



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

Niagara Student Transportation Services Corporation

Résultats de l'examen de l'étape 3 de l'efficacité et de l'efficience

Février 2010

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	6
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	7
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	7
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	8
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données	8
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.....	13
1.3.5 Rajustement du financement	14
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement.....	14
1.3.6 But du rapport	15
1.3.7 Documentation.....	15
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	15
2 Aperçu du consortium	16
2.1 Aperçu du consortium	16
Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport	16
Tableau 3 : Données financières de 2008-2009	18
3 Gestion du consortium	19

3.1	Introduction.....	19
3.2	Gouvernance.....	19
3.2.1	Observations.....	19
	Figure 4 : Structure de gouvernance du consortium.....	20
3.2.2	Pratiques exemplaires	21
3.2.3	Structure de gouvernance du consortium	22
3.3	Structure organisationnelle.....	22
3.3.1	Observations.....	23
	Figure 5 : Structure organisationnelle du consortium.....	25
3.3.2	Pratiques exemplaires	26
3.4	Gestion du consortium	27
3.4.1	Observations.....	27
	Tableau 4 : Exemples d'IRC suivis par le consortium.....	32
3.4.2	Pratiques exemplaires	34
3.4.3	Recommandations	36
3.5	Gestion financière	36
3.5.1	Observations.....	37
3.5.2	Pratiques exemplaires	38
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	39
4	Politiques et pratiques.....	40
4.1	Introduction.....	40
4.2	Politiques et pratiques de transport.....	40
4.2.1	Observations.....	41
	Tableau 5 : Critères d'admissibilité fondés sur les distances du domicile à l'école	42
	Tableau 6 : Distances de marche jusqu'aux arrêts.....	42
4.2.2	Pratiques exemplaires	51
4.2.3	Recommandations	52
4.3	Transport adapté	52
4.3.1	Observations.....	52
4.3.2	Pratiques exemplaires	54

4.3.3	Recommandations	55
4.4	Politique de sécurité	55
4.4.1	Observation.....	55
	Figure 6 : Répartition des autobus de 72 passagers par année de modèle.....	58
4.4.2	Recommandations	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	62
5.2.3	Recommandations	63
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	63
5.3.1	Observations.....	63
5.3.2	Pratiques exemplaires	65
5.3.3	Recommandations	66
5.4	Rapports du système	66
5.4.1	Observations.....	67
5.4.2	Pratiques exemplaires	67
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	68
5.5.1	Observations.....	68
	Figure 7 : Répartition des heures d'arrivée et de départ.....	70
	Figure 8 : Répartition active des autobus scolaires durant le service du matin	71
	Figure 9 : Répartition active des autobus scolaires durant le service de l'après-midi	71
	Figure 10 : Utilisation simple et prévue du nombre de places assises	73
	Figure 11 : Répartition de la durée du trajet des élèves	74
5.5.2	Pratiques exemplaires	74
5.5.3	Recommandations	75
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	75
6	Contrats	76

6.1	Introduction.....	76
6.2	Structure des contrats	76
6.2.1	Observations.....	77
6.2.2	Pratiques exemplaires	80
6.2.3	Recommandations	81
6.3	Achat de produits et de services	81
6.3.1	Observations.....	81
6.3.2	Pratiques exemplaires	82
6.3.3	Recommandations	83
6.4	Gestion des contrats	83
6.4.1	Observations.....	84
6.4.2	Pratiques exemplaires	86
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	87
7	Rajustement du financement	88
	Tableau 7 : Formule de rajustement du financement.....	88
	District School Board of Niagara.....	89
	Niagara Catholic District School Board.....	89
8	Annexe 1 : Glossaire.....	90
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	93
	District School Board of Niagara.....	93
	Niagara Catholic District School Board.....	94
10	Annexe 3 : Liste des documents	95
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	102
	Distance entre le domicile et l'école	102
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	102
	Plage d'arrivée	102
	Plage de départ.....	102
	Heure du premier ramassage	103
	Dernière heure de débarquement.....	103
	Durée maximale du trajet.....	103
	Places assises par véhicule	103

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

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

Résumé

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

L'examen de la gestion du consortium 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 des politiques et des pratiques révèle qu'une attention et des efforts considérables ont été déployés en vue d'élaborer et de documenter les politiques et méthodes du consortium. La politique relative à la gestion des heures de classe et la participation active sur le plan communautaire témoignent tout particulièrement de l'efficacité des activités du consortium en ce qui a trait à l'utilisation des données, à la planification et à la promotion de la sécurité. Les améliorations remarquables qui se sont produites depuis la création du consortium ont été possibles grâce à la collaboration des conseils membres avec les NSTS. Cette collaboration continue, qui constitue un facteur important de la capacité des NSTS à se mériter une note élevée, contribuera à faire en sorte que les attentes en matière de services demeurent claires (conformément aux énoncés de politiques). Cette clarté permettra de réaliser des économies constantes sur le plan des activités en évaluant sans cesse les pratiques et les procédures. Le principal domaine à améliorer est la pleine mise en œuvre des politiques et méthodes qui ont été adoptées récemment ou qui n'étaient que des ébauches au moment de l'examen.

Les NSTS ont accompli de l'excellent travail en utilisant leur logiciel de planification des tournées comme un outil de planification tactique et stratégique. L'examen de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie par le consortium révèle tout particulièrement que le programme qu'il utilise actuellement pour produire des rapports sur le système et analyser les données est un modèle dont le secteur peut s'inspirer. Compte tenu du fait que la structure actuelle des heures de classe du consortium influence l'utilisation d'autres stratégies d'optimisation des tournées, le principal point à améliorer devrait être l'utilisation ciblée des procédures de gestion des heures de classe en vue d'améliorer l'utilisation du nombre de places disponibles et l'utilisation des véhicules.

Le consortium a conclu des contrats exhaustifs avec tous les fournisseurs de services de transport et mis en place des politiques, des cadres et des processus de gestion très efficaces. Les principaux domaines à améliorer en ce qui concerne les contrats comprennent la modification du contrat conclu avec les exploitants d'autobus afin de l'harmoniser avec les pratiques actuelles et l'élaboration d'un plan de mise en place de l'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants. La mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel offrira non seulement des occasions d'affaires dans un environnement concurrentiel, mais permettra également au consortium de respecter ses propres politiques d'approvisionnement.

