 100 élèves
- Utilisation de la capacité

Le gestionnaire du consortium a l'intention de produire pour le comité de gouvernance un rapport annuel qui comprendra un rapport sur les IRC.

Voici certaines des autres données qui seraient indiquées dans le rapport annuel :

- Subvention pour le transport c. dépenses
- Ventilation des tournées de transport adapté
- Dépenses de transport par zone
- Nombre de visites du site Web relatif au transport
- Sommaire historique des dépenses de transport
- Zones d'embarquement des élèves dans les autobus scolaires par type
- Transport d'élèves ayant des besoins particuliers par type de programme
- Tendances de consommation de carburant
- Ventilation des exploitants par type de véhicule
- Résumé des heures de classe
- Résumé des demandes de changement de transport
- Résumé des programmes de sécurité des autobus scolaires
- Accidents d'autobus scolaire par type
- Statistiques rétrospectives sur les accidents par exploitant

Autobus scolaires loués par les conseils

Le TDSB a loué un certain nombre d'autobus scolaires et emploie des conducteurs d'autobus scolaires; ces autobus sont déployés sur des itinéraires du domicile à l'école et desservent les deux conseils scolaires. Toutefois, le TCDSB n'est pas actuellement facturé pour l'utilisation de ces autobus. Ces autobus ne font pas partie du consortium mais fourniront ultérieurement des services au consortium comme s'ils étaient fournis par un vendeur. Aucun contrat n'est en vigueur pour prévoir les conditions de service actuellement fournis au consortium.

Gestion de l'information

Des accords de confidentialité régissant l'utilisation des données sur les élèves existent et ont été signés par tous les exploitants. Ces accords complètent la clause relative aux renseignements personnels, prévue dans le contrat de l'exploitant.

Les employés du TCDSB ont signé les accords de confidentialité régissant l'utilisation des données sur les élèves. Toutefois, les employés du TDSB n'ont pas signé ces accords.

3.5.2 Pratiques exemplaires

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance pour prendre en considération son nouveau statut de consortium. Nous encourageons le consortium à élaborer une politique prévoyant la date et la manière dont les besoins d'assurance doivent être évalués et examinés.

Rendement, évaluation et formation du personnel

Le consortium fait un excellent travail en identifiant et en assurant le suivi des activités de formation et de perfectionnement professionnel du personnel. Les évaluations du personnel sont effectuées conformément aux politiques et procédures des conseils membres. Nous encourageons le comité de gouvernance à identifier le processus ainsi que les objectifs par rapport auxquels le rendement du directeur général sera évalué. Une telle mesure aidera à aligner les objectifs du consortium par rapport aux activités du directeur général et à établir les attentes concernant le rendement.

3.5.3 Recommandations

Élaborer une stratégie financière pour modifier les exigences en matière de transport

Le nombre d'inscriptions dans les écoles en Ontario est en baisse continue au cours des dix dernières années. Comme le consortium dessert actuellement des zones qui devraient être assujetties à une baisse des effectifs et compte tenu du récent avis par le ministère que le financement du transport doit être réduit conformément à la baisse des effectifs, il est recommandé que le consortium intègre une stratégie de gestion des coûts de transport dans le processus de planification stratégique à long terme.

À Toronto, le changement démographique qui cause une baisse de la demande de services de transport est compliqué car les choix de programmes (programmes d'immersion en français et programmes à l'intention des élèves ayant des besoins particuliers) augmentent les exigences en matière de transport. Le consortium devrait prendre aussi en considération ces changements dans ses prévisions financières et sa stratégie à long terme.

Certes, des éléments du processus de planification recommandé ont été mis en œuvre par chacun des services de transport. Cela étant, l'élaboration d'un tel plan pour l'ensemble du consortium fournira à ce dernier un cadre qui l'aidera à examiner non seulement la question du financement, mais signalera aussi une approche proactive pour tenter de régler les problèmes avant qu'ils ne surgissent, ce qui est un élément clé dans la gestion efficace à long terme du consortium.

Élaborer un document de planification de la relève

La planification de la relève est le processus de perfectionnement du personnel interne pour qu'il ait le potentiel d'occuper des postes clés de leadership. Nous reconnaissons que les postes clés seront occupés dans le cadre d'un processus concurrentiel. Toutefois, nous encourageons le consortium à élaborer un plan de relève à long terme qui prévoit cette exigence ainsi que les occasions de perfectionnement professionnel qui seront offertes par le consortium en vue d'améliorer l'éventuel avancement de carrière des employés. La planification de la relève à court terme est nécessaire pour couvrir les jours de maladie, les jours de congé et d'autres périodes d'absence imprévisibles par les employés dans le but de garantir la continuité des activités du consortium. Ces mesures comprennent la garantie du poste de directeur général, le cas échéant.

Exécuter une entente formalisée relative aux services de transport

L'accord d'adhésion est essentiellement un accord entre conseils scolaires qui établit le consortium; il constitue un accord général qui précise les conditions et la structure de la coopération visant à fournir des services de transport des élèves. L'accord relatif aux services de transport, qui est différent de l'accord d'adhésion, exprime la relation de services entre les conseils et le consortium. Afin de clarifier davantage cette distinction, il est recommandé que le consortium élabore et exécute un accord commun relatif aux services de transport avec les conseils membres. L'accord relatif aux services de transport devrait comprendre des clauses précisant l'étendue des services à fournir, les frais, l'assurance et les responsabilités, la qualité de service, le règlement des différends et d'autres conditions que les conseils membres jugent pertinentes.

Ententes d'achat de services/services de soutien

Il y a actuellement une ébauche d'entente d'achat de services de soutien pour les services des ressources humaines du consortium. Nous encourageons le consortium à finaliser et exécuter cette entente. Par ailleurs, nous recommandons que tous les autres services que le consortium obtient ou fournit soient établis par le biais d'accords ou de contrats lorsque les intérêts mutuels du consortium et de chaque conseil scolaire ou vendeur sont documentés et convenus. Plus particulièrement, ces accords devraient tenir compte des services fournis au consortium par les conseils scolaires ou vendeurs et indiquer les frais pertinents pour la prestation de ces services.

Politiques d'approvisionnement

Il est recommandé que le consortium examine et formalise ses politiques relatives aux conseils scolaires en ce qui concerne la pertinence dans les décisions portant sur l'approvisionnement de services de transport, les contrôles internes et les processus de travail. La formalisation de ces politiques garantira la normalisation des méthodes d'approvisionnement du consortium. Elle permettra aussi au consortium d'uniformiser les politiques d'achat de chaque conseil et de faciliter le renforcement de l'efficacité et de l'efficience, puisque le consortium n'aura pas besoin d'assurer la liaison avec les services d'achat des deux conseils scolaires lorsqu'il obtient une ressource partagée.

Gestion de l'information

Il est recommandé que le consortium garantisse que les accords de confidentialité soient signés par tous les exploitants et tous les membres du personnel.

Indicateurs de rendement clés

Nous encourageons le consortium à exécuter son plan d'élaborer un rapport annuel qui comprend la communication des indicateurs de rendement clés pour le comité des

opérations et le comité de gouvernance. Nous encourageons aussi le consortium à travailler avec le comité des opérations et le comité de gouvernance ainsi qu'avec le personnel pour prévoir les indicateurs de rendement à communiquer à titre provisoire (par ex., une fois par mois ou une fois tous les trois mois). Les indicateurs de rendement clés permettront au comité des opérations et au comité de gouvernance d'évaluer le rendement du consortium et de prendre des décisions stratégiques concernant la direction du consortium au besoin. Ils permettront aussi au consortium de mettre en évidence les points forts et les points faibles et de mesurer le succès des efforts déployés.

Véhicules appartenant aux conseils

Nous encourageons le consortium à élaborer et à exécuter avec le TDSB un accord prévoyant les services devant être fournis au consortium par les véhicules appartenant aux conseils afin de garantir la mise en place des mesures adéquates relatives à la sécurité, à la formation et à l'atténuation du risque (assurance) pour tous les véhicules et conducteurs fournissant des services de transport aux élèves.

Planification à long et à court terme

Le consortium devrait établir un processus de planification documenté et inclusif, à long et à court terme, avec des objectifs prévoyant des délais spécifiques, des tâches à mettre en œuvre et une identification claire des parties responsables. Il devrait aussi élaborer des procédures pour surveiller les progrès réalisés par rapport à ces objectifs stratégiques à des intervalles réguliers et présenter des rapports à cet égard. À mesure que le consortium est élaboré et mis en œuvre, un plan clair et détaillé à court et à long terme aidera le personnel du consortium et les intervenants à comprendre la direction du nouvel organisme, à reconnaître et célébrer les réalisations et à cerner les domaines qui restent à examiner.

Mécanisme de partage des coûts

Le consortium a mis en place un mécanisme de partage des coûts. Comme il est prévu à l'alinéa 4.2.1.1, nous encourageons le consortium à examiner le mécanisme de partage des coûts pour ce qui est des coûts de transport dans le but de garantir une distribution juste et équitable des coûts entre les conseils. L'accord actuel portant sur le partage des coûts n'encourage pas les conseils à optimiser leurs politiques et ne favorise pas l'optimisation des coûts.

3.6 Gestion financière

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

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

3.6.1 Observations

Planification et contrôle budgétaire

L'élaboration du budget en cours a suivi le processus indiqué ci-après :

Chaque service de transport travaille avec son propre conseil scolaire pour préparer le budget relatif au transport. Pour chaque service de transport, le processus de budgétisation est engagé par le conseil scolaire en question. Le service de transport travaille avec le conseil scolaire afin de prévoir :

- le nombre de passagers (avec ventilation des données par programme);
- le nombre d'employés (fondé sur les besoins prévus/usure);
- les coûts de transport en tenant compte des contrats exécutés;
- d'autres rubriques, comme les hausses du coût du carburant ou de nouveaux programmes, qui peuvent avoir une incidence sur le budget.

Le rapprochement du budget et des résultats effectifs est effectué une fois par mois au conseil scolaire. Les données sont officiellement compilées et présentées dans un rapport une fois tous les trois mois et une fois par an. En cas d'écarts importants, le service de transport travaille avec le conseil scolaire concerné pour déterminer, comprendre et résoudre les divergences.

Les discussions engagées avec les membres du comité de gouvernance indiquent que, pour le prochain cycle budgétaire, le consortium préparera un seul budget qui sera examiné et approuvé par le comité des opérations et le comité de gouvernance. Une division du budget sera faite par conseil et sera présentée à chaque conseil qui

l'enregistrera dans son système. Il n'y a pas de procédure documentée prévoyant la marche à suivre.

Selon la description d'emploi du directeur général, ce dernier doit fournir les orientations concernant le contrôle budgétaire, recommander les budgets annuels pour l'approbation des comités et gérer avec prudence les ressources de l'organisme dans les limites des orientations budgétaires. La description d'emploi n'indique pas que le directeur général est responsable de l'élaboration du budget.

Pratiques et gestion comptables

Chaque service de transport suit les pratiques et politiques comptables de son propre conseil scolaire. La procédure suivante est utilisée par les services de transport pour traiter les paiements de l'exploitant :

- les exploitants préparent, pour chaque conseil scolaire, une facture qui est présentée par le biais de TRACS;
- les factures sont ensuite examinées par le chef des opérations et le directeur général;
- les factures sont traitées et envoyées aux services comptables des conseils scolaires respectifs pour paiement.

Les conseils scolaires traitent les factures conformément à leurs pratiques et politiques comptables respectives et procèdent à des examens mensuels visant à détecter les écarts imprévus (du budget).

Le directeur général collabore avec les services comptables pour établir des centres de coûts propres au consortium seulement dans le but de faire le suivi des dépenses du consortium.

Vérification

Chaque conseil scolaire fait l'objet d'une vérification annuelle.

3.6.2 Pratiques exemplaires/recommandations

Comme le consortium n'a pas encore entrepris l'élaboration d'un budget et comme il n'a pas de politique ni de procédure documentée quant au processus à suivre, il y a un nombre insuffisant de preuves permettant de déterminer les pratiques exemplaires ou les recommandations.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **faible**. Un accord d'adhésion, récemment signé par les deux conseils scolaires, est en cours de mise en œuvre. Il est établi que les services de transport des conseils scolaires ont intégré certains aspects de leurs opérations et qu'ils exercent leurs activités au même endroit. Nous reconnaissons que d'importantes mesures ont été prises depuis l'examen initial et des efforts importants sont déployés par tous les intervenants en vue d'établir et de commencer la mise en œuvre du consortium. Le classement dans cette section reflète le statut du consortium, organisme constitué il y a à peine deux mois et disposant de peu d'éléments de preuve pour que l'équipe d'examen puisse procéder à une évaluation. Nous encourageons fortement le consortium à continuer à exploiter les avantages évidents dans chacun des services de transport de chaque conseil scolaire dans la poursuite de la mise en place du consortium.

Les conseils scolaires devraient poursuivre leurs efforts pour assurer que la structure et les activités du consortium reflètent les pratiques exemplaires relevées dans le cadre des examens de l'efficacité et de l'efficience. La transition prévoyant l'intégration des services de transport des conseils scolaires respectifs en une seule unité coordonnée exigera des efforts, le dévouement, le soutien et la coopération de tous les intervenants. De telles mesures faciliteront une prestation de services de transport des élèves plus sûre, plus efficace, plus efficiente et plus équitable qui aidera à alléger le fardeau administratif qui pèse sur le TDSB et le TCDSB dans la prestation des services de transport.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

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

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

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

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

L'objectif de toute activité de transport est de fournir des services sûrs, efficaces et efficaces. En ce qui concerne les consortiums de transport, il importe tout autant que les services soient fournis de manière juste et équitable à chacun des conseils membres. Afin d'appuyer cet objectif, il est essentiel que des politiques, des méthodes et des pratiques quotidiennes bien définies soient documentées et appuyées. Des politiques bien définies font en sorte que les niveaux de services à fournir soient clairement établis, alors que des méthodes documentées et des pratiques uniformes déterminent la façon dont les services seront concrètement fournis, compte tenu des contraintes de chaque politique. Dans la mesure où les politiques sont harmonisées, l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et pratiques fait en sorte que les services soient fournis de manière sécuritaire et équitable à chacun des conseils membres. Cette section examine et évalue les politiques, les procédures

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

4.2.1 Observations

Orientations politiques générales

Les politiques des conseils scolaires n'ont pas été uniformisées. En l'absence d'une seule et unique politique, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience s'attend à ce que le consortium documente et identifie explicitement les différences de politiques ou de procédures entre les conseils. En outre, l'accord d'adhésion du consortium ou les déclarations de politiques du consortium devraient prévoir un mécanisme pour tenir compte des différences de coût liées à la prestation de services en fonction des différents critères.

Le TTG a établi quatre documents qui décrivent et régissent ses activités. Chaque document cible un groupe d'utilisateurs distinct et il y a certains chevauchements dans le contenu parmi ces documents. Le premier document, le manuel des politiques sur les opérations, s'adresse aux exploitants d'autobus du TTG. Il prévoit une description de toutes les politiques de transport et des procédures opérationnelles connexes. Chacune des politiques des conseils scolaires est présentée dans son intégralité dans ce manuel et un tableau de renvois est prévu. De plus, la partie introductive du manuel comprend la déclaration suivante relative à l'uniformisation : *« À mesure que les deux conseils combinaient leurs services de transport, il y avait un besoin de normaliser les activités et les procédures autant que possible pour aider à minimiser les problèmes routiers qui peuvent survenir à la suite de la discontinuité de certaines pratiques. Bien que les conseils maintiennent des politiques de transport séparées, les procédures relatives à la prestation des services fournis sont dans une large mesure uniformes et prévues dans le manuel. »* [TRADUCTION] Le deuxième des trois documents de base est le manuel des procédures normales d'exploitation du Toronto Transportation Group (Toronto Transportation Group Standard Operating Procedures) qui cible le personnel du TTG et aborde tous les aspects des pratiques et procédures opérationnelles internes des activités communes, y compris toutes les formules et procédures relatives aux politiques de chacun des conseils scolaires. Le troisième document est le manuel de référence du transport adapté du Toronto Transportation Group (Toronto Transportation Group Special Needs Transportation Resource Manual). Il s'adresse aux exploitants d'autobus et au personnel du TTG préposé à la planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers. Il fournit des renseignements détaillés concernant le traitement spécial et les exigences relatives au service de cette partie de la population étudiante aux exigences élevées. Le dernier des quatre documents de base est le manuel de référence des services de transport des élèves (Student Transportation

Services Resource Manual). Ce manuel, qui s'adresse aux administrateurs des bâtiments scolaires, fournit tous les types de renseignements relatifs aux écoles, reproduisant la grande partie du contenu des deux documents précédents.