Les NSTS se sont illustrés comme l'un des chefs de file des consortiums de la province. Depuis l'exercice de développement de la capacité, les NSTS ont réalisé d'importants progrès dans tous les aspects de la gestion, des politiques et pratiques, de l'optimisation des tournées, de l'utilisation de la technologie et des pratiques contractuelles. Les résultats qu'ont obtenus les NSTS et leur réussite démontrent les importantes réalisations et la croissance qu'il est possible d'obtenir grâce à un leadership fort, à un travail d'équipe coordonné et à une véritable coopération entre les conseils membres et les consortiums. L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience félicite les NSTS et leurs conseils membres pour leurs remarquables réalisations et les encourage à rester motivés et à innover tout en adoptant progressivement les recommandations formulées dans le présent rapport.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-élevée**. En se fondant sur cette évaluation, le ministère augmentera le financement accordé au transport afin de réduire l'écart de financement de 2009-2010 à ce chapitre pour le District School Board of Niagara et le Niagara Catholic District School Board en appliquant la formule du Tableau 1. Les calculs des débours sont décrits en détail à la section 7 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

District School Board of Niagara

177 888 \$

Niagara Catholic District School Board

1 348 523 \$

(Les chiffres seront fixés de façon définitive lorsque l'approbation réglementaire 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 2008-2009, le financement s'est accru de plus de 247 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

1.1.2 Réforme du transport

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

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

1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire

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

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

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

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

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

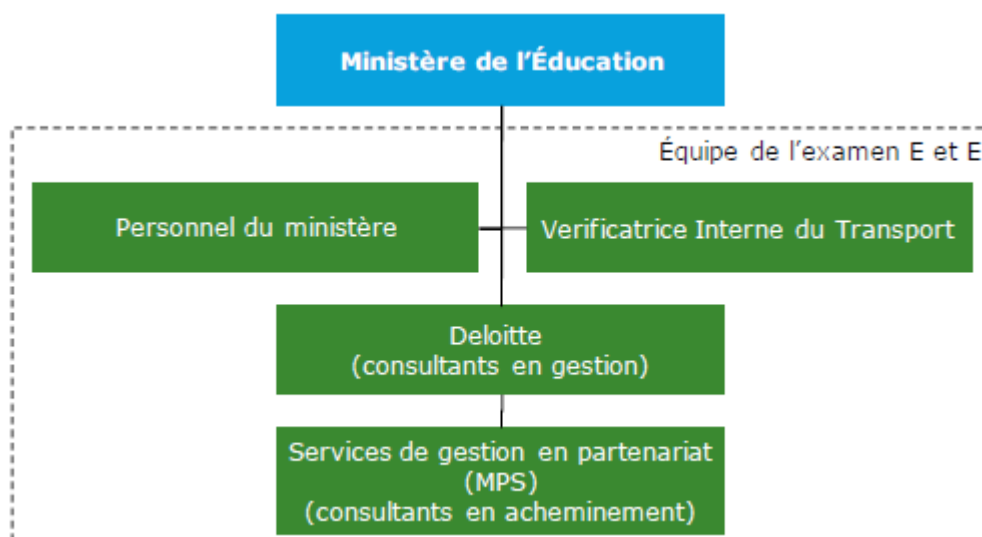
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

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

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

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

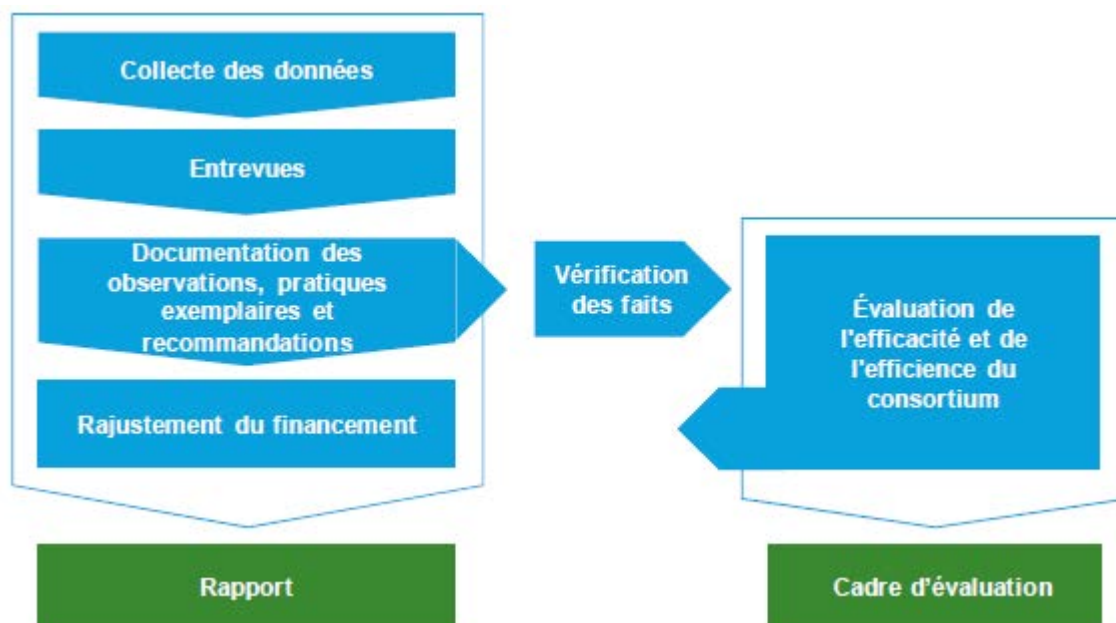
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

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

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

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

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

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

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

- la gestion du consortium;
- les politiques et les pratiques;
- l'optimisation des tournées et la technologie;
- la passation des marchés.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

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

Gestion du consortium

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de gouvernance et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs.
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sécuritaires, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves.
- La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel.
- Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines.

- Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente.
- Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante.
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils partenaires.
- Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun.
- Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et documentées dans des contrats.
- Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau.
- La structure organisationnelle est efficiente et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés.
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en oeuvre.

Politiques et pratiques

- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.
- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis par les objectifs stratégiques de la structure de gouvernance et des plans d'exploitation de la direction du consortium.
- Un mécanisme a été défini pour procéder à un examen régulier des changements apportés aux politiques et aux pratiques afin de gérer les changements environnementaux.
- Les procédures établies permettent d'obtenir régulièrement une rétroaction sur les répercussions qu'ont les changements actuels et proposés en matière de politiques et méthodes sur les coûts et les niveaux de service.

- On surveille et on évalue régulièrement les attentes en matière de politiques pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et voir quelle en est l'incidence sur le service.
- Les méthodes d'application sont bien définies et régulièrement mises en oeuvre. Le suivi s'effectue en temps opportun.
- Les politiques de transport harmonisées tiennent compte des considérations budgétaires et opérationnelles.
- Les pouvoirs sont délégués, dans la mesure du raisonnable, au niveau hiérarchique le plus bas de l'organisme pour assurer l'efficacité du processus décisionnel.
- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en oeuvre lorsque cela s'avère raisonnable et approprié.
- Les niveaux de service sont bien définis, compte tenu des conditions locales, et sont compris par tous les intervenants.
- Les modifications apportées aux politiques et aux pratiques pour les élèves ayant des besoins particuliers sont prises en compte sur les plans à la fois de leur caractère exceptionnel et de leur incidence sur les coûts et les services.

Optimisation des tournées et technologie

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

- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place, mis en œuvre régulièrement et mis à l'essai.
- Le rendement opérationnel fait l'objet d'une surveillance régulière au moyen d'IRC et des outils de production de rapports sont utilisés pour diffuser les résultats aux parties intéressées.
- Des outils technologiques sont utilisés pour réduire ou éliminer, dans la mesure du possible, les activités manuelles de production et de distribution en vue d'augmenter la productivité.
- Des programmes de formation sont mis sur pied afin d'améliorer la maîtrise des outils existants.
- Les activités d'optimisation des tournées utilisent les fonctionnalités du système selon le plan défini par la direction du consortium.

Contrats

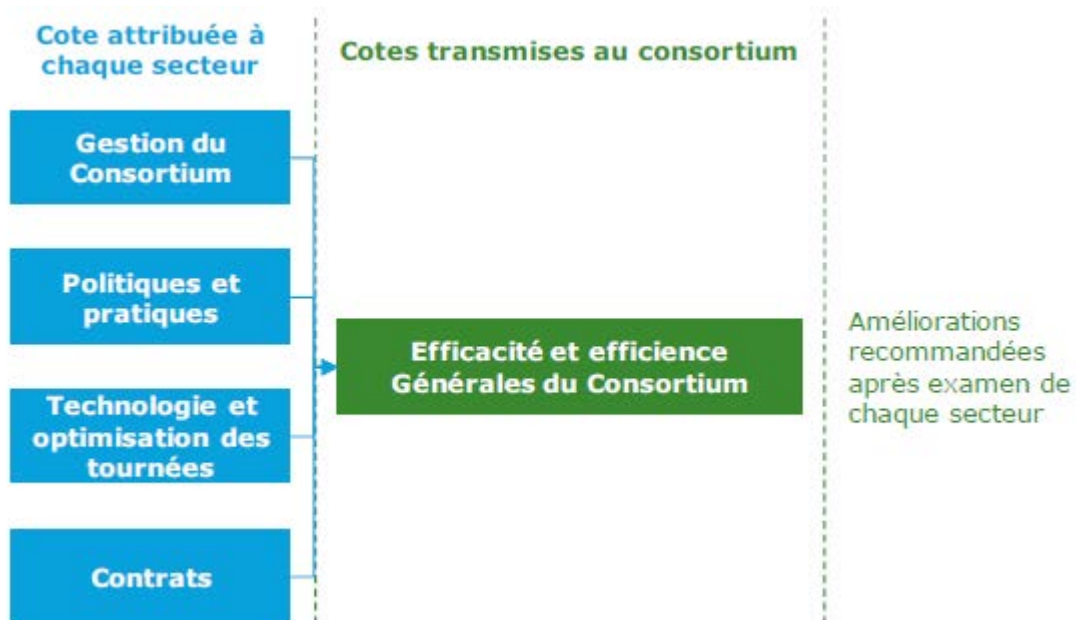
- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
-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

- Le consortium recueille et vérifie l'information que les exploitants doivent remettre en vertu des contrats.
- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.
- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires

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

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

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



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

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

1.3.5 Rajustement du financement

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

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

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).

négalif de un pour cent afin de reconnaître les gains potentiels occasionnés par l'optimisation constante de la détermination des circuits et de l'utilisation des technologies. Afin de reconnaître les établissements dont les systèmes fonctionnent déjà efficacement, le rajustement s'appliquera uniquement aux conseils n'ayant pas obtenu une note « élevée » aux examens de l'efficacité et de l'efficiency 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'efficiency du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficiency durant la semaine du 25 janvier 2010.

1.3.7 Documentation

L'annexe 3 contient une liste des documents que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficiency 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'efficiency du consortium. L'examen de l'efficacité et de l'efficiency, 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'efficiency, 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'efficiency 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

La Niagara Student Transportation Services Corporation (« NSTS » ou « le consortium ») offre des services de transport au District School Board of Niagara (« DSBN ») et au Niagara Catholic District School Board (« NCDSB »). Le consortium offre des services de transport à environ 31 800 élèves du primaire et du secondaire à l'aide de 900 véhicules qui parcourent plus de 52 495 kilomètres chaque jour. La zone desservie a une superficie de 1 868 kilomètres carrés et comprend 180 écoles élémentaires et secondaires. Ces services de transport sont fournis par l'entremise d'exploitants d'autobus et de taxis, de parents conducteurs et des transports en commun.