Bien qu'elle soit globale, la documentation qui est produite est complexe et il est difficile de la mettre à jour, compte tenu du dédoublement de l'information dans les quatre manuels et des différences des politiques et procédures des conseils scolaires. Bien que la documentation puisse techniquement répondre à l'objectif visant à identifier de façon explicite les différences de politiques, dans son ensemble, elle n'est pas facilement accessible aux usagers du service de transport ni aux autres intervenants. Les parents et autres intervenants clés, par exemple, doivent toujours accéder à l'information sur les politiques de transport en consultant les sites Web des conseils scolaires ou en contactant directement le TTG. Chaque manuel est un gros document qui exige des connaissances approfondies et une utilisation régulière pour constituer une référence utile. Ainsi, l'équipe d'examen n'a pas noté que le personnel du TTG utilisait régulièrement le manuel des procédures normales d'exploitation durant l'étape des entrevues portant sur l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Des exemples d'incohérence qui peuvent surgir en essayant de conserver la même information à divers endroits existent dans les documents d'admissibilité du TDSB. La déclaration de principe proprement dite du TDSB, disponible en format PDF par le biais d'un lien de site Web, prévoit les distances énumérées dans la partie ci-après et indique que, pour les élèves de la 9^e année et des classes supérieures, les billets de transport en commun de la commission de transport de Toronto (TTC) peuvent être disponibles en fonction de la situation financière. Toutefois, une déclaration sur le site Web prévoit que le transport sera assuré par des billets de la TTC pour tous les élèves de la 6^e année et des classes supérieures. Par ailleurs, un tableau récapitulatif dans le manuel des politiques sur les opérations du TTG indique que la distance de 1,6 km s'applique seulement aux élèves de la prématernelle jusqu'à la 3^e année et la distance de 3,2 km aux élèves de la 4^e à la 6^e année.

Le mécanisme de répartition des coûts décrit dans le projet d'accord d'adhésion (actuellement l'accord d'adhésion mis en œuvre) peut aussi ne pas tenir compte de façon adéquate des différences de politiques. L'annexe A du projet d'accord décrit comment les coûts de fonctionnement seront partagés entre les conseils et comment seules les économies résultant des activités conjointes, réalisées dans le cadre d'une analyse périodique de l'optimisation des tournées, seront partagées également. Tous les autres coûts liés au « nombre de véhicules et/ou aux élèves que chaque conseil doit transporter » sont affectés directement à chaque conseil. Cette approche n'encourage pas une politique d'intégration active et ne documente pas une répartition juste et équitable des coûts lorsque les tournées sont partagées.

Admissibilité et distances de marche autorisées

La politique de chaque conseil scolaire aborde l'admissibilité au service en fonction de la distance et du programme. Les distances admissibles pour chaque conseil sont comme suit :

- TCDSB :
 - prématernelle à la 8^e année : 1,5 km

- TDSB :
 - prématernelle à la 5^e année : 1,6 km
 - 6^e à la 8^e année : 3,2 km
 - 9^e à la 12^e année : 4,8 km

Selon la politique du TDSB, le transport n'est pas fourni aux élèves qui fréquentent une école ou un programme à leur demande, même lorsque la distance est un facteur. La politique du TCDSB traite de la prestation de services de transport dans des circonstances uniques sans aborder les détails. La politique d'admissibilité fonctionne par inclusion, en ce sens qu'une zone de transport désignée est établie pour chaque école offrant une libre inscription. Toutefois, il y a des exceptions aux critères d'admissibilité en fonction de la distance et l'admissibilité au programme est accordée à certains élèves de chaque conseil scolaire. Par exemple, le TCDSB modifie les conditions d'admissibilité aux distances pourvu qu'un nombre minimum d'élèves répondent au préalable aux critères d'admissibilité. La politique prévoit aussi l'attribution à certains élèves de billets de transport en commun de la commission de transport de Toronto (TTC) dans diverses circonstances. Quant au TDSB, il prévoit une exception à l'admissibilité dans le cas d'élèves inscrits à un programme d'immersion en français. La combinaison de différences substantielles dans les critères d'admissibilité de base et l'ajout de certaines exceptions à chaque politique complique considérablement toute évaluation juste et équitable dans la prestation des services ou le partage des coûts dans les activités communes.

Il y a en effet des circonstances uniques qui créent une différence appréciable dans la nature de l'exigence du service de transport pour chaque conseil scolaire. Si la zone géographique de services est presque la même, la population étudiante inscrite est nettement différente d'un conseil à l'autre. Par conséquent, la densité relative est inférieure et la disparité des élèves et des écoles est supérieure au TCDSB qu'au TDSB. Compte tenu de la densité extrêmement élevée des écoles et des élèves au TDSB, une politique uniformisée en matière de transport créerait probablement une

demande de services proportionnellement supérieure au sein du TCDSB. Par ailleurs, l'influence que les politiques actuelles exercent sur la demande de services de transport au sein de chaque conseil scolaire n'est pas claire. Il n'est pas possible de déterminer les contraintes que les politiques disparates actuelles ont sur la capacité d'intégrer et de partager dans une plus grande mesure dans le système les autobus et les trajets d'autobus individuels. Ces facteurs, ajoutés à une méthode de répartition des coûts qui décourage ou, à tout le moins, ne parvient pas à encourager l'intégration des itinéraires d'autobus, constituent un obstacle difficile dans l'identification d'autres améliorations à l'efficacité et l'efficacité de cet organisme de transport.

Emplacement des arrêts d'autobus et distances de marche autorisées aux arrêts d'autobus

Le tableau récapitulatif prévu dans le manuel des politiques sur les activités comprend une rubrique sur la distance à marcher jusqu'à l'arrêt d'autobus. La rubrique stipule que la distance jusqu'à l'arrêt le plus proche est la distance admissible applicable jusqu'à un arrêt d'autobus pour les deux conseils scolaires. Toutefois, les politiques régissant les deux conseils scolaires n'abordent pas ce sujet. De même, aucune directive spécifique n'est prévue concernant l'emplacement des arrêts d'autobus au sein du système. Par conséquent, l'emplacement des arrêts d'autobus demeure à la discrétion entièrement opérationnelle du personnel du TTG. Compte tenu de la zone de service fortement urbanisée, les gestionnaires du TTG déclarent que la discrétion est nécessaire pour garantir une prestation de services sûre et équitable. Toutefois, les pratiques exemplaires opérationnelles relevées par et pour d'autres consortiums de transport qui offrent un service dans des zones urbaines montrent qu'une série de critères bien documentés, pouvant comprendre une déclaration d'exception et de discrétion par la direction, constituent la base la plus solide pour assurer des services sûrs et équitables.

Autre adresse

Le tableau récapitulatif dans le manuel des politiques sur les opérations comprend une rubrique selon laquelle les deux conseils autorisent les points multiples de ramassage et de débarquement. Toutefois, aucune modalité des deux conseils scolaires ne prévoit des preuves justifiant cette politique. Le TTG indique que les autres adresses sont autorisées dans le cadre d'un horaire régulier seulement et que ce service est fourni en tant que pratique opérationnelle normalisée (non documentée). La structure de codage actuelle pour la base de données sur les élèves ne sépare pas les élèves transportés à des adresses multiples, ce qui exclut une simple analyse du degré d'application de cette pratique opérationnelle.

Transport de courtoisie

Le tableau récapitulatif du manuel des politiques sur les opérations prévoit que le transport de courtoisie est fourni conformément aux lignes directrices et aux politiques des conseils. Le TDSB a une procédure administrative concernant les places vides dans le cadre de sa politique globale en matière de transport.

Cela signifie que les directeurs et directrices d'école peuvent dresser une liste des élèves admissibles à occuper des places vacantes mais ces places doivent être cédées aux élèves admissibles et aucun nouvel itinéraire ne sera élaboré pour accommoder ces élèves. Le TCDSB n'a pas de politique directement connexe mais l'une des exceptions de la politique d'admissibilité de base prévoit que le directeur ou la directrice de l'école considère le transport entre le domicile et l'école, dans le cas des élèves du palier élémentaire, comme un service temporaire en cas de difficultés individuelles; le transport entre le domicile et l'école est la réponse la plus pertinente conformément aux lignes directrices, dans des circonstances atténuantes, comme le conseil peut établir de temps à autre.

Une analyse des données portant sur l'ensemble des élèves transportés indique qu'environ 2 100 élèves, soit près de 5 % de tous les élèves transportés, prennent l'autobus scolaire en vertu de la politique des « places vacantes ». Un nombre non négligeable d'autres élèves (moins de 40, ou moins de 1/10^e de 1 %) prennent l'autobus scolaire sous le code « aménagement » ou « exception/approuvé par le conseil ». Malgré le niveau élevé de conformité aux politiques et des pratiques établies, il y a toujours un nombre d'élèves relativement élevé qui sont transportés mais qui ne sont pas normalement admissibles au transport. En outre, les élèves en question relèvent tous du TDCSB. Il n'est pas possible de déterminer l'incidence du transport de ces passagers de courtoisie qui proviennent du même conseil scolaire sur l'efficacité de l'ensemble du système mais la situation sert comme un moyen dissuasif vers une plus grande intégration d'itinéraires et de trajets. Les élèves du TDCSB qui prennent l'autobus scolaire sous le code de la politique des « places vacantes » sont retirés de la liste et réacheminés vers un autre itinéraire l'année suivante.

Critères relatifs au transport présentant des risques

Le tableau récapitulatif dans le manuel des politiques sur les opérations n'aborde pas la question des risques. La politique de transport du TDSB n'aborde pas non plus cette question alors que le sujet est largement couvert par le TCDSB. Le règlement 1 (d) en matière de transport du TCDSB prévoit, en partie, que le transport sera fourni aux élèves du palier élémentaire « lorsqu'il y a des risques pour la sécurité, selon la définition de ce terme. » [TRADUCTION] Le document intitulé *Hazard Criteria* (critères de risques), qui a été soumis pour examen, énumère les critères permettant de définir et d'appliquer les désignations des risques. Il a été indiqué que ce document a été

approuvé par le TCDSB. Les définitions comprennent des risques majeurs, mineurs et moyens et définissent les circonstances qui doivent être réunies pour que le risque se conforme à l'alinéa 1(ii) du règlement en matière de transport. Les risques désignés sont notés en tant que tel par l'établissement des limites de danger sur la carte électronique du logiciel *Edulog* prévoyant le tracé d'itinéraires.

Le traitement du risque par le TCDSB répond aux attentes du processus E et E. Par ailleurs, la densité extrême des écoles et des élèves au TDSB entraîne une situation unique dans laquelle les secteurs de fréquentation scolaire eux-mêmes doivent tenir compte les conditions les plus dangereuses pour la marche à pied. Par exemple, dans un environnement moins dense, l'emplacement d'une école et le secteur de fréquentation scolaire connexe peuvent inévitablement comprendre une artère importante. Au TDSB, il est très probable qu'une telle tournée forme les limites de l'école en question. Ce niveau de densité et la manière dont il a une incidence sur le tracé des limites du secteur scolaire sont propres au TDSB parmi tous les autres conseils dans la province, y compris le TCDSB. L'absence de politique portant sur les conditions dangereuses pour la marche s'explique donc, ce qui, selon la direction du TTG, n'a présenté aucune inquiétude dans le passé.

Durée du trajet des élèves

Le tableau récapitulatif du manuel des politiques sur les opérations aborde ce sujet et prévoit les critères suivants :

- TDSB : 75 minutes; la durée peut être plus longue avec l'approbation du conseil.
- TCDSB : 60 minutes; la durée peut être plus longue avec l'approbation du conseil.

Toutefois, aucune des déclarations de politique des deux conseils scolaires ne contient un libellé spécifique établissant ces paramètres. Le manuel des politiques sur les opérations, qui décrit les critères de conformité des exploitants, prévoit que le critère est de 75 minutes.

Peu importe la source des critères, la durée de trajet actuelle est exceptionnelle comparativement à l'une ou l'autre de ces normes. Moins de 100 élèves sur plus de 30 000 élèves réguliers, en moyenne, ont une durée de trajet qui dépasse 60 minutes. La majorité des élèves ont une durée de trajet inférieure à 20 minutes. La durée de trajet des élèves ayant des besoins particuliers n'est pas aussi favorable, mais demeure excellente puisque près de 5 % de tous les élèves ont une durée de trajet qui dépasse 60 minutes et la majorité des élèves ont une durée de trajet inférieure à 30 minutes.

Désignation des responsabilités

Même en l'absence d'un document de politique qui aborde ou décrit de manière spécifique les responsabilités de chaque groupe d'intervenants dans la prestation de services sûrs et efficaces, ce sujet est couvert dans diverses parties des trois manuels de base mentionnés ci-dessus. Le manuel des politiques sur les opérations prévoit plus particulièrement plusieurs sections sur les responsabilités contractuelles des exploitants d'autobus. Il comprend des copies de diverses brochures qui examinent les responsabilités des élèves, des parents et d'autres membres de la collectivité. Le manuel de référence des services de transport contient de nombreux renseignements détaillés concernant les responsabilités des administrateurs scolaires et d'autres intervenants.

Le tableau récapitulatif dans le manuel des politiques sur les opérations exige qu'un parent ou un tuteur soit présent à l'arrêt d'autobus de tout élève de la maternelle et de tout élève ayant des besoins particuliers dont le transport scolaire est organisé à midi. D'autres responsabilités parentales sont mentionnées à la partie relative aux exigences contractuelles du manuel des politiques sur les opérations. On y encourage notamment la marche et des moyens autres que l'autobus scolaire. La question des responsabilités parentales est également mentionnée au protocole procédural relatif au débarquement des autobus de 72 places. On précise l'exigence pour les parents de rencontrer les élèves au point de débarquement l'après-midi. Une autre section du manuel des ressources en matière de transport décrit un programme à l'échelle de la ville portant sur la sécurité et les parents (Parent Safety program). Il ne s'agit pas particulièrement des responsabilités parentales dans le transport des élèves. Ces responsabilités sont aussi couvertes dans les brochures offertes aux parents qui sont comprises dans le manuel des ressources en matière de transport et qui figurent sur les sites Web des conseils scolaires.

Processus d'appel d'une décision

La politique du TDSB comprend une procédure administrative détaillée décrivant le processus d'appel à suivre pour les élèves du conseil scolaire. Elle prévoit un comité d'appels désigné et un processus progressif défini qui commence par le bureau de transport et comprend ensuite (si la partie n'est pas satisfaite) le dépôt d'un formulaire d'appel et d'une mesure prise par le comité. Un appel final peut être interjeté auprès des services administratifs - contrôleur du TDSB. Un aspect unique du processus d'appel est la capacité du parent qui interjette appel à ajouter un quatrième membre au comité d'appel qui n'a pas d'intérêts acquis dans l'issue de l'appel. La politique du TCDSB comprend une déclaration plus générale selon laquelle toute personne qui souhaite interjeter appel d'une décision ou d'une recommandation faite par le personnel

peut comparaître en personne devant le comité des services administratifs et généraux du conseil scolaire pour présenter son dossier aux conseillères et conseillers scolaires.

Dans les deux cas, ces processus sont centrés sur le conseil. Il n'y a pas de processus commun de règlement des différends qui soit propre au TTG ou administré par lui. Cette situation va à l'encontre de l'intention du processus E et E car il n'y a pas de processus d'appel commun qui accroît la probabilité de résultats contradictoires et d'une application contradictoire des pratiques opérationnelles normalisées, si ce n'est des politiques elles-mêmes.

Gestion des heures de classe

Aucun des trois manuels de base du TTG décrits ci-dessus n'aborde directement le sujet de la gestion des heures de classe. Toutefois, la politique en matière de transport du TDSB prévoit une procédure administrative sur les heures d'écoles décalées. Voici certains des éléments clés de cette procédure :

- le personnel affecté au transport suggère des groupes d'écoles;
- une consultation est nécessaire avec tous les intervenants clés;
- la consultation prend fin avant mars pour être mise en œuvre en septembre;
- les horaires ne doivent pas être modifiés par plus de 30 minutes;
- si un horaire est décalé, l'heure ne peut être modifiée que par un surintendant;
- les modifications ne sont mises en œuvre que si l'on peut procéder à une réduction des autobus scolaires.

La politique du TCDSB n'aborde pas ce sujet. Un document distinct sur le déroulement des heures de classe (*Bell Time Workflow*) décrit la manière dont le TTG gère le processus. Il s'agit d'un document interne qui n'est pas actuellement intégré dans la politique. Cela étant, le personnel du TTG assure la gestion opérationnelle des heures de classe conformément au document sur le déroulement des heures de classe pour les deux conseils scolaires.

Le diagramme du déroulement du travail indique que les modifications aux heures de classe proviennent d'une demande de l'école et passe par une phase de consultation des intervenants avant d'atteindre le TTG qui prendra les mesures. Si le TTG approuve la demande de modification, la demande fait alors l'objet d'un examen par un surintendant avant d'être mise en œuvre par le TTG. Si le TTG ne recommande pas la

mise en œuvre, la demande passe par le conseil directeur qui peut accepter la conclusion du TTG ou approuver la modification.

Les demandes provenant du TTG ne figurent pas dans le diagramme du déroulement du travail, ce qui contredit la procédure administrative du TDSB mentionnée ci-dessus et va à l'encontre des pratiques exemplaires déterminées au cours des examens antérieurs sur l'efficacité et l'efficience.

Horaires et stratégies dans la planification des tournées

Le TTG exécute une opération unique, en ce sens qu'un pourcentage relativement élevé des élèves transportés représente des élèves ayant des besoins particuliers. L'environnement urbain dense est également unique puisque seulement 10 % environ de tous les élèves inscrits reçoivent des services de transport. Les différences démographiques dans les deux conseils scolaires entraînent aussi une situation où les exigences de transport en matière d'enseignement régulier sont proportionnellement concentrées auprès d'un des conseils scolaires (le TCDSB). Cette combinaison de facteurs donne lieu à un ensemble unique de circonstances et à une approche dans la planification et la gestion des itinéraires qui est différente des approches classiques adoptées par les autres consortiums de transport.