Le consortium a été créé en novembre 2006 à la suite de la soumission d'un plan au ministère et de la signature d'une entente de consortium en matière de transport entre les conseils. Le consortium a été constitué en personne morale distincte en mars 2007 et est actuellement établi à Thorold (Ontario), dans des bureaux qui sont physiquement séparés de ceux de ses conseils membres.

La zone géographique que dessert le consortium comporte des zones urbaines et rurales. La région desservie s'étend du lac Ontario au nord au lac Érié au sud et de Grimsby à l'ouest à la frontière américaine à l'est.

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

Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport²

Élément	DSBN	NCDSB	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	119	61	180
Nombre total général d'élèves transportés	11 885	12 498	24 383
Nombre total d'élèves ³ ayant des besoins particuliers transportés	595	119	714

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, parce que les données ont été recueillies à des moments différents. Les données figurant dans la présente section du rapport comprennent le transport du midi.

Élément	DSBN	NCDSB	Total du consortium
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	104	73	177
Nombre total d'élèves transportés ⁴ dans le cadre des programmes spécialisés	1 740	–	1 740
Nombre total de transports de courtoisie	238	–	238
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	2 155	1 317	3 472
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	16 717	14 007	30 724
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	1 618	–	1 618
Nombre total d'élèves transportés, y compris les usagers du transport en commun	18 355	14 007	32 342
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat ⁵	417	334	751
Nombre total de mini-autobus exploités à contrat	8	9	17
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat ⁶	3	3	6
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées	1	1	2

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.

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.

Élément	DSBN	NCDSB	Total du consortium
physiques exploités à contrat			
Nombre total de taxis exploités à contrat	101	13	114
Nombre total de véhicules exploités à contrat	530	360	890

Tableau 3 : Données financières de 2008-2009

Élément	DSBN	NCDSB
Affectation	15 711 958 \$	9 666 443 \$
Dépenses nettes	15 909 611 \$	11 164 802 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(197 653) \$	(1 498 359) \$
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	100 %	100 %

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 Élevée :

3.2 Gouvernance

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

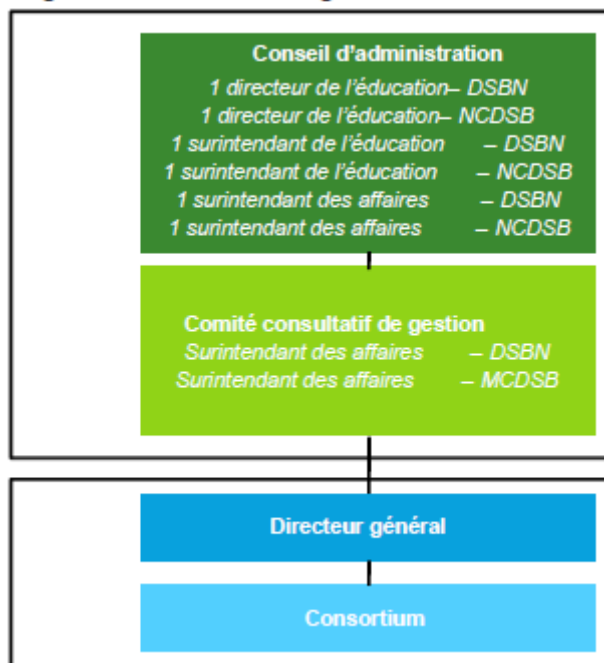
3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

La gouvernance du consortium est assurée par deux organes, le conseil d'administration et le comité consultatif de gestion (le « comité consultatif »);

collectivement appelés les « organes de gouvernance »), qui figurent tous deux dans l'entente relative au transport des élèves (l'« entente de consortium »). La structure de gouvernance du consortium est illustrée ci-dessous :

Figure 4 : Structure de gouvernance du consortium



Remarque : Le directeur général siège au conseil d'administration et au comité consultatif à titre de secrétaire sans voix délibérative.

Les rôles et les responsabilités des deux structures sont documentés dans l'entente relative au transport des élèves (l'« entente de consortium »), tandis que d'autres aspects procéduraux sont inclus dans le Règlement n° 1, qui porte généralement sur la conduite des affaires des NSTS (le « règlement »).

Les responsabilités du conseil d'administration consistent principalement à approuver les budgets, à recevoir les rapports du comité consultatif et du directeur général, à prendre des décisions en matière de politiques et à approuver les propositions du comité consultatif ou du consortium (par l'entremise du directeur général) qui ont une incidence financière. Il est également chargé de nommer le directeur général, de procéder à l'examen du rendement de ce dernier et d'approuver les modifications à l'entente de consortium ainsi que les rapports remis aux conseils membres. Les membres assument à tour de rôle la présidence du conseil d'administration d'une année à l'autre.

Relevant du conseil d'administration, le comité consultatif est particulièrement chargé d'assurer la supervision régulière des activités du consortium. Conformément à l'entente de consortium, il incombe au comité consultatif d'examiner les questions relatives à la planification, au financement, aux contrats et au personnel et de conseiller la direction du consortium à cet égard. Les surintendants des affaires assument à tour de rôle la présidence du comité consultatif d'une année à l'autre.

Selon l'entente de consortium, le conseil d'administration est tenu de se réunir au moins une fois l'an, alors que le comité consultatif doit se réunir une fois par mois, bien que les discussions avec les membres du conseil et du comité révèlent qu'ils se sont réunis bien plus fréquemment afin de soutenir la mise sur pied du consortium. Les ordres du jour des réunions du conseil d'administration et du comité consultatif sont préparés à l'avance par le directeur général; les procès-verbaux des réunions sont consignés, ratifiés et signés.

Selon les discussions avec les membres des organes de gouvernance du consortium, le comité consultatif a été avant tout mis sur pied en vue d'assurer une supervision régulière et de permettre des communications fréquentes entre le consortium et ses conseils membres. Des discussions avec les membres des organes de gouvernance du consortium ainsi qu'avec la direction de ce dernier ont révélé que les organes de gouvernance du consortium ne participent pas aux activités quotidiennes de celui-ci.

L'entente de consortium contient un processus d'appel en matière d'admissibilité. Celui-ci stipule que les appels sont d'abord traités par le coordonnateur du transport compétent, puis transmis au gestionnaire du transport, au directeur général, au surintendant du conseil membre compétent et, s'il y a lieu, aux organes de gouvernance du conseil membre en question.