Bien que les politiques n'aient pas été uniformisées et que de nombreuses procédures et pratiques opérationnelles continuent d'être distinctes pour chaque conseil scolaire, la fonction de planification des tournées a été regroupée. Cette fonction est assurée par une équipe de six planificateurs responsables de toutes les activités d'entretien et de planification des tournées dans les deux conseils scolaires.

Les modifications quotidiennes des itinéraires, comme le déplacement de l'arrêt d'un élève à la suite d'un changement d'adresse, sont prises en charge par l'équipe responsable des activités quotidiennes. Sur le plan opérationnel, les formulaires de demandes de transport sont remplis par le parent à l'école et sont transmis au TTG qui prendra les mesures requises. Le système de notification de changement au transport (voir la description dans la partie réservée à l'optimisation des tournées et la technologie) crée une notification par courriel envoyée à l'école une fois le changement complété et gère l'historique des changements effectués et leur date d'entrée en vigueur. L'information du système TRACS est mise à jour durant la nuit en utilisant les données les plus récentes sur *Edulog*. Les parents peuvent aussi contacter le TTG directement et l'information est fournie par téléphone. Le TCDSB n'accepte les demandes que de l'école; aucune information n'est prise directement du parent.

Toute information qui exige un changement d'itinéraire important, comme l'ajout d'un nouvel arrêt d'autobus, est généralement envoyée à l'équipe de planification qui prend les éventuelles mesures requises. Comme il est indiqué plus en détail dans la partie

réservée à l'optimisation des tournées et la technologie, cette approche crée une fonction répétitive fondée sur le traitement des formulaires de papier. La séparation des conseils scolaires par l'équipe des opérations donne lieu aussi à des pratiques opérationnelles qui varient de l'équipe d'un conseil à l'autre. Cette structure est, dans une large mesure, le résultat de la gestion distincte de la population étudiante transportée dans la base de données relative aux tournées de transport et de la prépondérance de services de transport adapté dans le système. Prises ensemble, ces pratiques opérationnelles sont davantage tributaires des processus manuels par rapport aux pratiques suivies dans d'autres consortiums de transport.

Étant donné que plus de 80 % de tous les trajets d'autobus et des tournées d'autobus dans le système sont codés comme étant réservés à des élèves ayant des besoins particuliers, l'efficacité et l'efficience du système sont lourdement influencées par ce service aux besoins élevés. Une grande partie de l'activité de planification est consacrée à cet aspect du système. La planification et l'entretien annuels de tournées réservées au transport de passagers ayant des besoins particuliers sont effectués conformément à la procédure définie dans le manuel des procédures normales d'exploitation. La procédure est examinée en plus de détail dans la partie ci-dessous réservée au transport adapté.

Le TTG tient un calendrier de planification détaillé qui établit des dates repères des activités annuelles récurrentes comme la réalisation du sondage annuel du ministère de l'Éducation, le transfert de données sur les élèves et la planification des tournées. En outre, le manuel des procédures d'exploitation comprend des instructions concernant l'établissement d'une base de données sur la planification en préparation à l'année scolaire suivante. Cet ensemble de mesures fournit un cadre approprié pour réunir les exigences de planification cyclique du système de transport.

Les exploitants d'autobus effectuent pour chaque tournée des auto-vérifications annuelles qui sont complétées par des vérifications aléatoires menées par le personnel du consortium au cours de l'année scolaire. Les résultats des vérifications sont utilisés de concert avec une évaluation des données démographiques changeantes en planifiant le personnel avant le début de l'année scolaire pour évaluer l'efficacité et l'efficience de la partie du système réservée au transport régulier. Une stratégie globale de coordination des heures de classe a été mise en œuvre peu après le lancement des activités conjointes. La stratégie a été mise en œuvre en deux phases et la direction du TTG indique que d'importantes économies ont été réalisées. Depuis, les itinéraires scolaires réguliers sont restés généralement inchangés. Des changements tactiques se produisent régulièrement et au cours du cycle de planification annuel. Le milieu urbain dense crée notamment des défis constants pour intégrer les changements aux modèles de trafic intense à mesure qu'ils se produisent d'une année à l'autre.

La partie réservée à la planification de démarrage du manuel des procédures normales d'exploitation comprend des instructions spécifiques concernant l'élaboration de trajets et de tournées qui intègrent les techniques normalisées pour l'optimisation des tournées comme la combinaison des trajets et la mise en place de tournées par étape. D'autres types d'optimisation des tournées (p. ex., routes de desserte, navettes, transferts, boucles ou doublement des trajets) ne sont pas couverts et il n'existe pas de techniques spécifiques pour améliorer l'efficacité des tournées. Toutefois, il n'y a pas de restrictions explicites quant à la fusion des élèves des conseils scolaires sur les mêmes autobus. Il n'y a pas de restrictions non plus quant à l'utilisation de ces stratégies d'optimisation des tournées ou d'autres stratégies dans la mise en place du système.

Un système de véhicules de tailles standardisées est utilisé dans l'ensemble du réseau de tournées. Le but est de minimiser les perturbations lorsque des trajets individuels sont déplacés ou réattribués à d'autres exploitants d'autobus. Les horaires, la distance, la politique et les conditions d'exploitation ont aussi une incidence sur l'affectation des véhicules aux tournées individuelles. Les fourgonnettes, par exemple, sont utilisées sur les longs trajets avec un nombre limité d'élèves alors qu'on préfère utiliser les autobus de 19 places dans le centre-ville pour mieux circuler dans le trafic.

De manière générale, le processus de planification des tournées des élèves ordinaires est bien conçu et appuyé par des documents de procédure pertinents. Toutefois, peu d'efforts généraux ou de grande envergure ont été déployés pour évaluer ou améliorer l'efficacité et l'efficience globales depuis l'analyse initiale qui a été menée lorsque la planification commune a été lancée. Les efforts de planification pour le transport d'élèves ordinaires sont axés davantage sur l'entretien et les améliorations tactiques à la structure actuelle de tournées et d'horaires. Nous abordons en plus de détail l'incidence de cette approche dans la partie réservée à l'optimisation des tournées et la technologie. D'autres preuves de la nature généralement statique de la partie du système réservée aux élèves ordinaires dans le mode de circulation de l'information entre les exploitants et les usagers du système.

Les exploitants reçoivent l'information sur les tournées pour l'année scolaire suivante deux semaines seulement avant le début de l'année scolaire. Le contrat exige que les exploitants effectuent un trajet d'essai. Les erreurs d'itinéraire sont transmises au TTG pour correction après le trajet d'essai et, par la suite, de façon continue durant l'année scolaire. Toutefois, les exploitants ne sont pas consultés avant la création ou la modification des tournées et peu de modifications significatives sont possibles avant le début de l'année scolaire. Toutes les communications concernant les itinéraires et les horaires à communiquer aux parents sont transmises par l'école. Chaque école a accès à ses propres données sur les trajets et itinéraires par le biais de TRACS. Cette approche ne fonctionne que si les itinéraires d'autobus demeurent relativement inchangés d'une année à l'autre. Tout changement important à la structure des

itinéraires et des horaires exigerait plus de renseignements et un degré plus poussé de diffusion de l'information avant le début de l'année scolaire.

4.2.2 Recommandations

Simplifier les documents de référence

Si le but et la structure du manuel des politiques sur les opérations, du manuel des procédures normales d'exploitation du Toronto Transportation Group et du manuel des ressources en matière de transport des élèves sont louables, la taille, la complexité et le dédoublement de l'information de ces manuels peuvent donner lieu à des erreurs d'interprétation, à une utilisation abusive et à un manque d'utilité en tant que documents de référence. Le TTG devrait songer à réduire la quantité et la complexité des documents de référence et à réorganiser l'information afin que chaque élément d'information soit présenté une seule fois. Le TTG devrait songer à créer un manuel commun portant sur les politiques et les procédures, qui serait accessible à tous les groupes d'intervenants qui pourront le consulter. Ce manuel pourrait être complété par un manuel des procédures internes qui fournit des renseignements supplémentaires concernant seulement le personnel du TTG et un guide de référence à l'intention des entrepreneurs qui comprend des renseignements relatifs uniquement aux exploitants et non prévus dans les accords contractuels des exploitants.

Améliorer les documents de politiques et viser l'uniformisation des politiques

Les politiques de transport actuelles relatives aux conseils scolaires comportent des divergences significatives qui compliquent considérablement l'évaluation et l'amélioration régulières de l'efficacité et de l'efficience à l'échelle du système. Une plus grande normalisation des normes de prestation de services favoriserait une coopération accrue, une meilleure intégration des pratiques opérationnelles du TTG, un plus grand partage des tournées et un renforcement de l'intégration entre les conseils scolaires.

Un point de départ logique pour l'uniformisation consiste à se concentrer sur l'élaboration d'une politique commune du TTG dans les domaines qui ne sont pas actuellement couverts par aucune politique en matière de transport des deux conseils scolaires. Exemple : l'ajout d'une politique commune concernant la distance de marche autorisée jusqu'aux arrêts d'autobus; cette politique pourra être complétée par une procédure opérationnelle définissant les critères de l'emplacement en toute sécurité des arrêts d'autobus. De plus, les pratiques opérationnelles profiteraient d'une politique commune concernant le protocole relatif à l'acceptation de plusieurs adresses de service pour les élèves admissibles.

Élaborer une meilleure politique de gestion des heures de classe

De toute évidence, le protocole actuel ne facilite pas l'établissement par le TTG des changements proposés aux heures de classe dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience du transport. Une pratique exemplaire d'une grande importance qui a été relevée dans le cadre d'examens passés de l'efficacité et de l'efficience est d'espérer que les consortiums de transport lancent et évaluent des structures relatives aux heures de classe. L'approbation finale de tout changement recommandé est subordonnée aux économies réalisées et à la discrétion des conseils scolaires. Le TTG devrait songer à adopter une politique similaire et des attentes opérationnelles en vue d'insuffler une culture d'amélioration continue dans la fonction de planification des tournées.

4.3 Transport adapté

4.3.1 Observations

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

Politiques relatives au transport adapté

La politique de transport de chaque conseil scolaire prévoit ses propres critères d'admissibilité au transport adapté. Les exigences réelles et spécifiques sont déterminées dans le cadre du processus du comité d'identification, de placement et de révision (CIPR). Elles sont enregistrées sur le formulaire de demande de transport (propre à chaque conseil scolaire) et exécutées par le TTG. Le personnel ne participe pas généralement au processus décisionnel. Chacun des quatre documents de référence de base aborde des aspects uniques du transport adapté. Par exemple, le manuel des politiques sur les opérations comprend des sections distinctes décrivant les responsabilités des exploitants pour le service de fauteuils roulants et les élèves ayant un handicap de développement. Une brochure distincte à l'intention du public, décrivant le transport adapté, est aussi incluse dans le manuel. Le manuel de référence du transport adapté du Toronto Transportation Group fournit des détails d'une source unique à l'intention des exploitants d'autobus et du personnel préposé à la planification.

Dans l'ensemble, les conseils fournis par les divers documents répondent aux attentes du processus E et E bien que les questions de complexité et d'utilité pour l'utilisation quotidienne par le personnel, que nous avons mentionnées ci-haut, s'appliquent aussi aux documents relatifs au transport adapté.

Lignes directrices et pratiques pour la planification du transport adapté

Le manuel des procédures normales d'exploitation couvre les procédures opérationnelles prévoyant l'ajout et la modification des tournées du transport adapté qui sont attribués. En outre, la section 5.2 couvre la planification de démarrage et comprend un texte décrivant les tâches à exécuter et le délai de planification des tournées pour l'année suivante. 33 étapes uniques sont prévues dans cette section qui comprend aussi des mesures concernant la planification de tournées d'autobus particuliers. Les conducteurs de véhicules de transport adaptés informent les familles des modifications quotidiennes. Les parents qui inscrivent leurs enfants à ce service reçoivent également des notifications par courriel du système TCNS en cas de changement à l'horaire de transport de leurs enfants.

Formation des conducteurs

La section concernant les qualifications et responsabilités des conducteurs du manuel des politiques sur les opérations et quelques sections suivantes examinent en détail les exigences et calendriers relatifs à la formation des conducteurs. Sont comprises dans cette section les exigences de base pour l'octroi d'un permis ainsi que les exigences propres à la formation en premiers soins, entre autres. Bien que ce manuel comprenne plusieurs références aux exigences des élèves ayant des besoins particuliers, comme les sections sur le service de fauteuils roulants et le transport d'élèves ayant un handicap de développement, aucune référence particulière n'est faite aux exigences d'une formation supplémentaire pour les conducteurs de véhicules de transport adapté.

4.4 Politique de sécurité

4.4.1 Observation

La sécurité des élèves est l'objectif primordial de tout organisme de transport. Pour fournir un transport sécuritaire, il est impératif que des politiques, des méthodes et des ententes contractuelles claires et concises soient élaborées, documentées, surveillées et appliquées pour faire en sorte que les normes de sécurité soient comprises et observées sans exception. Les exploitants d'autobus sont tenus, par contrat, de fournir à leurs conducteurs une formation en matière de sécurité et aussi d'offrir des programmes aux écoles, dont le programme Petits passagers, des exercices d'évacuation des véhicules et le programme « *Bus Patroller* ». Le consortium collabore

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

Politiques et lignes directrices générales de sécurité

Le TTG emploie un agent de sécurité à plein temps dont l'unique responsabilité est d'administrer les programmes de sécurité et de conformité des entrepreneurs du TTG. Les exigences relatives à la sécurité et la formation des exploitants et des conducteurs d'autobus sont détaillées dans le manuel des politiques sur les opérations. Les exigences applicables aux exploitants comprennent des exercices d'évacuation des élèves des autobus. Des programmes de sécurité pour les écoles et les élèves sont prévus en vertu d'un contrat distinct conclu avec l'un des exploitants d'autobus. Ces programmes comprennent notamment :

- Le programme Buster the Bus First Rider
- Le programme sur la sécurité à la rentrée scolaire

L'agent de sécurité procède à une vérification sur place, une fois par an, pour chaque exploitant.

Le TTG figure aussi sur un certain nombre de listes de distribution municipales et bénéficie de certains services en matière de sécurité. Les services comprennent notamment des cartes de déneigement et de fermeture de routes. Le TTG a des contacts particuliers dans divers services municipaux en vue de régler les questions qui peuvent survenir. Le programme de sécurité du TTG reflète, de manière générale, les attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Utilisation de caméras

Le TTG n'utilise pas, à l'heure actuelle, de caméras dans les autobus.

Procédures relatives au mauvais temps

Une procédure relative au mauvais est prévue dans le manuel des politiques sur les opérations. Ce document établit une marche à suivre claire et concise en huit étapes et décrit les circonstances et la manière dont les annulations de services attribuables au mauvais temps sont déterminées et traitées. Les conseils scolaires n'autorisent pas actuellement la fermeture anticipée des classes à Toronto à l'échelle du système.

Procédures en cas d'accident ou d'incident

Un outil de notification prévu par le système *TRACS* a été mis en œuvre pour l'année scolaire en cours concernant l'auto-déclaration de tous les accidents et incidents par les

exploitants d'autobus, sans égard à la gravité, lorsque des élèves se trouvent dans un autobus scolaire. Cette exigence comprend la notification des accidents, des incidents de comportement, d'actes de vandalisme ou de tout autre type d'incident. Les exigences de conformité de l'exploitant sont prévues dans le manuel des politiques sur les opérations. La procédure relative aux accidents, incidents et enfants disparus est aussi documentée dans le manuel des procédures normales d'exploitation.

L'exploitant est contractuellement engagé à aviser les conseils scolaires lorsque les autobus sont en retard de plus de 15 minutes. Les exigences contractuelles, comme il est indiqué dans le manuel des politiques sur les opérations, obligent les exploitants à mettre en place un système de suivi pour saisir et communiquer les données de rendement aux conseils.

Âge maximal des véhicules

L'âge maximal des véhicules, comme il est prévu dans le contrat, est de 12 ans.

4.4.2 Pratiques exemplaires

Il est établi que le TTG a démontré des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Agent de sécurité

L'affectation d'un agent de sécurité régulier à temps plein, responsable de toutes les fonctions de sécurité et de conformité par l'exploitant, représente une pratique exemplaire qui prévoit un niveau adéquat d'attention et de concentration à cet aspect critique des activités de transport.

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

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et méthodes ont reçu une note **moyenne-faible**. Le TTG fournit un ensemble de documents de politiques et de procédures détaillés qui abordent tous les aspects des activités de transport. L'examen de l'efficacité et de l'efficience indique aussi un degré élevé de conformité aux politiques et procédures telles qu'elles sont actuellement documentées. Toutefois, un aspect clé qui nécessite plus d'attention est l'absence d'une uniformisation des politiques, situation qui est exacerbée par des différences importantes dans les politiques des deux conseils scolaires et la complexité relative de ces politiques. La documentation, qui remplit bien son rôle en faisant ressortir ces différences, accentue elle-même la complexité dans la manière dont l'information est présentée et répétée dans les divers manuels.

5 Optimisation des tournées et technologie

5.1 Introduction

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

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

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

Optimisation des tournées et technologie – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne-Élevée

5.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

Tout organisme de transport complexe et d'envergure a besoin d'un système moderne d'optimisation des tournées et de gestion des données sur les élèves pour assurer l'efficacité et l'efficience de la planification des tournées. La planification efficace des tournées permet non seulement de faire en sorte que les services soient offerts selon les paramètres établis, mais aussi de prévoir et de maîtriser les coûts opérationnels. Les systèmes modernes peuvent s'intégrer et se synchroniser avec les logiciels de compte d'élèves, de communication et de productivité. L'intégration de ces systèmes logiciels permet d'utiliser plus efficacement le temps du personnel et favorise la communication, l'analyse des données et la production de rapports en temps opportun. Les outils de communication en ligne peuvent tout particulièrement fournir en temps réel les renseignements les plus récents aux intervenants en ce qui concerne le transport des élèves, notamment les retards de service ou ceux causés par le mauvais temps, l'annulation du transport et la fermeture des écoles. Afin de tirer le meilleur parti de ces systèmes, il est impératif que la mise en œuvre comprenne l'examen des résultats attendus en vue de favoriser la réalisation d'analyses et la production de

rapports exhaustifs. Cette section évalue l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

5.2.1 Observations

Logiciel d'optimisation des tournées et technologies connexes

Le TTG utilise le logiciel d'optimisation des tournées *EduLog* qui est en place depuis le début de la planification commune entre les conseils scolaires. En outre, le logiciel a été utilisé sur un plan individuel par le conseil scolaire avant la planification commune. Le TTG utilise aussi plusieurs technologies et logiciels de soutien :

Sites Web du TTG et des conseils scolaires – Le lien Web « schoolbus.to » joue le rôle de portail pour les sites Web individuels des conseils scolaires. Chacun des sites comprend une section axée sur les services de transport. Ces sites contiennent les caractéristiques et renseignements suivants :

- TCDSB : liens vers tous les documents de politiques concernant le transport et les renseignements sur les programmes de sécurité; lien vers *WebQuery*, outil complément à *EduLog* qui permet à l'utilisateur de déterminer les écoles où un élève est admissible à s'y rendre et les arrêts d'autobus disponibles et liens vers les cartes des tournées et renseignements sur les arrêts d'autobus pour tous les itinéraires d'autobus, par école.
- TDSB : liens vers toutes les politiques de transport et documents connexes portant sur la sécurité et la réglementation et liens vers les formulaires relatifs au transport.

TRACS – Logiciel en ligne, disponible aux écoles et aux exploitants d'autobus, qui fournit des renseignements personnalisés et ciblés, tirés chaque jour d'*EduLog*, y compris les données sur les tournées et les formulaires.

TCNS – Système en ligne élaboré à l'interne pour gérer le flux de l'information relative aux changements des services de transport fournis aux élèves; il facilite la notification et la communication de rapports périodiques.

WATS – Logiciel en ligne du TCDSB utilisé pour gérer la prestation des cartes de transport en commun de la commission de transport de Toronto (TTC). *WATS* est aussi utilisé pour faire le suivi et gérer l'utilisation de taxis et de services limités sur le terrain (pour le TCDSB) dans le cas de déplacements nécessitant le service de fauteuil roulant. Les écoles gèrent leurs propres services sur le terrain pour tous les autres élèves.

ArcGIS – Système d'information géographique (SIG) utilisé à l'interne, au TTG, à des fins de modélisation, de notification et d'analyse pour appuyer les modifications des zones scolaires et autres analyses en cours.

Téléphone, télécopieur, courriel – Le TTG dispose d'un système téléphonique qui dirige les appels vers l'équipe opérationnelle pertinente et permet de laisser un message vocal aux membres du personnel. Ce service est appuyé par un numéro général de télécopieur qui sert à la réception des formulaires de demande relatifs au transport et par une adresse courriel pour chaque employé.

Cette combinaison de logiciels et d'outils informatiques répond adéquatement aux besoins du TTG en prenant en considération les pratiques opérationnelles en cours. On se fie énormément à la gestion manuelle des données et de l'information au TTG. Il existe une circulation massive de documents et de formulaires de demandes de transport ainsi qu'une information sortante sur les itinéraires pour les exploitants d'autobus. L'information est « poussée » vers les exploitants d'autobus et les usagers du système par voie électronique par le biais de TRACS, des divers sites Web et de *WebQuery*. Toutefois, les processus manuels et la technologie de soutien comme le téléphone, le télécopieur, le courriel et le système TCNS jouent encore un rôle prédominant dans les opérations du TTG.

Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre

Tous les processus et procédures connexes sont contenus dans le plan de continuité des activités et de rétablissement en cas de sinistre du Toronto Transportation Group « Toronto Transportation Group Disaster Recovery & Business Continuity Plan ». Ce document comporte une discussion de fond, les coordonnées de chaque membre du personnel concerné par le souci de garantir la continuité des activités au TTG ainsi que des fournisseurs de services et des conseils scolaires, une chronologie des processus de sauvegarde des données pour chaque système utilisé par le TTG et des renvois, en cas de défaillances éventuelles, à chaque protocole de redressement qui devrait être suivi, y compris les protocoles à suivre advenant les défaillances suivantes :

- Panne du serveur principal
- Défaillance du site
- Incapacité du personnel du TTG à travailler
- Neutralisation des activités des autobus scolaires
- Délocalisation du TTG

Il s'agit d'un excellent document. Les processus qu'il communique sont conformes aux attentes de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Formation du personnel

La formation du personnel aux logiciels et aux technologies connexes du TTG est, dans une large mesure, une fonction interne. De nombreux membres du personnel sont des utilisateurs de longue date des logiciels. Toute autre formation sur le lieu de travail, le cas échéant, est généralement fournie par les employés à leurs collègues. Le TTG participe aussi à des webinaires mensuels réguliers sur *EduLog* et anime un atelier annuel à l'intention des usagers d'*EduLog* du TTG et d'autres consortiums, ce qui amène le personnel de formation d'*EduLog* sur place. Le personnel du TTG participe aussi à des conférences périodiques des utilisateurs d'*EduLog*. Une aide supplémentaire à la formation est disponible par le biais des documents prévus dans le manuel des procédures normales d'exploitation.

Cette approche à la formation du personnel est relativement informelle mais se révèle généralement efficace, grâce notamment à l'ancienneté des employés et leur faible taux de roulement. Si le TTG devait connaître un taux plus élevé du roulement du personnel, un programme de formation documenté et axé davantage sur les compétences serait nécessaire.

5.2.2 Pratiques exemplaires

Il est établi que le TTG a démontré des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Rétablissement en cas de sinistre et plan de continuité des activités du Toronto Transportation Group

Cet excellent document est large dans sa portée et son application. Il ne se limite pas seulement à la sauvegarde et au rétablissement des données mais couvre toutes les éventualités et donne des conseils clairs pour que l'organisme s'adapte et se rétablisse de toutes les perturbations d'un service continu. Il constitue, en tant que tel, un excellent modèle à suivre par les autres consortiums de transport.

5.2.3 Recommandations

Élaborer un programme de formation amélioré, axé sur les compétences

Le TTG bénéficie d'un personnel relativement ancien et expérimenté, notamment au niveau des postes de supervision et de gestion. Toutefois, si l'effectif connaissait un roulement, le TTG devrait envisager des améliorations à l'approche actuelle à la

formation. Ces améliorations devraient porter sur l'identification des compétences et des besoins requis en matière de formation pour chaque individu au sein de l'organisme. L'accent devrait être porté sur le perfectionnement des compétences nécessaires pour maîtriser les emplois individuels mais aussi pour garantir un niveau adéquat de formation polyvalente en vue de réduire le risque lié aux absences imprévisibles ou à un roulement du personnel. Des documents devraient être fournis, notamment un calendrier de formation individualisé et un dossier constatant la réalisation des mesures en question.

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique et précision de la carte

Il y a une seule carte numérique consolidée pour toute la zone de service. La carte initiale est fondée sur les données sources du système d'information géographique (SIG) fournies par la ville de Toronto, avec des caractéristiques de la configuration de base (comme la vitesse sur la route) calibrées par *Edulog* durant le processus de configuration. La carte comprend des couches supplémentaires d'information, comme des parcs et des masses d'eau. Elle est codée de manière à mettre en évidence visuellement certaines caractéristiques, comme les rues à sens unique. Toutes les limites pertinentes sont prévues dans la carte et le niveau d'exactitude serait élevé de manière générale. Toutefois, la mise à jour de la carte est un défi étant donné sa taille, le nombre élevé de chantiers de construction et le changement continu dans la municipalité.

Les limites des zones dangereuses dans *Edulog* ont été établies pour le TCDSB mais pas pour le TDSB, comme il est indiqué à la section portant sur les politiques et pratiques. De plus, certaines caractéristiques de la chaussée ont été établies là où c'est nécessaire pour restreindre les voies sûres réservées aux piétons (p. ex., « interdiction de traverser » ou « interdiction de se déplacer »). La densité des élèves et des écoles pour le TDSB annule dans une large mesure l'utilité des limites des zones dangereuses, comme il est décrit à la section portant sur les politiques et pratiques.

La base de données d'*Edulog* renferme environ 400 000 dossiers d'élèves. Sur ce nombre, une petite fraction seulement reçoit des services de transport et les efforts de maintien de l'exactitude sont concentrés sur les dossiers des élèves transportés. À la date de l'examen, 1 568 dossiers n'avaient pas d'adresse, 3 858 adresses étaient situées en dehors des limites de la ville et 3 842 adresses (ou moins de 1 %) ne pouvaient être appariées sur la carte. Ce pourcentage d'erreurs demeure relativement élevé et la cause semble assez peu claire. Très probablement, les erreurs proviennent d'inexactitudes dans la saisie des données résultant du protocole de gestion des données abordé ci-après. Elles ne reflètent pas un problème dans l'exactitude de la carte numérique sous-jacente.

Valeurs par défaut

Sur une base tactique quotidienne, les erreurs de calibrage identifiées sont gérées en procédant à des rajustements manuels des horaires des tournées d'autobus. Compte tenu de la taille et de la complexité de la carte, le TTG a conclu qu'il n'est pas sage de procéder à des changements continus au calibrage des vitesses sur la route et ainsi de suite sans une compréhension claire de la manière dont ces changements auront une incidence sur tout le système. Dans un effort supplémentaire, le TTG a donné accès à un nombre limité d'employés et leur a demandé de déterminer si l'accumulation d'erreurs est attribuable à un motif temporaire (comme des travaux de construction) ou s'il s'agit d'un facteur plus permanent. Dans ce dernier cas, les caractéristiques sous-jacentes de la carte seront mises à jour. Même si elle est improvisée, cette approche convient aux besoins uniques et aux conditions d'exploitation du TTG.

La rétroaction des exploitants d'autobus est sollicitée sous la forme d'une auto-vérification annuelle pour chaque itinéraire. D'autres inexactitudes sont relevées par les exploitants et communiquées au TTG, au besoin. Une fois qu'ils prennent connaissance des erreurs, les planificateurs d'itinéraires enquêtent sur l'erreur et rectifient la direction de l'itinéraire et/ou l'heure comme il est indiqué ci-dessus. Durant l'examen de l'efficacité et de l'efficience, les exploitants ont indiqué que ce processus n'entraîne pas toujours la rectification à temps des erreurs d'itinéraire. En outre, des vérifications en direct des tournées sont régulièrement effectuées par le personnel opérationnel.

Gestion des données sur les élèves

Edulog prévoit une seule base de données sur les élèves qui regroupe tous les dossiers d'élèves des deux conseils scolaires. La base de données comprend environ 400 000 dossiers d'élèves qui participent à plus de 850 programmes différents dans près de 800 bâtiments scolaires individuels. La taille de la base de données et le fait que seulement près de 10 % de tous les élèves inscrits reçoivent des services de transport créent un

environnement particulier et des difficultés de gestion des données uniques pour le TTG.

Le nombre relativement élevé de dossiers d'élèves non concordants mentionnés ci-dessus est un exemple qui aide à définir la nature de ce problème. Le maintien de l'exactitude et de l'intégrité de tous les dossiers d'élèves, à mesure que les données sont transmises par voie électronique à *EduLog*, exige une précision dans la saisie des données, dans toutes les écoles, pour l'ensemble des 400 000 élèves. Cette exigence représente une entreprise complexe et même dans les meilleures circonstances, il faut s'attendre à un faible taux d'erreurs. Ce phénomène, caractéristique de tous les consortiums de transport, est exacerbé au TTG. Des circonstances particulières surviennent pour le TTG en ce sens que non seulement le volume de données est tellement plus élevé, mais la gestion et la correction des erreurs dans tous les dossiers d'élèves entraînent le déploiement de tant d'efforts pour tenir à jour neuf dossiers sur dix pour des élèves qui ne sont même pas admissibles au transport. Par conséquent, la conclusion logique est de se concentrer sur le maintien de l'exactitude et de l'intégrité des 10 % de dossiers d'élèves admissibles. De nombreux dossiers d'élèves qui ne concordent pas et d'autres erreurs sont probablement attribuables à des élèves admissibles et, par conséquent, d'une pertinence marginale pour le TTG.

Une grande partie des activités de mise à jour visant à assurer l'exactitude des dossiers d'environ 42 000 élèves transportés a donc lieu au sein d'*EduLog*. Une fois par semaine, des données portant sur des opérations d'ajouts, de modifications et de suppressions sont téléchargées du SIS des deux conseils scolaires (Trillium), mais chaque fois qu'il y a un changement, l'école d'accueil envoie un formulaire de demande de transport directement au TTG pour toutes les demandes relatives aux élèves ayant des besoins particuliers, aux autres adresses ou aux programmes. Dans le cas du TDSB, un formulaire en papier est présenté pour toutes les demandes de transport. Cette méthode produit un volume important de papier et entraîne une forte dépendance à l'égard des processus manuels comparativement aux autres consortiums de transport. L'échange électronique de données sert à la mise à jour automatique des dossiers d'élèves utilisant le transport régulier. Toutefois, un examen manuel du changement est toujours effectué dans la plupart des cas.

Les formulaires concernant le transport adapté et le transport relatif à des programmes sont présentés par l'école d'accueil. Le TTG a une norme concernant le temps d'exécution de quatre jours ouvrables pour établir les changements de service. Le formulaire est envoyé au personnel d'exploitation de TTG responsable de l'école où sont gérées les erreurs ou la communication initiale avec l'école. Ces processus sont toujours, dans une large mesure, séparés entre les conseils scolaires. Le personnel d'exploitation exécute ces fonctions pour chaque conseil en utilisant les formulaires propres à chaque conseil. Toutes les données nécessaires sont extraites du formulaire

et vérifiées ou saisies manuellement dans *Edulog*. En supposant que le changement ne perturbe pas l'itinéraire ou le trajet de l'autobus (p. ex., aucun nouvel arrêt d'autobus n'est nécessaire et aucune situation de surcharge n'est créée), le personnel d'exploitation effectue le changement et le système TCNS est utilisé pour aviser l'école que le changement est complété. Si une planification plus détaillée est nécessaire, le formulaire est transmis au personnel de planification du TTG qui prend les mesures qui s'imposent. Dans tous les cas, une fois les changements effectués, l'information mise à jour de l'itinéraire devient également disponible aux écoles par le biais du système TRACS.

Le téléchargement hebdomadaire des données des élèves est administré par un seul membre du personnel du TTG qui effectue le téléchargement dans *Edulog*, produit divers rapports d'exception, enquête et corrige les erreurs résultantes. En outre, un téléchargement unique et complet des données des élèves a lieu en septembre de chaque année. Un téléchargement annuel des données des enregistrements préalables est effectué dans le cadre du cycle de planification annuel des tournées, mais le transfert des notes d'autres élèves se produit dans *Edulog*. Le cycle de planification annuel a lieu au transfert des données, y compris les données des enregistrements préalables.

De manière générale, les processus actuels relatifs à la gestion des données concernant les élèves sont fonctionnels et répondent aux besoins opérationnels du TTG tels qu'ils sont actuellement établis. Les processus donnent lieu à une base de données raisonnablement précise et complète aux fins de gestion des tournées. Ces processus sont pertinents, compte tenu de la taille et de la complexité de l'effectif des conseils scolaires par rapport aux activités de transport. Toutefois, les processus ont une forte dépendance à l'égard des formulaires de demande en papier et d'un système de notification redondant. Les processus sont aussi largement séparés par conseil scolaire. Malgré l'environnement opérationnel unique du TTG parmi les autres consortiums, les processus actuels n'encouragent pas l'intégration des services. Ils sont fortement tributaires d'un personnel opérationnel robuste et de processus manuels fondés sur le papier, ce qui va, en grande partie, à l'encontre de l'intention du processus d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience.

Structures de codage

Les dossiers des élèves dans *Edulog* sont identifiés en utilisant une série hiérarchique de codes générés par le système et saisis manuellement. Voici certains des éléments clés de la structure de codage :

- *L'école fréquentée* – Il s'agit d'un code de quatre lettres ou de quatre chiffres, la différence rendant l'école identifiable par le conseil scolaire.