L'entente de consortium contient une clause relative à la confidentialité de l'information.

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

L'entente de consortium comprend une clause relative à l'arbitrage au niveau des conseils membres. Celle-ci stipule que les différends sont d'abord soumis à un médiateur désigné d'un commun accord, puis transmis, en cas de non-résolution, à un arbitre en vertu de la *Loi de 1991 sur l'arbitrage*.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

3.2.3 Structure de gouvernance du consortium

Le conseil d'administration et le comité consultatif, qui assument les responsabilités de supervision du consortium, se composent, à nombre égal, de représentants de chaque conseil membre. Cela favorise l'équité et la participation à part égale au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil membre soient équitablement pris en compte.

Définition du rôle des organes de gouvernance du consortium

Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et du comité consultatif sont clairement définis dans l'entente de consortium et établissent une claire distinction entre les fonctions de supervision et les fonctions opérationnelles du consortium. Cela fait en sorte qu'il n'y ait aucune ambiguïté quant à leurs fonctions. Cela permet également aux deux organes de gouvernance de prendre des décisions efficaces et efficientes étant donné qu'elles peuvent se reporter aux rôles et aux responsabilités définis en cas de problème. Il s'agit d'un élément clé de gouvernance et de gestion efficaces et efficientes.

Réunions du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit au moins une fois l'an, alors que le comité consultatif se réunit au moins une fois par mois. Les réunions des deux organes de gouvernance nécessitent aussi bien un ordre du jour officiel que la publication d'un procès-verbal sur un forum public, ce qui assure la responsabilisation et la transparence du consortium à l'égard des parties prenantes.

Règlement des différends

Il existe une politique de règlement des différends au niveau des conseils membres. La politique constitue un mécanisme efficace de protection des droits des deux conseils membres. Elle fait en sorte que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt de chacun d'eux.

3.3 Structure organisationnelle

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

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

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Le consortium a été constitué en personne morale distincte (société sans capital-actions) en mars 2007; son principal objectif est de fournir des services efficaces de transport des élèves dans la région de Niagara en concluant des contrats avec des sociétés de transport publiques ou privées.

Les lettres patentes, l'entente de consortium et les règlements du consortium en sont les documents constitutifs. Chacun de ces documents est décrit à la section suivante.

Formation du consortium et entente

Lettres patentes

Les lettres patentes, soumises au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises de l'Ontario, établissent le statut de société sans capital-actions du consortium. Le document décrit les objectifs de l'organisme et contient des dispositions spécifiques relatives à la capacité du consortium d'accepter des cadeaux et des dons et d'investir les fonds excédentaires.

Entente de consortium

L'entente de consortium (signée pour la première fois en novembre 2006, puis révisée et signée de nouveau en septembre 2009) établit la relation entre les deux conseils membres ainsi que certains aspects des activités du consortium. Elle aborde, entre autres :

- l'objet du consortium : fournir aux élèves de ses conseils membres des services de transport entre le domicile et l'école et entre les écoles ainsi que des services de transport adapté;
- les organes de gouvernance du consortium : les membres, les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance sont clairement définis;
- la structure organisationnelle du consortium, des éclaircissements en ce qui a trait à la situation professionnelle du personnel du consortium, ainsi que le rôle et les responsabilités du directeur général;
- les ententes de partage de coûts entre les conseils membres;

- les responsabilités du consortium en ce qui a trait aux bases de données sur les élèves et à la mise en œuvre des politiques de transport;
- d'autres sujets relatifs aux droits des membres, aux exigences en matière d'assurance, à la durée de l'entente, à la confidentialité, au règlement des différends, à la résiliation de l'entente et à la dissociabilité.

Règlements du consortium

Les règlements du consortium fournissent des détails supplémentaires en ce qui a trait à la structure et au fonctionnement de celui-ci. Ils contiennent, entre autres :

- des renseignements supplémentaires sur la structure et les processus opérationnels du conseil d'administration;
- des détails supplémentaires sur les rôles de certains postes au sein des organes de gouvernance du consortium;
- d'autres dispositions relatives aux avis, à la signature des documents, aux ententes bancaires et aux emprunts.

Organisation de l'entité

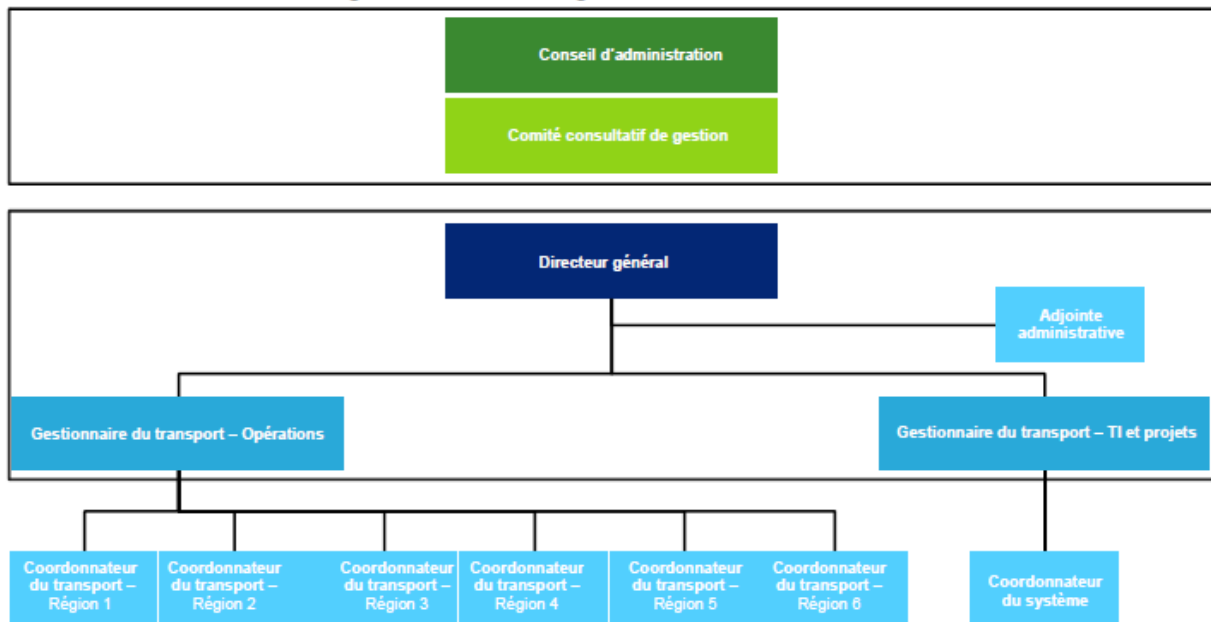
L'entente de consortium stipule que tous les membres du personnel actuel du consortium, excepté le directeur général, y sont détachés par leur conseil membre respectif et qu'ils doivent bénéficier de tous les droits et privilèges énoncés dans leur convention collective respective. Cette exigence est également incluse dans les ententes sur les niveaux de service conclues entre le consortium et ses conseils membres. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé qu'avant d'y être détaché, chaque membre du personnel a reçu un courrier du conseil membre l'informant de son détachement et du fait qu'il relèverait du directeur général.