- *Programme* – Ce code identifie l'un des 41 programmes éducatifs attribués.
- *Code d'admissibilité au système* – Ce code est automatiquement généré et attribué par *EduLog* à un dossier d'élève, compte tenu des critères d'admissibilité établis pour une combinaison de facteurs réunissant l'école, les programmes et les notes. Ces critères sont limités à ceux qui sont définis dans le système, notamment les critères suivants : admissible; admissible en raison d'un risque ou approbation par le conseil (comme il est défini par une limite établie au sein du système); inadmissible – à l'extérieur de la zone de fréquentation; et inadmissible – à une distance de marche.
- *Code d'admissibilité de l'utilisateur* – Au TTG, ce code est saisi manuellement et utilisé comme « critère d'affectation » pour améliorer ou redéfinir l'admissibilité initiale d'un élève, telle qu'elle est calculée par le système ou pour identifier un type de service particulier (p. ex. le matin seulement). Le TTG a limité ces codes à 11 le nombre total des codes pertinents, comme l'indique le tableau 1 ci- après.
- *Indicateur de besoins particuliers* – Code binaire (oui/non) qui identifie un élève comme ayant des besoins particuliers et permet l'utilisation des codes supplémentaires relatifs aux élèves avec des besoins particuliers.
- *Codes des besoins particuliers* – Série de 11 codes supplémentaires, utilisés seuls ou en combinaison pour déterminer l'équipement ou les besoins de service d'un élève ayant des besoins particuliers. Chaque code est couplé à une icône visuelle qui imprime les formulaires des tournées pour en faciliter l'identification par les conducteurs d'autobus.
- *Mode de transport* – Série de 6 codes qui décrivent le type de véhicule ou le moyen de transport auquel est affecté un élève admissible : TTC (transport en commun), camionnette (petit autobus de 19 passagers), grand (grand autobus de 72 places), mini (fourgonnette), WC (véhicule adapté aux fauteuils roulants) et taxi.

Cette structure de codage est adéquate et logique. Elle prévoit la plupart des renseignements nécessaires à la gestion quotidienne du système de transport. En outre, elle prévoit la capacité d'analyser de façon rationnelle et de produire des rapports sur les tendances et le rendement à l'échelle du système sans que sa gestion ne devienne un fardeau. Le lien des codes des besoins particuliers avec les icônes visuelles, pour en faciliter l'identification, est un ajout à la structure de codage qui est digne de mention. Le Tableau 4 prévoit un résumé récapitulatif du système l'admissibilité et des codes d'admissibilité de l'utilisateur pour tous les élèves admissibles dans la base de données.

Tableau 4 : codage relatif aux élèves admissibles

Code de l'utilisateur	Description du code de l'utilisateur	CS ⁷ 0	CS ⁷ 1	CS ⁷ 12	CS ⁷ 13	CS ⁷ 93	Total
0	Admissible	683	214	94	142	7	1 140
1	Risque	64	287	4	10	1	366
10	Transport vers l'école seulement	48	18	60	63	13	202
12	À l'extérieur de la zone de fréquentation	83	13	26	23	65	210
13	À une distance de marche	67	21	35	18	34	175
20	Transport de l'école seulement	82	34	119	152	14	401
25	Admissible mais le transport n'est pas nécessaire	40	45	15	29	2	131
30	Adaptation	0	1	13	10	2	26
40	Frère ou sœur accompagnant un élève ayant des besoins particuliers	361	194	229	739	1	1 524
50	Autre adresse	5 861	1262	3901	1993	241	13 258
55	Tous les élèves de rite oriental	712	13	72	32	0	829
60	Élèves bénéficiant de droits acquis	19	2	46	2	0	69
70	Élèves admissibles à occuper des places vacantes	219	160	450	1255	25	2109
80	Exception avec approbation du conseil	0	3	7	2	0	12
93	Absence de code (défaut)	24	10	4	5	8	51
99	Absence de code (défaut)	8 638	5 527	3 987	2 469	8 69	21 490
Total		16 901	7 804	9 062	6 944	1 282	41 993

⁷ Code du système

Les itinéraires d'autobus sont codés dans le système pour indiquer la zone géographique de départ au sein de la zone de service, l'exploitant attribué et le conseil scolaire qui couvre les frais de l'itinéraire. Les trajets d'autobus sont codés pour indiquer « l'école d'ancrage » (généralement la dernière école ayant servi à assurer le trajet de l'élève) et le type de trajet (matin ou après-midi, transport adapté ou régulier, midi). Les trajets ne sont pas codés pour indiquer s'ils font partie d'un itinéraire à étape ou bien si le trajet dessert plusieurs écoles. Comme il n'y a aucun transfert qui est actuellement en utilisation dans le système, ce codage n'est pas actuellement nécessaire. De manière générale, le codage des trajets et des itinéraires est fonctionnel et adapté aux besoins opérationnels du TTG, mais il est plutôt limité à des fins d'analyse et de production de rapports sur le rendement.

5.3.2 Pratiques exemplaires

Icônes de codage des dossiers ayant des besoins particuliers

L'utilisation d'icônes uniques pour déterminer les besoins du matériel particulier requis est une excellente amélioration de la structure de codage de base qui prévoit un identificateur rapide, visuellement distinct, permettant aux conducteurs d'autobus et autres intervenants d'assurer facilement le suivi de ces exigences. Cela représente une pratique exemplaire que les autres consortiums de transport devraient imiter.

5.3.3 Recommandations

Restructurer les processus relatifs à la gestion des données sur les élèves

La gestion des données par le TTG présente des difficultés uniques. Les processus manuels ont évolué pour garantir que le volume de changements quotidiens et la prépondérance de demandes de transport adapté soient gérés avec exactitude. Toutefois, cette situation s'est traduite par une augmentation des exigences relatives à la dotation en personnel et la tenue de dossiers transmis entre les fonctions des opérations et celles de la planification, une forte dépendance à l'égard des formulaires en papier et des systèmes de notification redondants. Le TTG devrait sérieusement envisager de faire des efforts pour simplifier ces processus et se fier davantage à l'automatisation et aux processus automatisés. Cela devrait inclure la pleine intégration de la fonction des opérations entre les conseils scolaires, une séparation plus distincte des responsabilités des changements de tournées entre les fonctions de planification et des opérations et un mouvement vers une utilisation plus robuste de *TRACS* pour communiquer aux écoles et aux exploitants les notifications de changements et l'information mise à jour sur les tournées.

5.4 Rapports du système

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

5.4.1 Observations

Production de rapports, analyse de données et évaluation du rendement

Le TTG exécute continuellement de nombreuses listes de tâches dans *EduLog* à diverses fins opérationnelles. Il n'y a pas de programme régulier prévoyant la transmission de données aux conseils scolaires. Toutefois, il y a un dossier des divers rapports qui ont été produits pour les conseils scolaires en vue d'analyser ou d'examiner des questions et des préoccupations spécifiques au cours des années. Le TTG a aussi commencé à élaborer un ensemble d'indicateurs de rendement clés (IRC) à cette fin. Ces paramètres sont calculés mensuellement et sont contrôlés pour analyser les tendances. Le programme a commencé avec le début de l'année scolaire en cours et les données se sont accumulées pendant trois mois consécutifs à la date de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Par ailleurs, TRACS a été établi pour fournir aux utilisateurs finaux (les écoles et les exploitants) de nombreux rapports personnalisés et personnalisables qui fournissent une information ciblée à des utilisateurs particuliers. Le personnel du TTG est aussi qualifié pour produire des extraits de données et des rapports. Il a collaboré avec des cadres d'*EduLog* pour créer d'autres rapports réguliers des rapports de kilométrage mensuels. De manière générale, la production de rapports à des fins opérationnelles et internes est pertinente. L'utilisation d'IRC à partir de l'année en cours est un excellent ajout.

5.4.2 Recommandations

Production de rapports et évaluation du rendement améliorés

Le TTG devrait sérieusement songer à améliorer et élargir la création et la communication d'IRC. L'ajout d'un programme régulier de rapports sommaires aux structures de gestion envisagées du consortium et le suivi des tendances au fil du temps fourniront une excellente base pour bâtir une culture d'amélioration continue dans la prestation de services de transport dans la zone de service du TTG.

5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

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

5.5.1 Observations

Planification et gestion des tournées d'autobus

La planification des tournées est une fonction centralisée, intégrée et spécialisée au sein de la structure organisationnelle du TTG. Une équipe formée de cinq planificateurs relève d'un seul superviseur responsable de la planification des tournées des élèves ayant des besoins particuliers. Cette fonction absorbe la majorité des ressources en matière de planification en raison du nombre disproportionné d'élèves ayant des besoins particuliers par rapport au nombre d'élèves réguliers comparativement aux autres consortiums dans la province. La planification des tournées des élèves ayant des besoins particuliers est effectuée de manière générale une fois l'année, des mises à jour et des modifications étant effectuées régulièrement, au besoin, durant l'année scolaire. Une équipe distincte, plus petite, est responsable de la planification des tournées du transport régulier, qui est généralement plus stable que la planification des tournées du transport adapté, et se concentre sur les services de transport des programmes. Toutefois, un examen annuel de ces tournées est aussi effectué durant le cycle de planification.

Les cadres supérieurs chargés de la planification au TTG sont des usagers très compétents du système et de sa fonctionnalité avancée. Outre les activités régulières de mise à jour des tournées, des analyses périodiques sont effectuées pour appuyer diverses initiatives des conseils scolaires. Citons, à titre d'exemple, l'intégration des

tournées d'autobus à la création des opérations communes, question abordée dans la section sur les politiques et pratiques, et une analyse effectuée depuis pour le TCDSB et portant sur les services de transport d'une école secondaire et d'une école qui a été déplacée. Une optimisation des tournées a été réalisée dans le cadre de l'étude sur l'école secondaire afin de déterminer le nombre d'autobus supplémentaires requis.

La planification des tournées des élèves ayant des besoins particuliers est totalement intégrée entre les conseils scolaires. Les tournées d'autobus pour les élèves ayant des besoins particuliers et celles pour les élèves réguliers sont essentiellement exploitées comme systèmes distincts. Il y a actuellement 399 élèves qui ont une certaine forme d'identification de besoins particuliers qui prennent un autobus de 72 places. Des efforts sont déployés pour autoriser les élèves ayant des besoins particuliers d'être accompagnés dans le véhicule de transport adapté d'un frère ou d'une sœur. Un code d'admissibilité de l'utilisateur est attribué à ces élèves. Selon les données, ce code a été attribué à 1 524 élèves.

Analyse de l'efficacité du système⁸

Les données actuelles relatives aux tournées, aux trajets, aux élèves et aux heures de classe sont extraites d'*EduLog* pour analyser l'efficacité du système. Compte tenu de l'incidence disproportionnée des exigences du transport adapté au TTG, les éléments propres au transport régulier et au transport adapté ont été évalués séparément. Chacun de ces éléments a des demandes et des modes de prestation de services très différents.

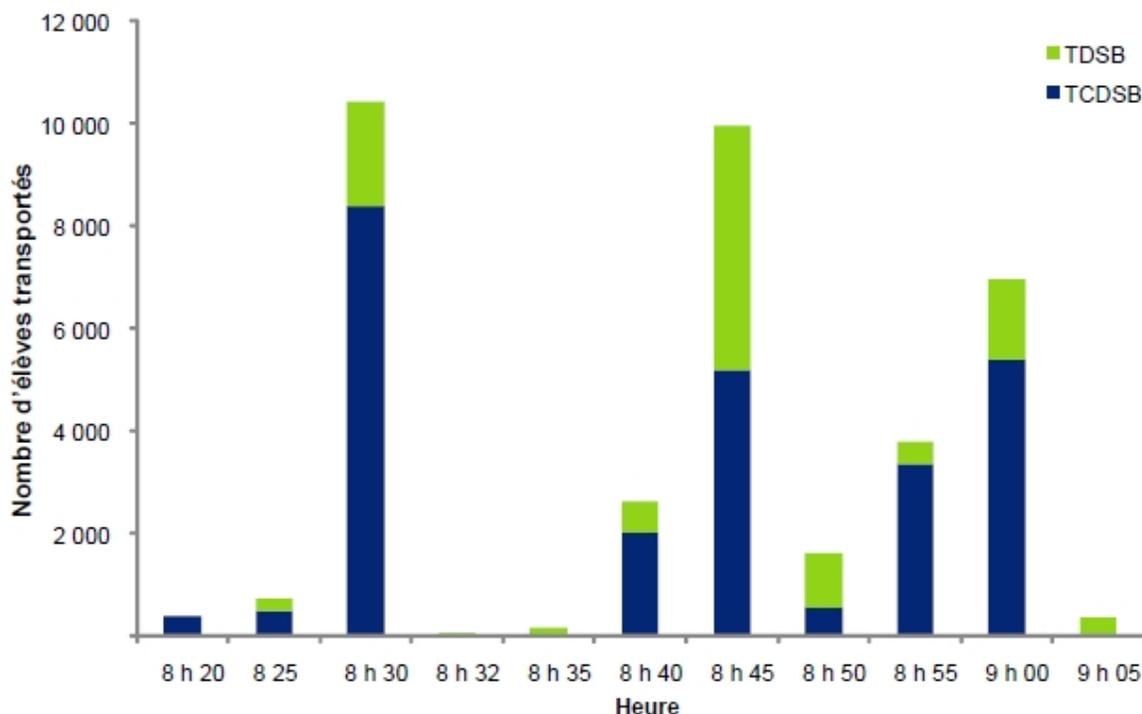
Le volet transport régulier de la prestation de services est fondé sur un système à deux niveaux, le service étant fourni par un parc de grands autobus, chacun d'une capacité théorique nominale de 72 places. Ces véhicules assurent généralement quatre trajets par jour, deux le matin et deux l'après-midi, chaque trajet individuel étant conçu pour desservir les élèves d'une école. Les trajets des deux conseils scolaires sont ensuite combinés pour créer l'itinéraire quotidien de chaque autobus.

Le Figure 6 indique le nombre d'élèves transportés aux écoles aux différentes heures indiquées. Par souci de clarté, cette présentation est limitée aux écoles et programmes où le transport est fourni à 50 élèves ou plus. Ce graphique révèle qu'il y a des groupes d'élèves qui sont transportés aux écoles à partir de 8 h 30 et puis entre 8 h 45 et 9 h. Cette séparation, associée à des durées de trajet relativement courtes et la capacité de

⁸ Toutes les données indiquées dans la présente section du rapport renvoient aux données recueillies lors du passage sur place de l'équipe chargée de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité. Les incohérences qui peuvent exister avec certaines données déjà diffusées par le ministère sont attribuables aux différentes dates de collecte des données.

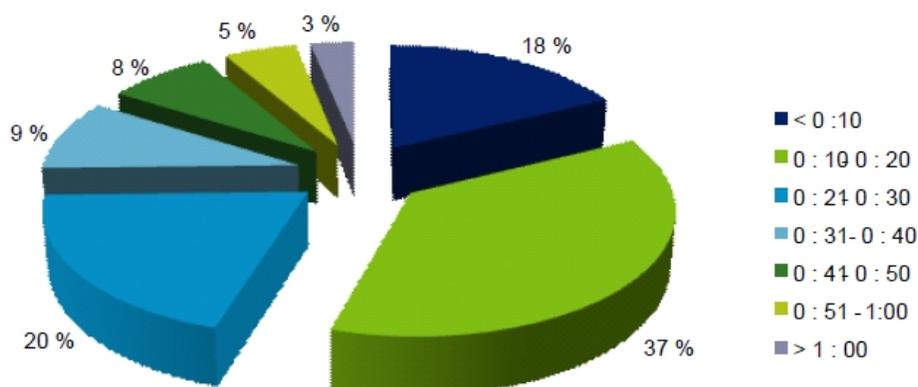
déposer les élèves à l'école avant le début des heures de classe, facilite l'établissement de niveaux dans les trajets d'autobus.

Figure 6 : élèves transportés par heure de début des classes (écoles avec 50 élèves et plus qui sont transportés)



Le Figure 7 montre les durées de trajet relativement courtes en prenant l'ensemble des 1 454 trajets d'autobus réguliers du matin et de l'après-midi (cette analyse ne tient pas compte des trajets de midi) et en les regroupant par tranches de temps de 10 minutes. Il ressort de ce graphique que 18 % de tous les trajets d'autobus ont une durée inférieure à 10 minutes, 75 % des trajets ont une durée de moins de 30 minutes et 8 % seulement de tous les trajets réguliers entre le domicile et l'école ont une durée qui dépasse 40 minutes avec les élèves à bord. Ces chiffres sont très révélateurs, compte tenu notamment du milieu urbain dense et des facteurs liés aux embouteillages qui sont pris en considération dans la conception des trajets d'autobus du TTG.

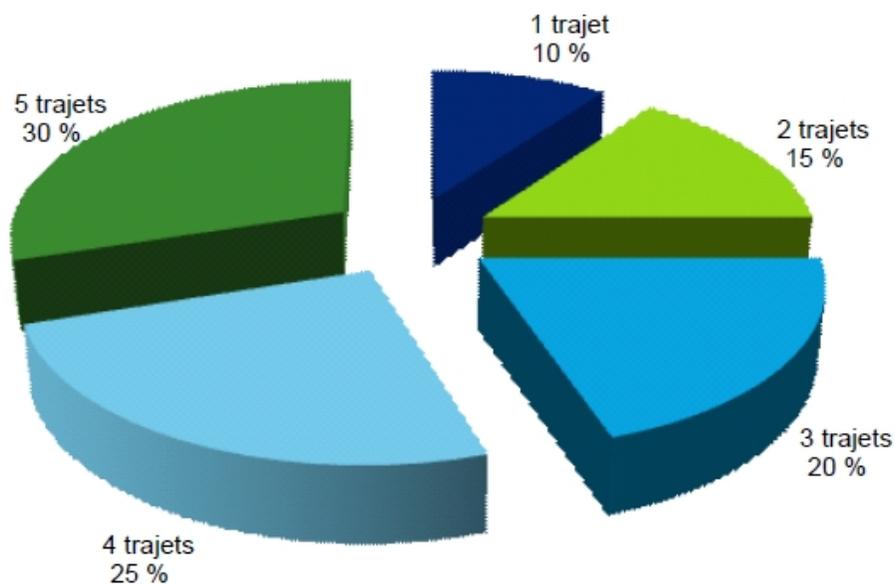
Figure 7 : pourcentage de trajets par durée du trajet



La durée des trajets des autobus scolaires permet aussi de comprendre la durée du trajet des élèves, mesure clé de l'efficacité générale du système. Le TTG indique que moins de 3 ½ % de tous les élèves réguliers ont une durée de trajet le matin ou l'après-midi qui dépasse 40 minutes et un pourcentage extraordinaire de 80 % des élèves dont la durée de trajet le matin et l'après-midi est de 20 minutes ou moins. Un calcul indépendant complété dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience révèle des résultats légèrement différents mais rejoint en grande partie les chiffres indiqués. Dans les deux cas et même en effectuant un rajustement pour tenir compte du milieu urbain où nous nous attendons à des durées de trajet relativement courtes, ces données reflètent un niveau de prestation de services très élevé.

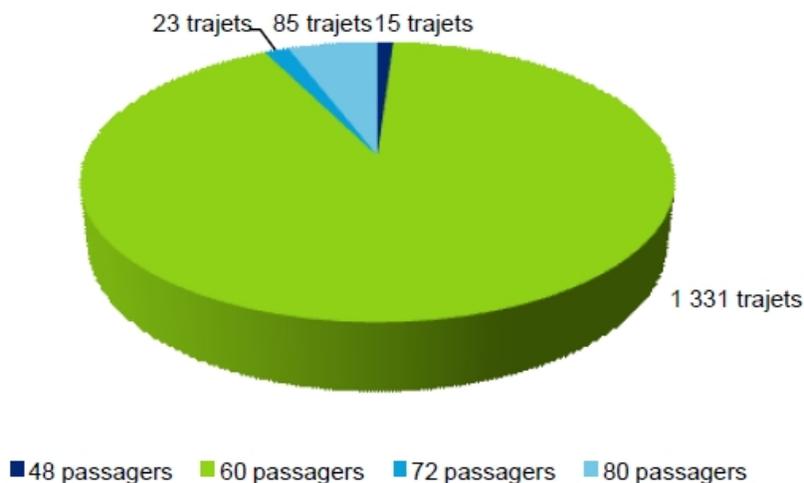
L'efficience des tournées de transport régulier du TTG est fondée sur l'idée de réutilisation de chaque autobus scolaire de nombreuses fois au cours d'une journée de service. Les 1 454 trajets quotidiens individuels effectués entre le domicile et l'école sont desservis par 395 autobus scolaires. Chacun d'eux fait un minimum de deux trajets (un le matin et l'autre l'après-midi). Toutefois, la plupart des véhicules effectuent entre quatre et cinq trajets par jour, ce qui montre un niveau raisonnablement élevé d'utilisation de l'actif. Cela étant dit, lorsqu'on tient compte du contexte des heures de début des classes indiquées au Figure 6, il semble que d'autres améliorations à la réutilisation de l'actif et à l'efficience, de manière générale, seraient possibles grâce à une autre réaffectation des heures de classe à des créneaux horaires supplémentaires ou à une plus grande séparation entre les niveaux qui existent déjà.

Figure 8 : itinéraires réguliers par calcul des trajets quotidiens



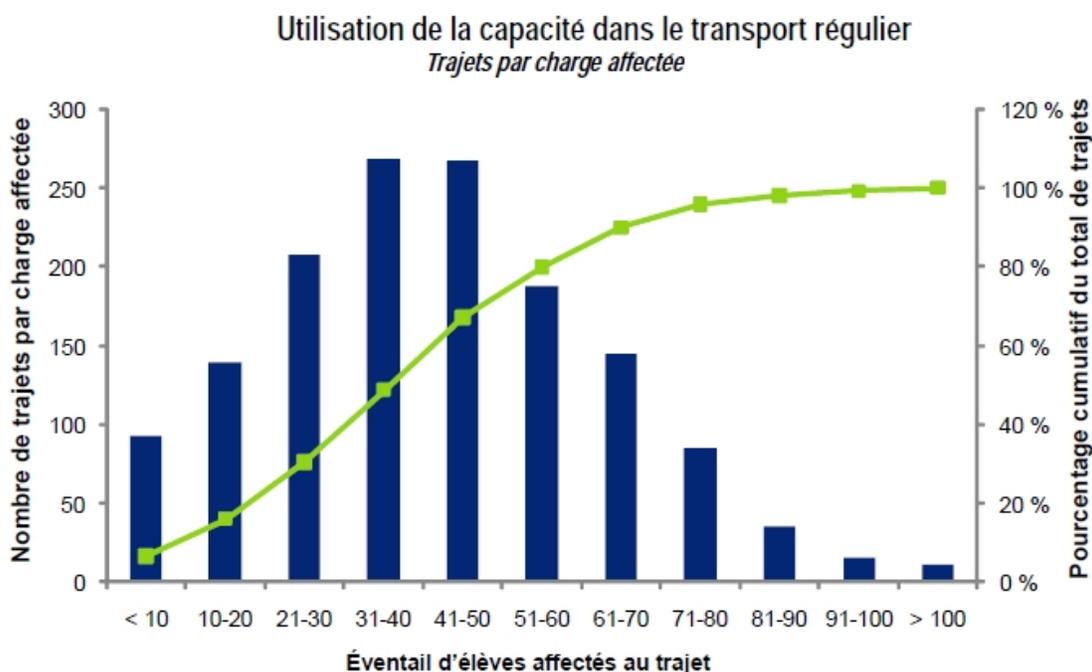
Il faut établir un rapport équilibré entre le niveau d'utilisation de l'actif et l'utilisation de la capacité à chaque trajet d'autobus. Comme cela a été mentionné précédemment, le volet transport régulier du système TTG est exploité grâce à un parc d'autobus dont chacun a une capacité nominale de 72 places. Toutefois, la taille réelle des autobus utilisés dans chaque tournée peut varier comme peut varier la capacité maximale prévue, utilisée par le personnel du TTG dans la conception de chaque trajet d'autobus. Comme le montre le Figure 9, les trajets ont, dans une large mesure, une capacité maximale prévue de 60 passagers dans le système *Edulog*.

Figure 9 : capacité déclarée des autobus dans *Edulog* (trajets d'autobus réguliers entre le domicile et l'école)



Lorsqu'on le compare à la norme établie par le TTG dans le logiciel de planification, le taux moyen d'utilisation de la capacité sur tous les trajets d'autobus du matin et de l'après-midi entre le domicile et l'école est de 70 %, ce qui est dans les limites prévues. Toutefois, lorsque nous examinons le nombre d'élèves affectés à chaque trajet d'autobus, le tableau qui émerge est quelque peu différent. Il ressort de cette présentation qu'un nombre important de trajets d'autobus réguliers du système sont légèrement chargés car près du tiers de tous les trajets ont moins de 30 élèves qui y sont affectés. Compte tenu des pratiques opérationnelles en milieu urbain dense, ceci pourrait être une occasion d'améliorer davantage l'efficacité générale grâce à une augmentation du taux d'utilisation de la capacité ou, tout au moins, grâce à une attention spéciale portée aux trajets dont les autobus ont une capacité particulièrement légère.

Figure 10 : utilisation de la capacité dans le transport régulier (trajets par charge affectée)



Le système décrit ci-dessus prévoit un certain partage entre les conseils scolaires. Toutefois, ce partage est limité dans une large mesure à celui des autobus sur les itinéraires plutôt que sur le partage d'élèves sur des trajets. Les 1 454 trajets quotidiens entre le domicile et l'école ne comprennent que 69 trajets combinés où les élèves de différentes écoles sont ramassés et déposés dans l'ordre. Sur ce nombre, on peut identifier facilement un seul trajet comprenant des élèves des deux conseils scolaires. Sur les 395 itinéraires quotidiens, 94 itinéraires (24 %) couvrent des trajets desservant

des écoles des deux conseils. Dans ces cas, un autobus peut effectuer un trajet vers une école du TDSB, suivi par un trajet vers une école du TCDSB, sans mêler les élèves dans l'autobus. Compte tenu des différentes caractéristiques de fréquentation scolaire de chaque conseil et de la densité relative qui en résulte dans les petits territoires scolaires de la zone de service, ce niveau de partage est raisonnable.

Pris dans son ensemble, le volet transport régulier du réseau TTG est un système de transport raisonnablement efficient et hautement efficace. Il y a certainement des conditions démographiques et topographiques uniques qui influent sur la conception et l'exploitation du système, comme la densité à l'échelle du système et les problèmes de circulation imprévisibles. Cependant, ces difficultés créent des occasions uniques pour le TTG seulement. L'ajout d'autres tournées par étape, une coordination judicieuse des heures de classe et une amélioration de l'utilisation de la capacité des trajets, actuellement à un faible taux sur l'échelle d'utilisation, se traduiront probablement par des gains d'efficacité supplémentaires dans le volet transport régulier du système.

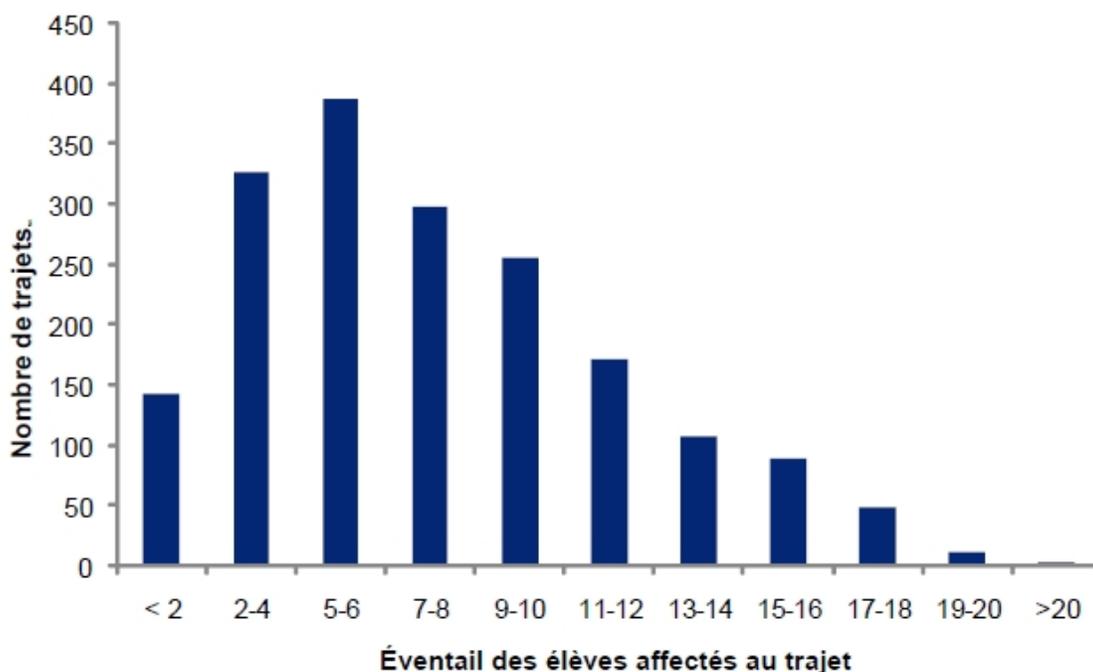
Le volet transport adapté du système fonctionne en grande partie comme un réseau de transport distinct. Toutefois, il y a certains exemples qui montrent des élèves réguliers qui prennent des autobus affectés au transport adapté (comme les frères et sœurs d'élèves ayant des besoins particuliers) et des élèves ayant des besoins particuliers qui prennent des autobus réservés au transport régulier, lorsque les handicaps des élèves en question permettent une telle intégration. Toutefois, il s'agit en grande partie d'exceptions qui représentent un petit pourcentage sur l'ensemble des élèves. Le transport adapté est généralement assuré sur de petits autobus scolaires de 19 places. Sur les 1 840 trajets quotidiens de transport adapté identifiés dans *Edulog*, 1 803 trajets sont exploités sur des autobus scolaires ayant cette capacité.

Contrairement au volet transport régulier, la planification des tournées est totalement intégrée entre les deux conseils scolaires. Le placement des élèves dans des programmes multiples en établissement dans l'ensemble de la zone de service, les nombreuses heures de classes de programmes particuliers et les circonstances et exigences multiples et uniques des élèves facilitent un degré plus élevé de partage dans les trajets d'autobus individuels. On se fie énormément à l'utilisation de trajets combinés dans ce volet du système, avec 1 581 trajets sur 1 840 trajets (86 %) desservant plus d'une école ou d'un programme. De nombreux trajets desservent des écoles ou des programmes des deux conseils.

Le taux moyen d'utilisation de la capacité sur tous les trajets d'autobus affectés au transport adapté, le matin, à midi et l'après-midi, est de 40 %. Comme ces services sont fournis en utilisant des véhicules ayant relativement une capacité élevée (pour le transport adapté), le résultat est excellent. Le Figure 11 montre qu'entre 4 et 10 élèves

sont affectés à la plupart des trajets d'autobus pour le transport adapté, un nombre relativement petit étant inférieur ou supérieur à cette fourchette.

Figure 11 : utilisation de la capacité dans le transport adapté (trajets par charge affectée)



5.5.2 Recommandations

Analyser davantage le système de transport régulier pour d'éventuels gains d'efficience

Lorsque les opérations communes ont été initialement établies, le TTG a amélioré l'efficience globale en mettant en œuvre une stratégie de coordination des heures de classe et de partage des autobus entre les conseils sur les itinéraires quotidiens. Un examen des données indique un niveau raisonnable d'efficience, mais montre aussi que d'autres gains sont possibles dans les domaines de l'utilisation de la capacité sans réduire considérablement la qualité ou l'efficacités du service. Le TTG devrait songer à entreprendre une analyse pour évaluer les coûts et avantages d'un renforcement de la coordination des heures de classe à l'échelle du système tout en examinant les trajets d'autobus en vue d'une éventuelle fusion.

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

L'optimisation des tournées et de la technologie a reçu une note **moyenne-élevée**. La plupart des systèmes et processus sont en place pour bien gérer l'élaboration et la mise à jour des parcours et horaires des autobus avec efficacité et efficience. De nombreuses pratiques opérationnelles en utilisation ont évolué pour tenir compte des circonstances qui sont véritablement propres au milieu opérationnel du TTG. L'analyse de l'efficacité du système indique qu'un niveau raisonnable d'efficience a été atteint tout en assurant un service de qualité d'un niveau exceptionnel. Cela ne diminue pas la possibilité de procéder à d'autres améliorations aux processus et aux résultats qui pourraient être possibles grâce à une analyse plus poussée par le personnel du TTG et la coopération entre les conseils scolaires.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

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

Contrats – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Élevée

6.2 Structure des contrats

Un contrat⁹ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

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

6.2.1 Observations

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Des contrats sont exécutés avec tous les exploitants d'autobus. Bien que les contrats soient normalisés, chaque conseil scolaire a signé, à titre individuel, des contrats avec chaque exploitant d'autobus (tous les exploitants offrent leurs services aux deux conseils).

Les contrats sont valides du 1^{er} septembre 2007 au 31 août 2012. Ils prévoient deux renouvellements d'un an qui prolongent automatiquement l'échéance à moins que le conseil scolaire n'en décide autrement.

Les contrats décrivent les modalités pertinentes juridiques, sécuritaires et autres clauses non monétaires, notamment :

- la nature des services de transport à fournir, y compris le nombre de véhicules qui seront nécessaires, la taille des véhicules et d'autres aspects des services à fournir;
- la durée du contrat et les conditions en vertu desquelles le conseil scolaire peut résilier ou modifier le contrat;
- le barème des frais, le calendrier des paiements et d'autres dispositions relatives à la facturation et au paiement comme la hausse des prix du carburant;
- les exigences relatives au rendement de l'exploitant et le droit du conseil scolaire de vérifier la conformité au contrat.
 - Les exigences relatives au rendement portent sur les points suivants : les itinéraires, les services et taux de transport, le ramassage et le débarquement, le temps de déplacement, l'année scolaire, les listes des élèves, les exigences en matière de transport, l'administration, les exigences applicables aux véhicules, les qualifications et responsabilités des conducteurs, le service de fauteuils roulants, le service aux élèves ayant un handicap de développement, la formation en premiers soins et les exigences en matière de sécurité.
 - Tous les conducteurs devraient avoir une formation en programmes de sécurité des autobus scolaires. Les nouveaux conducteurs ont deux semaines pour recevoir leur formation initiale (qui comprend la formation en premiers soins et la formation à l'utilisation d'EpiPen. Quant aux

conducteurs d'expérience, ils ont des séances annuelles de recyclage en matière d'utilisation de l'épinéphrine (EpiPen).