Les membres du personnel du consortium font actuellement partie de l'unité de négociation collective de leur conseil membre respectif, ce qui est cohérent avec leur situation professionnelle. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé qu'elle prévoit examiner les pratiques du consortium en ce qui a trait aux ressources humaines dès mars 2010. Parmi les pratiques à examiner au chapitre des ressources humaines figurent, entre autres, la taille du consortium, sa structure organisationnelle, les dispositions des conventions collectives, les structures d'emploi, la planification de la relève et la rémunération.

Le consortium s'est restructuré en février 2008 afin de faire correspondre sa structure organisationnelle à ses besoins stratégiques. La structure actuelle est organisée de

façon fonctionnelle et géographique. La structure organisationnelle définie dans l'entente de consortium est illustrée ci-dessous :

Figure 5 : Structure organisationnelle du consortium



Il existe actuellement des descriptions de tâches qui énoncent les responsabilités particulières, les pouvoirs décisionnels, les compétences, les liens hiérarchiques et les pouvoirs de délégation de chaque poste. Il incombe actuellement au directeur général de créer les descriptions de tâches en tenant compte d'échelles de rémunération particulières et de gérer les diverses responsabilités opérationnelles du consortium.

Outre la description des tâches, les rôles et les responsabilités du directeur général sont également définies dans l'entente de consortium. Celle-ci stipule notamment que le directeur général doit s'efforcer de trouver de nouvelles sources de revenu pour le consortium. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce point fait référence à la prestation de services de transport des élèves vers des écoles privées de la région et d'autres services du ressort du consortium qui pourraient être rémunérés à l'acte. Des discussions avec le directeur général ont également révélé que le consortium ne s'est pas penché sur cette question pour le moment étant donné qu'il s'employait à déterminer et à développer ses compétences de base. Toutefois, le consortium entend tenir compte de cet aspect à l'avenir.

3.3.2 Pratiques exemplaires

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

Personne morale distincte

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

Clauses de l'entente de consortium

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

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle schématise clairement les relations hiérarchiques, tandis que l'organisme est divisé de façon fonctionnelle (par service) et géographique (par zone). Cette structure permet une spécialisation accrue et encourage le personnel à s'approprier les tâches qui lui sont confiées, ce qui accroît l'efficacité et contribue à créer un système approprié dans lequel les problèmes peuvent être renvoyés à la direction du consortium.

Descriptions de tâches

Des descriptions de tâches claires, détaillées et à jour sont définies pour tous les postes au sein du consortium. La disponibilité des descriptions de tâches contribue à faire en sorte que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et à assurer une transition en douceur en cas de roulement du personnel. Les descriptions

de tâches décrivent les responsabilités opérationnelles réelles et assurent une séparation des tâches appropriée.

3.4 Gestion du consortium

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

3.4.1 Observations

Partage des coûts

L'entente de partage des coûts du consortium est énoncée dans l'entente de consortium ainsi que dans une politique relative aux pratiques de gestion financière approuvée par les organes de gouvernance du consortium.

Les coûts de fonctionnement du consortium pour les tournées et les trajets partagés sont répartis en se fondant sur le nombre pondéré d'élèves transportés. Les charges administratives mensuelles sont réparties proportionnellement aux dépenses annuelles totales vérifiées au chapitre du transport déclarées par chaque conseil membre pour l'année précédente. Les coûts sont déclarés chaque mois au comité consultatif et, une fois consignés, le total des coûts administratifs à partager est transmis au conseil membre concerné pour facturation.

Lorsqu'un conseil membre prend des décisions en matière de politiques qui engendrent des coûts supplémentaires au chapitre du transport, ceux-ci lui sont directement imputés.

Ententes relatives aux services de transport

Le consortium a conclu des ententes sur les niveaux de services (ententes relatives aux services de transport) qui énoncent la relation qui le lie à ses conseils membres sur ce plan. Celles-ci sont valables pendant un an à compter de septembre 2009.

Le contrat énonce les attentes des conseils membres en ce qui a trait à la qualité des services, y compris la mise en œuvre des politiques et des lignes directrices appropriées des conseils membres relativement au transport, l'attestation de la responsabilité financière et la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficients. Les échéances de paiement et autres dispositions renvoient à l'entente de consortium.

Ententes d'achat de services / services de soutien

Le consortium achète des services au DSBN et au NCDSB et des logiciels à Trapeze Software, Inc. Il loue également ses bureaux à une entreprise de gestion immobilière.

DSBN et NCDSB

Le consortium reçoit des services financiers, informatiques, d'achat, de ressources humaines et de paie de ses deux conseils membres.

Alors que ces derniers lui fournissent certains services informatiques et d'achat, le consortium achète d'autres services au DSBN dans ces deux domaines. En ce qui a trait aux TI, le DSBN fournit au consortium de l'espace sur ses serveurs et un soutien technique pour lui permettre d'héberger et d'utiliser MapNet Web, en plus de fournir un soutien général aux éventuels projets entrepris par le consortium. En matière d'achats, le consortium reçoit des services internes pour ses achats réguliers en plus d'un soutien général à l'égard des éventuels projets entrepris par le consortium. Le DSBN fournit également des services d'impression et de gestion des installations au consortium.