- Tous les exploitants devraient procéder à un exercice d'évacuation avec les élèves sur leur trajet vers l'école avant la fin du mois d'octobre. Ils devraient aussi travailler avec chaque école afin de choisir le meilleur moment pour effectuer ces exercices.
- l'utilisation de renseignements personnels et la conformité aux lois applicables (comme la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*) ainsi que les dispositions relatives à la confidentialité et la vie privée;
- le droit du conseil scolaire de déterminer la conception de la tournée, les points de ramassage et les points de débarquement;
- les exigences relatives aux véhicules (p. ex., âge maximal de 12 ans, âge moyen du parc de véhicules de 7 ans, etc.);
- les exigences relatives aux conducteurs (p. ex., exigences relatives à la délivrance de permis et à l'établissement d'une assurance, vérifications pour travail auprès de personnes vulnérables, etc.);
- les exigences relatives à la conduite (p. ex., limites de vitesse, dispositions concernant le stationnement, manœuvres de marche arrière des véhicules, etc.);
- les droits de cession et de sous-traitance, y compris l'exigence que l'exploitant obtienne le consentement écrit du conseil avant la cession du contrat et que chaque contrat en sous-traitance conclu par l'exploitant adopte toutes les conditions du contrat, applicables au travail du sous-traitant;
- d'autres dispositions, notamment les suivantes : déclarations et garanties; indemnisation et exigences relatives à l'assurance; indemnisation, santé et sécurité des travailleurs; exigences relatives à la vérification et la tenue de dossiers; exigences relatives à l'administration; production de rapports sur les incidents et règlement des différends.

Les contrats exécutés prévoient aussi un bon plan pour l'utilisation des autobus scolaires. Ce plan vise à tenir compte des préoccupations concernant l'exposition des enfants aux gaz d'échappement des véhicules, aux allergènes et autres produits chimiques liés à l'utilisation des autobus scolaires. Les exigences abordent notamment les questions suivantes :

- le déploiement du parc de véhicules (80 % des véhicules de l'exploitant doivent être déployés en fonction de la longueur de l'itinéraire, les véhicules plus récents affectés aux itinéraires les plus longs et les véhicules plus anciens aux itinéraires les plus courts);
- les conditions à l'intérieur de l'autobus (p. ex., niveaux de propreté, politiques concernant la consommation d'aliments, etc.);
- l'entretien des autobus;
- les pratiques concernant le moteur qui tourne au ralenti (p. ex., suivre les règlements de la ville de Toronto concernant les moteurs qui tournent au ralenti, réduire les périodes pendant lesquelles le moteur tourne au ralenti, etc.);
- les technologies relatives au carburant;
- l'équipement de l'autobus;
- les conseils pratiques qui encouragent les solutions de rechange saines au transport à l'école par autobus.

Les contrats exécutés précisent le droit du conseil scolaire de modifier les itinéraires ou d'en établir de nouveau mais ne prévoient pas de manière explicite la manière dont le conseil scolaire modifierait les itinéraires ou en établirait de nouveaux. La modification des itinéraires existants et l'établissement de nouveaux itinéraires sont principalement fonction du niveau de service, comme le détermine l'analyse des indicateurs de rendement clés (IRC), les commentaires du personnel opérationnel et la rétroaction des écoles et directeurs et directrices d'école.

Rémunération des exploitants d'autobus

La rémunération des exploitants d'autobus est fonction des facteurs suivants :

- un taux journalier, qui varie selon la taille du véhicule et le moment de la journée (matin, après-midi, midi, etc.);
- un taux variable est utilisé si un itinéraire dépasse le temps journalier normal pour l'itinéraire;
- un facteur de compensation des dépenses de carburant qui est déterminé en utilisant un taux de carburant fixe, le nombre de kilomètres parcourus mensuellement et un facteur d'efficacité de carburant qui varie selon la taille du véhicule;

- pour les exploitants d'autobus transportant des élèves en fauteuil roulant, un montant fixe est versé par élève; ce montant couvre les coûts liés à l'optimisation des tournées et au transport des élèves.

Pour ce qui est des annulations découlant du mauvais temps ou de conflits de travail au conseil scolaire, les exploitants reçoivent 70 % du tarif journalier à condition qu'ils versent à leurs conducteurs leur pleine rémunération quotidienne normale. Cette mesure est valable pour 15 jours. Une fois passé ce délai, le conseil peut réduire ou cesser les paiements continus.

Clauses des contrats conclus avec les exploitants de taxis

Bien que les conseils scolaires ne concluent pas directement de contrat avec les exploitants de taxis, il est demandé à certains exploitants d'autobus de conclure un contrat de sous-traitance avec des entreprises de taxis. Les exploitants de taxis doivent respecter les mêmes conditions des contrats conclus avec les exploitants d'autobus mentionnés ci-dessus.

Les services d'approvisionnement des conseils scolaires ont aussi conclu des ententes de fournisseurs attirés avec des entreprises de taxis. Lorsque les services de transport ont besoin d'un taxi de façon ponctuelle, ils utilisent les fournisseurs attirés par leurs conseils scolaires.

Le consortium a conclu avec les exploitants de taxis des contrats détaillés qui énoncent l'ensemble des conditions juridiques et de celles liées à la sécurité et à d'autres aspects non monétaires, tels que la confidentialité, ainsi que les obligations du consortium et de l'exploitant. Les contrats signés avec les exploitants de taxis comprennent les mêmes clauses que ceux conclus avec les exploitants d'autobus.

Parents conducteurs

Aucun des deux conseils scolaires n'a recours aux parents conducteurs.

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

Les services de transport des deux conseils scolaires fournissent aux élèves admissibles des billets de transport en commun lorsque ce moyen de transport se révèle le plus rentable ou bien lorsque la politique du conseil scolaire le prévoit. Toutefois, les études de rentabilité ne sont pas régulièrement vérifiées pour garantir que les anciennes analyses coût/avantages justifiant le recours au transport en commun sont toujours valides.

Le service de transport du TDSB commande les billets de transport en commun pour les élèves ayant des besoins particuliers dans le cadre du système

d'approvisionnement du conseil scolaire. Chaque école commande des billets de transport en commun pour les élèves utilisant le transport régulier et le service de transport rembourse ce montant à l'école une fois par an. Il n'y a pas de contrat officiel à cet égard entre le TDSB et la commission de transport de Toronto (TTC).

Le service de transport du TDSB commande et distribue des billets de transport en commun pour tous les élèves admissibles. Le service bénéficie d'une remise sur le volume et une entente normale de consignation a été conclue avec le TTC.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est établi que les activités de transport ont démontré une pratique exemplaire dans le domaine suivant :

Contrats types et clauses des contrats

Les services de transport ont des contrats types en place à l'intention des exploitants. Ces contrats prévoient les modalités juridiques, sécuritaires et autres clauses non monétaires pertinentes. Cette mesure garantit que la relation contractuelle entre les fournisseurs de services de transport et le conseil scolaire est définie et exécutoire. Le libellé du contrat de transport des autobus scolaires prolonge automatiquement le contrat jusqu'à l'année suivante en se fondant sur les conditions de l'année précédente, ce qui garantit qu'un contrat soit en place au début de l'année scolaire.

Âge des véhicules

Les exigences des services de transport concernant l'âge maximal et l'âge moyen des véhicules sont conformes aux pratiques exemplaires provinciales.

Assurance

Les services de transport exigent des exploitants de présenter une preuve d'assurance avant le début de l'année scolaire. Cette mesure garantit le respect de cette importante exigence juridique avant la prestation des services.

Pratiques favorables à l'environnement

Les contrats exécutés comprennent une section adaptée de façon à prendre en considération les préoccupations en matière de santé et d'environnement. Cette section prévoit notamment les exigences écologiques comme les pratiques de déploiement du parc de véhicules, les politiques contre la marche au ralenti des moteurs de véhicules et les normes de propreté des autobus. Ces exigences aident à aborder les préoccupations soulevées par les parents et professionnels de santé tout en permettant

aux conseils de poursuivre des pratiques opérationnelles viables et de faire preuve de leadership en matière d'environnement.

6.2.3 Recommandations

Obligation d'offrir une formation en matière de sécurité avant le début de l'année scolaire

Il est établi que tous les conducteurs doivent recevoir une formation dans les programmes de sécurité des autobus scolaires et que les nouveaux conducteurs ont deux semaines pour recevoir la formation initiale (qui comprend la formation en premiers soins et la formation à l'utilisation d'EpiPen. Il est recommandé que tous les conducteurs soient qualifiés pour gérer les situations d'urgence avant de commencer à transporter les élèves.

6.3 Achat de produits et de services

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

6.3.1 Observations

Achat des services des exploitants

Les services de transport ont travaillé ensemble pour élaborer et émettre un appel d'offres pour des services d'exploitants d'autobus. Ils ont utilisé un processus d'approvisionnement concurrentiel pour obtenir tous les services des exploitants d'autobus.

Les services de transport ont aussi élaboré un calendrier d'approvisionnement qui est utilisé pour guider le processus des appels d'offres et garantir que les fournisseurs retenus aient suffisamment de temps pour assurer les véhicules et les conducteurs.

Transport adapté

Comme il est précisé ci-dessus, les services de transport utilisent un processus d'approvisionnement concurrentiel pour obtenir tous les services des exploitants d'autobus, y compris les services de transport adapté.

Les services de transport se fient également aux exploitants pour assurer les services d'optimisation des tournées pour des élèves ayant des besoins particuliers. Cette

exigence a été intégrée dans l'appel d'offres relatif aux services des exploitants d'autobus.

Autre approvisionnement

Les services de transport ont travaillé ensemble pour élaborer et émettre un appel d'offres pour l'exécution des programmes de sécurité dans les autobus scolaires, y compris le programme Petits passagers et le programme *Ambassador*. Un processus d'approvisionnement concurrentiel a été utilisé dans la sélection d'un exploitant pour fournir ces services.

6.3.2 Pratiques exemplaires

Processus d'approvisionnement concurrentiel

Les contrats actuels des exploitants des services de transport ont tous fait l'objet d'un processus d'approvisionnement concurrentiel et les services de transport devraient continuer à conclure les contrats des exploitants dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Les processus d'approvisionnement concurrentiels sont connus pour être le meilleur moyen de garantir les taux du marché car ils permettent à l'acheteur d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix compte tenu de certaines attentes définies en matière de service. L'utilisation d'un processus d'approvisionnement concurrentiel introduit l'occasion d'affaires à un marché compétitif. En se fondant sur les demandes des exploitants, les services de transport peuvent déterminer les exploitants de services de transport les plus qualifiés qui offrent les meilleurs prix pour le niveau de services fournis. Il convient de féliciter les services de transport des conseils scolaires de leur engagement solide de longue date à l'égard d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour fournir les services de transport.

Calendrier d'approvisionnement

Les services de transport ont un calendrier d'achat de services auprès des exploitants qui est approuvé par les organes de gouvernance. Le calendrier prévoit l'achèvement du processus d'approvisionnement de services bien avant le début de l'année scolaire. Le calendrier est également communiqué aux exploitants.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques en matière de passation de marchés ne se limitent pas à la signature des contrats. La surveillance continue de la conformité et du rendement à l'égard des services acquis est une pratique importante et précieuse pour améliorer les niveaux de

service et s'assurer que les entrepreneurs fournissent le niveau de service préalablement convenu. Les pratiques efficaces de gestion des contrats sont axées sur quatre domaines clés :

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

6.4.1 Observations

Le consortium a récemment élaboré un processus pour garantir la conformité des exploitants aux conditions de leurs contrats; la base de ce programme de conformité n'est pas définie dans les contrats des exploitants.

Conformité des exploitants d'autobus sur les plans administratif et contractuel et surveillance des installations et des activités d'entretien

Des formulaires d'évaluation relatifs à la conformité des exploitants d'autobus sur les plans administratif et contractuel et la surveillance des installations et des activités d'entretien existent et sont utilisés pour évaluer la conformité des exploitants aux exigences administratives, aux dispositions contractuelles, aux normes de rendement des installations et aux exigences en matière d'entretien.

Le formulaire d'évaluation aborde les critères relatifs aux activités, à la planification, à la sécurité, à la technologie, à la communication et aux questions financières et comptables. L'évaluateur doit aussi examiner des documents comme le dossier de l'exploitant de véhicule utilitaire, le dossier du conducteur, le dossier d'immatriculation, les dossiers en matière de sécurité et la preuve de conformité aux exigences écologiques, entre autres.

Ces vérifications sont effectuées annuellement par le personnel de supervision auxquelles s'ajoutent les examens hebdomadaires des indicateurs de rendement clés (IRC) de l'exploitant, dont les détails sont indiqués à la section 3.5.1.11. Les exploitants

reçoivent un avis indiquant que le personnel des services de transport visitera les lieux pour mener une vérification annuelle afin de garantir la disponibilité du personnel de l'exploitant. Les questions sont documentées et transmises aux exploitants. Les services de transport collaboreront avec les exploitants pour veiller à ce que les questions soient adéquatement examinées (p. ex., élaboration d'un plan en cinq étapes pour garantir qu'un exploitant qui connaît des problèmes de rendement soit en mesure de respecter les normes de rendement nécessaires). Les politiques liées à l'exécution de ces vérifications ne sont pas officiellement codifiées.

Surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Les services de transport évaluent la sécurité de l'exploitant dans le cadre des vérifications annuelles de l'exploitant qui comprennent l'examen des documents de vérification interne des tournées. Les niveaux de service des exploitants sont aussi surveillés par le biais de l'examen hebdomadaire des IRC des exploitants, comme il est indiqué à la section 3.5.1.11.

Les services de transport procèdent à des vérifications des tournées annuellement mais le processus n'est pas codifié et il n'y a pas de lignes directrices prévoyant la fréquence des vérifications des tournées. En outre, bien que certaines des vérifications de tournées soient aléatoires, les services de transport effectuent les vérifications de tournées dans une large mesure en réponse à un point soulevé (p. ex., des plaintes sont reçues, les résultats d'un sondage indiquent des problèmes potentiels, etc.).

Surveillance du rendement

Les services de transport mènent des sondages périodiques en consultant les écoles sur les niveaux de service, le service à la clientèle, etc., pour déterminer le rendement des exploitants et des services de transport. Les résultats sont contrôlés d'une année à l'autre et sont examinés par les chefs des opérations de transport pour identifier les domaines pouvant être améliorés.

Les services de transport surveillent aussi le rendement de l'exploitant par le biais de l'examen hebdomadaire des indicateurs de rendement clés des exploitants. Les contrats conclus avec les exploitants habilent les services de transport à prendre des mesures correctives si certaines normes de rendement ne sont pas respectées (p. ex., une sanction est imposée si le nombre de conducteurs nécessaire n'est pas disponible).

6.4.2 Pratiques exemplaires

Conformité des exploitants en ce qui a trait à l'administration, au contrat, aux installations et à l'entretien

Les services de transport garantissent que les exigences relatives à l'information, aux installations et à l'entretien des véhicules, qui sont prévues dans les contrats conclus avec les exploitants, soient vérifiées en temps opportun et que le rendement des exploitants fasse l'objet d'un suivi au fil du temps. Ces efforts qui visent à garantir la conformité de l'exploitant aident les services de transport à déterminer si les exploitants se conforment aux clauses contractuelles énoncées et si, au bout du compte, ils fournissent un service sûr et fiable. Toutefois, il est recommandé que les services de transport s'efforcent de documenter les politiques liées à la réalisation des vérifications des installations.

Surveillance du rendement et sondages

Les services de transport mènent des sondages périodiques en consultant les écoles sur les niveaux de service et le service à la clientèle. Les sondages examinent le rendement des exploitants et des services de transport. Les résultats sont contrôlés d'une année à l'autre et sont régulièrement examinés par les chefs des opérations de transport. Cette mesure garantit que le niveau de service fourni par les services de transport et les exploitants est uniforme et correspond aux attentes clés des intervenants.

6.4.3 Recommandations

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

Il est établi que les services de transport surveillent régulièrement les niveaux de service des exploitants en examinant les IRC des exploitants et que des vérifications des tournées sont effectuées. Bien que certaines soient aléatoires, les vérifications de tournées sont généralement effectuées en réponse à un problème (comme une plainte). Il est recommandé que les services de transport procèdent à des vérifications de tournées aléatoires plus souvent et s'efforcent de vérifier une fois par an un pourcentage fixe de leurs itinéraires. Une telle mesure permettra aux services de transport d'avoir une vue plus claire des normes de service établies par les exploitants dans le cadre de leurs activités quotidiennes habituelles. Elle permettra, en outre, d'adopter une approche proactive en veillant à ce que les exploitants fournissent un service sûr et fiable. Cette politique devrait être aussi soigneusement documentée.

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

Le processus selon lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats relatifs aux services de transport a reçu une note **élevée**. Les éléments positifs comprennent l'exécution de contrats d'exploitants détaillés dans le cadre du processus d'approvisionnement concurrentiel, la prévision dans les contrats des exploitants de pratiques qui sont favorables à l'environnement et la mise en œuvre d'un programme efficace et efficient pour surveiller la conformité des exploitants aux contrats et le rendement des exploitants. Toutefois, les services de transport devraient déployer des efforts pour garantir que tous les conducteurs reçoivent une formation pertinente en matière de sécurité avant le début de la mise en œuvre de leurs itinéraires et que des vérifications de tournées aléatoires soient effectuées plus régulièrement.

7 Rajustement du financement

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

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

Tableau 5 : formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire ¹⁰	Incidence sur le conseil ayant un excédent budgétaire ¹¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

¹⁰ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit /excédent budgétaire au chapitre du transport des élèves.

Toronto Catholic District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) 2009-2010 au chapitre du transport	(2 660 085 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(2 660 085 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	60 %
Rajustement total du financement de 2010-2011	1 596 051 \$

Toronto District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) 2009-2010 au chapitre du transport	811 916 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	811 916 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun rajustement

(Les montants seront finalisés une fois que l'approbation règlementaire aura été obtenue.)

8 Annexe 1 : glossaire

Termes	Définitions
Autobus de type scolaire A	Véhicule plus petit ayant normalement une capacité de 20 passagers et souvent utilisé pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers.
Cadre d'évaluation	Document intitulé « <i>Evaluation Framework for Toronto Transportation Group</i> », 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	Définition prévue à la section 1.1.5
Conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium, le TCDSB et le TDSB
Consortium ou TTG	Toronto Transportation Group
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définition prévue à la section 1.1.5
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service prévu
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 compromettre la sécurité
Examen de l'efficacité et de l'efficience	Définition prévue à la section 1.1.4

Termes	Définitions
Formule de rajustement du financement	Tel que décrit à la section 0
MPS	Management Partnership Services Inc., la société de conseil en matière d'optimisation des tournées; définition prévue à la section 1.1.5
MTO	Ministère des Transports de l'Ontario
Niveau	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de « élevée » à « faible ». Voir la section 1.3.2
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/N	Prématernelle/maternelle
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 (à savoir le présent document).
RH	Ressources humaines
TCDSB	Toronto Catholic District School Board
TDSB	Toronto District School Board
Ti	Technologie de l'information

9 Annexe 2 : examen financier par conseil scolaire

Toronto Catholic District School Board

Rubrique	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 ⁹	2010-2011 ¹¹
Affectation ¹²	19 658 105 \$	20 034 471 \$	20 693 598 \$	20 914 149 \$	20 925 650 \$
Dépenses ¹³	21 078 954 \$	22 221 932 \$	23 195 154 \$	23 574 234 \$	25 235 829 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 420 849 \$)	(2 187 461 \$)	(2 501 556 \$)	(2 660 085 \$)	(4 310 179 \$)

Toronto District School Board

Rubrique	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 ¹¹	2010-2011 ¹²
Affectation ¹³	46 226 510 \$	47 282 866 \$	48 753 019 \$	48 243 771 \$	47 650 600 \$
Dépenses ¹⁴	41 945 280 \$	42 638 051 \$	46 200 094 \$	47 431 855 \$	50 333 357 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	4 281 230 \$	4 644 815 \$	2 552 925 \$	811 916 \$	(2 682 757 \$)

¹¹ Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du ministère – Données financières pour 2009-2010.

¹² Affectations et dépenses 2010-2011 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2010-2011.

¹³ 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)

¹⁴ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du formulaire de données D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) - 212C (autres revenus) et de l'annexe 10 :620C (amortissement du transport)

10 Annexe 3: liste des documents

1. AA 10 Ministry Survey.pdf
2. AA 11 Road Restrictions.PDF
3. AA 12 Traffic Volume.pdf
4. AA 13 Toronto Road construction.pdf
5. AA 14 2006_ethnic_origin_visible_minorities_backgrounder.pdf
6. AA 15 2006_income_and_shelter_costs_briefingnote.pdf
7. AA 15 2006_lang_imm_citizenship_mobility_backgrounder.pdf
8. AA 16 2006_population_and_dwelling_count_backgrounder.pdf
9. AA 17 2006_aboriginal_identity_backgrounder.pdf
10. AA 18 Religious Holy Days 2010-2011.pdf
11. AA 19 Toronto Crossroads Report.pdf
12. AA 2 Budget Workflow.PDF
13. AA 20 Variety Village annual_report_2009.pdf
14. AA 21 Languages.PDF
15. AA 22 Student Transportation Timeline.xls
16. AA 23 TTC Removal at Secondary Level.pdf
17. AA 24 Toronto Student Transportation Services - 2010.pdf
18. AA 25 - General Agreement for Coterminous Route Planning Between TCDSB & TDSB.pdf
19. AA 29 Minutes of Transportation Meeting April 20, 2010.doc
20. AA 29 Minutes of Transportation Meeting Nov 16, 2010.doc
21. AA 29 Minutes of Transportation Meeting November 2010 Management.doc

22. AA 29 Minutes of Transportation Meeting October 26th, 2009.doc
23. AA 3 Data Workflow.PDF
24. AA 30 TTC Contract.pdf
25. AA 31 Subcontract Letters with Taxi Operators.pdf
26. AA 32 RFP - TAXI 2007.pdf
27. AA 33 Level of Service 2006 Operator.PDF
28. AA 33 Level of Service 2006 STS.PDF
29. AA 33 Level Of Service 2007 Operator.PDF
30. AA 33 Level of Service 2007 STS.PDF
31. AA 33 Level Of Service 2008 Operator.PDF
32. AA 33 Level of Service 2008 STS.PDF
33. AA 33 Level Of Service 2009 Operator.PDF
34. AA 33 Level of Service 2009 STS.PDF
35. AA 33 Level Of Service 2010 Operator.PDF
36. AA 33 Level of Service 2010 STS.PDF
37. AA 33 Year over Year External Survey Comparisons.xls
38. AA 33 Year over Year Internal Survey Comparisons.xls
39. AA 34 field trip RFP 2009.pdf
40. AA 35 Organization Chart.doc
41. AA 36 Staff Roles &Responsibilities Dec 2010 (2).pdf
42. AA 36 Staff Roles &Responsibilities Dec 2010.pdf
43. AA 37 TTG Unincorporated December 2010.doc
44. AA 38 Reasons for increase bussing (TC) 2010.pdf

45. AA 39 Interlock Systems (TRACS) - Service, Licence and Support Agreement - Feb 16 2004.pdf
46. AA 4 Incident Reporting Workflow.pdf
47. AA 40 Safety Program Submission.pdf
48. AA 41 Toronto Edulog, ON.pdf
49. AA 41 Toronto Public, ON.pdf
50. AA 42 TCDSB letter re safety officer costs.doc
51. AA 43 Agenda - Coterminous Transportation June 1,2007.doc
52. AA 43 Agenda - Coterminous Transportation June 20 2005.doc
53. AA 43 Agenda - Coterminous Transportation.doc
54. AA 43 Minutes of Coterminous Transportation Meeting June 30th, 2005.doc
55. AA 43 Minutes of Coterminous Transportation Meeting May3rd, 2005.doc
56. AA 44 Manual Chapter 1.pdf
57. AA 44 Manual Chapter 10.pdf
58. AA 44 Manual Chapter 11.pdf
59. AA 44 Manual Chapter 12.pdf
60. AA 44 Manual Chapter 13.pdf
61. AA 44 Manual Chapter 14.pdf
62. AA 44 Manual Chapter 15.pdf
63. AA 44 Manual Chapter 16.pdf
64. AA 44 Manual Chapter 17.pdf
65. AA 44 Manual Chapter 18.pdf
66. AA 44 Manual Chapter 19.pdf

67. AA 44 Manual Chapter 19b.pdf
68. AA 44 Manual Chapter 19c.pdf
69. AA 44 Manual Chapter 2.pdf
70. AA 44 Manual Chapter 3.pdf
71. AA 44 Manual Chapter 4.pdf
72. AA 44 Manual Chapter 5.pdf
73. AA 44 Manual Chapter 6.pdf
74. AA 44 Manual Chapter 7.pdf
75. AA 44 Manual Chapter 8.pdf
76. AA 44 Manual Chapter 9.pdf
77. AA 5 Route Audit.pdf
78. AA 6 School Profiles.xls
79. AA 7 System-wide Transported_Programmes_All_Schls_June_07_Cost.xls
80. AA 8 Healthy School Bus Plan- Final.PDF
81. AA 9 Student Transportation Services Resource Manual 2010.pdf
82. AA1 Bell Time Workflow.PDF
83. AA27 Toronto Transportation Group Scan.doc
84. AA28 E&E Review - TTG presentation.PDF
85. C 1 A 1056405_2_Student Transportation Agreement - FINAL - STOCK.pdf
86. C 10 Costs-Fleet Drivers-October 2010.xls
87. C 11 Joint RFP for Student Bussing Safety Program.doc
88. C 12 Angelo Goal and Objectives Sept 14 2010.doc
89. C 13 Route Audits - Memo.pdf

90. C 14 09-10 Minutes Staff Meeting Jan20-10.doc
91. C 14 09-10 Minutes Staff Meeting Mar31-10.doc
92. C 14 09-10 Minutes Staff Meeting May26-10.doc
93. C 14 09-10 Minutes Staff Meeting Oct21-09.doc
94. C 14 10-11 Minutes Staff Meeting Nov17-10.doc
95. C 14 10-11 Minutes Staff Meeting Oct20-10.doc
96. C 1b Contract Signature Sheets.pdf
97. C 2 TTG Special Needs Manual.doc
98. C 3a Contracted Operators.pdf
99. C 3b Student Transportation Services Agreement _FINAL Template.PDF
100. C 3c Signature sheet TTC.pdf
101. C 5 Contracted Fleet Info.xls
102. C 6a TTC Eligibility.pdf
103. C 6b eligibility policy via mode.pdf
104. C 7 C Communication.docx
105. C 7b Collection of Operator Information.pdf
106. C 8 A Toronto Transportation Group Procument Calendar.doc
107. C 8 B Transportation RFP Final November 22.doc
108. C 8c RFP Corespondance.pdf
109. C 9 a-f Audit Function.pdf
110. C 9 F KPI Weekly Status Template1011.xls
111. C 9b Operator Audit Forms.pdf
112. C 9e Docuemnted route audits.pdf

113. C 9g Communication with Operator regarding performance.pdf
114. CM 10a STRATEGIC PLAN TEMPLATE.doc
115. CM 10b Toronto Transportation Group Goals & Objectives.doc
116. CM 10c Evidence of tracked objectives.pdf
117. CM 11a KPI Process.doc
118. CM 11b TTG KPI Weekly Status Template1011.xls
119. CM 11c Brief - Transportation Level of Service.pdf
120. CM 11c Metrics for stakeholders.pdf
121. CM 11d Evidence of changed metrics.PDF
122. CM 12a FOI Info and process.pdf
123. CM 12c evidence of FOI review.pdf
124. CM 12e Driver Confidentiality Agreements.pdf
125. CM 12f Staff Confidentiality.pdf
126. CM 13a Budget Estimates timeline.pdf
127. CM 13b Budget Allocation Formula.pdf
128. CM 13C Expenditure Summary - 1st Qtr (30Nov09).pdf
129. CM 13d Board Rpt - 1st Qtrly Rpt (3Mar10).pdf
130. CM 13d Board Rpt - 2nd Qtrly Rpt (24Mar10).pdf
131. CM 13d Board Rpt - 3rd Qtrly Rpt (16Jun10).pdf
132. CM 13e TRANSPORTATION BUDGET 0708 0809 Comparison Budget Control.pdf
133. CM 14b Financial Statement TCDSB_08-09.pdf
134. CM 14c Purchasing Procedures - SCG 2010.Version 11.pdf
135. CM 14d Budget Impact Initiative (Blank Form) (Version Excel 97-2003).pdf

136. CM 14f Sample Billing proof verify.pdf
137. CM 1a TTG Unincorporated October 2010.docx
138. CM 2a Consortium Reporting Structure.pdf
139. CM 3A1 TTG Organizational Chart Oct 2010 - Stage I 85x11.doc
140. CM 3a2 TTG Organizational Chart Oct 2010 - Stage II Colour 85x11.docx
141. CM 3b Transportation Roles & Responsibilities.doc
142. CM 7a Insurance reviewed.pdf
143. CM 7b Confirmation of Coverage Certificate 2010.pdf
144. CM 7B1 Insurance.pdf
145. CM 8 Purchasing Policy TCDSB.PDF
146. CM 8 Purchasing Policy TDSB.PDF
147. CM 9b Final - Performance Mgmt Process - SII Levels 1-6 (updated Sept 2008).pdf
148. CM 9b Final - Performance Mgmt Process - SII Levels 7-12 (updated Sept 2008).pdf
149. CM 9c JB TTG STAFF PROGRAMS LIST.xls
150. CM 9c Toronto Transportation Group Staff Training and Improvement.doc
151. CM 9d JB Staff PD Scheduling.xls
152. CM 9e Succession Plans.pdf
153. CM 9f evidence of goals and performance related to staff.pdf
154. PP 1 Hazard Criteria.doc
155. PP 1 Issues with Harmonization of Policies in Toronto with maps.doc
156. PP 1 TTG Policy Operation Manual.doc
157. PP 10 License plates 2010-2011.xls

158. PP 11 Bus Stop Check List (2).doc
159. PP 11.doc
160. PP 2 Transportation Timelines.xls
161. PP 3 Student Transportation Services - Standard Operating Procedures
TTG update.doc
162. PP 4 TRACS Benchmark Reports.PDF
163. PP 5 Purple equals Parents Program TTG Oct 2010.pdf
164. PP 5 Safety Programs.pdf
165. PP 6 School Bus Safety Programs and Orientation.doc
166. PP 8 Specialized Programs.pdf
167. PP 9 No Early Dismissal Communication.doc
168. R T4 Confirming Bell Times for Students.doc
169. R T4 Notes for SPED Data Inputting.doc
170. R T4 Notes to Add a Bell Time.doc
171. R T4 Notes to Delete a Bell Time.doc
172. R T4 Procedures to Edit bell time.doc
173. R T4 TCNS procedure.doc
174. R T4 TCNS Recipient.doc
175. RE Observations.msg
176. RT 1 Bell Time Stratification Summary.xlsx
177. RT 1 TTG Coding Structure.doc
178. RT 1 TTG Disaster Recovery.docx
179. RT 10 Capital Program - Relocation costs - October 2009.xls
180. Rt 11 Student Travel-Safety Assistant-Job Ad.doc

181. RT 2 Data Workflow.PDF
182. RT 3 Toronto Catholic District L&M.doc
183. RT 3 Web Communication Solutions (execution copy - Interlock)may 1, 2004.doc
184. RT 4 Edulog.nt Run Optimization Guide.pdf
185. RT 4 Elementary_Schools_Student_Demographics_User_Manual Feb_.pdf
186. RT 4 ELT Overview.pdf
187. RT 4 Geoprocessing_Quick_Guide.pdf
188. RT 4 Gismo Boundary Planning.pdf
189. RT 4 SAP FINAL PROC BKLT.docx
190. RT 4 SAP QUICK REFERENCE CARD.pdf
191. RT 4 TCNS Procedure - Version3.docx
192. RT 4 Transportation Carrier Schedule Services.docx
193. RT 4 Transportation Schedule and Ticket Services 2.docx
194. RT 4 Welcome to TRACS.pdf
195. RT 4 What_is_ArcGIS.pdf
196. RT 5 Supplimental Technology.pdf
197. RT 5 Symposium.doc
198. RT 6 ridetime.xls
199. RT 7 Regualr Reporting to Board.xls
200. RT 8 Sped on Big Bus.xls
201. RT 9 HS Scenario.xls

11 Annexe 4 : pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1re à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	1,2 km	3,2 km
Politique - TCDSB	1,5	1,5	1,5	Aucun service
Politique - TDSB	1,6	1,6	3,2	4,8

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 - TCDSB	Aucune politique	Aucune politique	Aucune politique
Politique - TDSB	Aucune politique	Aucune politique	Aucune politique

Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	18	18	25
Politique - TCDSB	30	30	30
Politique - TDSB	30	30	30

Plage de départ

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	16	16	18
Politique - TCDSB	20	20	20
Politique - TDSB	20	20	20

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 30
Politique - TCDSB	7 h 22	7 h 22	7 h 22
Politique - TDSB	7 h 22	7 h 22	7 h 22

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique - TCDSB	16 h 51	16 h 51	16 h 51
Politique - TDSB	16 h 51	16 h 51	16 h 51

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	75	75	90
Politique - TCDSB	60	60	60
Politique - TDSB	75	75	75

Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1re à 6e année	9e à 12e année
Pratique courante	69	69	52
Politique - TCDSB	Aucune politique	Aucune politique	Aucune politique
Politique - TDSB	Aucune politique	Aucune politique	Aucune politique

1858 150 2008
Deloitte célèbre
150 ans de services professionnels



www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la vérification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une société suisse, et de son réseau de cabinets membres, dont chacun constitue une entité indépendante distincte au regard de la loi. Veuillez consulter le site www.deloitte.com/about pour obtenir une description détaillée de la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres.

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.