Le consortium rémunère les conseils membres pour ces services sous forme de frais annuels fixes ou de forfait pour chaque projet. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que la valeur des frais était déterminée en se fondant sur les coûts prévisionnels du recrutement de personnel affecté à la prestation de ces services.

Les ententes d'achat de services sont valables pendant un an à compter de septembre 2009. Les clauses supplémentaires relatives à la résolution des différends, à la confidentialité et à la propriété des données qui y sont incluses renvoient à l'entente de consortium. Un calendrier de paiement est également inclus dans le contrat.

Trapeze Software, Inc

Le consortium a signé un contrat type de licence d'utilisation de logiciel avec Trapeze.

Installations

Le consortium loue ses installations à une société de gestion immobilière sise en Ontario; cette relation est documentée dans une entente de location standard. La valeur de la location, la superficie, l'adresse et la justification de celle-ci sont également incluses dans l'entente de consortium.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium dispose d'une politique d'approvisionnement approuvée par les organes de gouvernance. Cette politique définit les objectifs du consortium en ce qui a trait à l'approvisionnement et, conformément à ses ententes d'achat de services, stipule que le

consortium respectera les politiques d'approvisionnement du conseil membre qui lui fournit des services d'achat au moment en question. Le consortium s'est réservé la possibilité de faire appel aux services d'approvisionnement de l'un ou l'autre des conseils membres, selon le système de rémunération à l'acte, au cas où il choisirait de mettre d'autres projets en œuvre.

La direction du consortium a reconnu que ce dernier ne respecte pas, à l'heure actuelle, les politiques d'achat de ses conseils membres étant donné qu'il n'a pas recours à un processus concurrentiel pour se procurer les services d'exploitants d'autobus. On trouvera d'autres renseignements sur les processus qu'utilise le consortium pour retenir les services des exploitants à la section *Contrats* du présent rapport.

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Cette dernière est valide un an, expire le 1^{er} janvier 2011 et couvre la responsabilité civile générale, les biens immobiliers, les crimes et la responsabilité envers les tiers.

Les procès-verbaux des réunions du comité consultatif indiquent que les besoins du consortium en matière d'assurance sont examinés avec le conseiller juridique. Le consortium dispose également d'une politique approuvée par les organes de gouvernance qui exige qu'il révise ses besoins en matière d'assurance chaque année.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Les pratiques du consortium en matière d'évaluation du rendement et de formation sont documentées dans les politiques relatives aux ressources humaines et à la formation du personnel approuvées par les organes de gouvernance. Le consortium a également préparé un « Plan de rendement et de perfectionnement individuel » (PRPI) intégré.

La politique du consortium en matière de ressources humaines documente le rôle du directeur général en matière de leadership, la nature et la situation professionnelle du personnel du consortium, le rôle des conseils membres en ce qui a trait à la prestation des services de ressources humaines et de paie (conformément aux ententes d'achat de services) ainsi que les principes du consortium en matière de formation et de perfectionnement et les mesures de responsabilisation connexes.

La politique du consortium relative aux exigences de formation du personnel découle de la politique sur les ressources humaines et définit la marche à suivre pour accueillir les nouveaux employés et la démarche du consortium en ce qui a trait à la formation polyvalente ainsi qu'au perfectionnement individuel et à celui de l'équipe.

Le PRPI présente le cadre et le processus détaillés que les employés sont tenus de respecter lorsqu'ils définissent leurs objectifs de formation et de perfectionnement pour l'année scolaire à venir. Les échéances relatives à l'élaboration et à l'évaluation des plans de formation sont clairement établies : les buts et les objectifs de formation sont définis par tous les employés en décembre de chaque année et sont suivis d'une mise à jour en mai et d'une évaluation en novembre. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que, bien que les plans de rendement et de perfectionnement aient été achevés conformément au PRPI pour tous les employés du consortium pour l'année civile en cours, les évaluations ne sont pas encore terminées étant donné que ce plan plus détaillé en est à sa première année. Les années précédentes, les objectifs de rendement étaient définis et les évaluations, menées au moyen d'un processus différent.

La direction du consortium assure le suivi de la formation dispensée aux membres du personnel qui sont actuellement tous formés de façon interfonctionnelle. Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et du comité consultatif indiquent également que les initiatives de perfectionnement du personnel sont présentées aux organes de gouvernance du consortium.

Les examens du rendement doivent être effectués par le supérieur immédiat de chaque membre du personnel; le rendement du directeur général doit être examiné par le conseil d'administration. Des discussions avec les membres des organes de gouvernance du consortium ont révélé que le rendement du directeur général avait fait l'objet d'un examen en 2009.

Les buts et les objectifs organisationnels sont communiqués au personnel du consortium de deux façons : l'affichage du document annuel de planification stratégique du consortium sur un babillard destiné à tout le personnel et des réunions mensuelles de celui-ci. Les procès-verbaux des réunions du personnel sont consignés et affichés sur le babillard et sont accessibles sur le site intranet.

Planification de la relève

Les initiatives de planification de la relève du consortium reposent sur la politique relative aux ressources humaines. Le consortium dispose également d'un document intégré relatif à la planification de la relève qui présente le cadre et le processus détaillés que le personnel doit suivre. Le document prévoit un processus en trois étapes (comprenant chacune ses propres sous-étapes) que la direction du consortium doit suivre afin d'accroître la capacité de planifier efficacement la relève. Ce processus comprend l'identification des candidats et des postes à chaque palier successif de l'organisme. Cette première étape du processus de planification de la relève du consortium est actuellement terminée.

Le consortium a également préparé un tableau de remplacement de chaque poste à court terme afin de s'assurer qu'ils sont tous couverts au cas où un employé serait en vacances ou malade.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium dispose d'un plan stratégique et opérationnel annuel qui fait l'objet d'un suivi régulier. Le processus utilisé pour élaborer ce plan et en faire rapport est documenté dans une politique relative à la planification opérationnelle et à la production de rapports, qui est approuvée par les organes de gouvernance.

Le processus annuel de planification stratégique et opérationnelle du consortium suit le cycle intégré de planification des activités (CIPA) prévu dans la politique relative à la planification opérationnelle et à la production de rapports. Le cycle débute dès l'achèvement des processus de démarrage annuels en octobre. Le processus de planification tient compte des commentaires du personnel du consortium, des organes de gouvernance et des parties prenantes externes; le plan compilé est ensuite soumis au comité consultatif et au conseil d'administration pour approbation. Le processus de définition des objectifs stratégiques du consortium s'achève chaque année en janvier au plus tard. La politique exige que des mises à jour sur les progrès que réalise le consortium par rapport à ses objectifs annuels soient présentées au comité consultatif à chaque réunion.

Parmi les objectifs stratégiques du consortium pour 2009-2010 figurent l'établissement d'une forte identité organisationnelle pour les NSTS et la prestation de services de haute qualité grâce à la réalisation de gains opérationnels et d'économies en matière d'optimisation des tournées. Le plan stratégique définit également un certain nombre de tâches considérées comme étant essentielles pour atteindre les buts du consortium et associe une échéance à chacune d'elles. La responsabilité de la réalisation de ces tâches est ensuite déléguée aux membres du personnel du consortium et documentée dans un diagramme des processus de travail.

Les objectifs du consortium pour 2009-2010 comprennent l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal visant à remplacer le plan pluriannuel approuvé par les organes de gouvernance en janvier 2008.

Le consortium dispose d'une stratégie approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'évaluation des répercussions futures de la réduction des affectations budgétaires découlant de la baisse des effectifs. Le consortium gère les coûts de transport en respectant le budget annuel et les gains résultant de l'optimisation des tournées sont évalués chaque année. Le consortium participe également aux examens des installations et aux processus relatifs aux programmes mis en place au niveau des

conseils membres et formule des commentaires en soulignant les répercussions des éventuelles décisions sur les coûts de transport.

Indicateurs de rendement clés (IRC) (en matière de service)

Le consortium dispose d'une politique documentée et approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des IRC pour évaluer son propre rendement opérationnel. Le consortium fait régulièrement rapport de ces IRC aux organes de gouvernance.

La politique relative aux IRC détermine ceux que doit surveiller la direction du consortium ainsi que la fréquence à laquelle des rapports doivent être produits à cet égard. Les IRC mentionnés dans la politique sont énumérés ci-dessous.

Tableau 4 : Exemples d'IRC suivis par le consortium

Indicateur de rendement clé	Fréquence des rapports	Soumis à : Employé/Gouvernance
Modification, ajout, suppression de données téléchargées sur les élèves	Chaque jour	Employé
Tournées à kilométrage minimum	Chaque mois	Employé
Tournées avec temps d'attente	Chaque mois	Employé
Durée du trajet des élèves par fenêtre de 10 minutes	Chaque mois	Employé
Durée du trajet des élèves par fenêtre de 20 minutes	Annuellement	Gouvernance
Calendrier de contrôle du budget	Chaque mois	les deux
Nombre d'élèves transportés	Annuellement	les deux
Coût de transport par élève	Annuellement	les deux
Heures de classe par intervalle de 15 minutes	Annuellement	Employé
Nombre de trajets partagés	Annuellement	les deux
Nombre de tournées partagées	Annuellement	les deux
Nombre de tournées par trajet	Annuellement	Employé
Exceptions de transport	Annuellement	Employé

Indicateur de rendement clé	Fréquence des rapports	Soumis à : Employé/Gouvernance
Nombre de tournées en une seule étape	Annuellement	Gouvernance
Nombre de tournées en deux étapes	Annuellement	Gouvernance
Nombre de tournées en trois étapes	Annuellement	Gouvernance

Des discussions avec la direction du consortium et un examen des procès-verbaux des réunions du comité consultatif et du conseil d'administration révèlent qu'un échantillon d'IRC est présenté au comité consultatif chaque mois et au conseil d'administration chaque année.

Des discussions avec le personnel du consortium ont révélé que l'examen des IRC est institutionnalisé au sein du consortium. Afin de faciliter cet examen, le consortium a créé sur son site intranet une page Web qui permet au personnel du consortium d'étudier les données.

Gestion de l'information

Le consortium a élaboré des politiques et des ententes de confidentialité approuvées par les organes de gouvernance afin d'assurer la confidentialité de tous les renseignements. Il a également reçu, à l'aide des formulaires de collecte d'information sur les élèves de ses conseils membres, l'autorisation de recueillir indirectement des renseignements sur les élèves par l'intermédiaire de ses conseils membres.

Le consortium a préparé deux politiques qui régissent l'utilisation et la gestion de l'information. La première, qui a trait à la confidentialité des renseignements personnels, reconnaît le caractère confidentiel de toute information obtenue par le consortium, accepte de respecter toute réglementation régissant l'utilisation, la divulgation et la destruction de renseignements personnels et jette les assises préalables à la signature d'ententes de confidentialité avec tout le personnel du consortium. La seconde, qui porte sur la gestion des données, précise que les NSTS possèdent et gèrent leur propre base de données exclusive sur les élèves et que le consortium accepte de se conformer à toutes les lois sur l'accès à l'information, et énonce les conditions dans lesquelles sont stockés les renseignements et les données de sauvegarde (par exemple, que le site MapNet Web des NSTS soit hébergé sur le serveur relatif au transport du DSBN). Ces deux politiques exigent que le consortium examine chaque année la réglementation régissant l'accès à l'information et réfléchisse à ses implications et à ses exigences.

Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que ce dernier a consulté un conseiller juridique en ce qui a trait à la conformité aux lois sur l'accès à l'information.

3.4.2 Pratiques exemplaires

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

Entente de partage des coûts documentée

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

Ententes de service de transport

Le consortium a conclu officiellement avec les conseils membres des contrats qui précisent les services de transport que doit leur fournir le consortium. La portée des services à fournir, les honoraires, la qualité du service et autres modalités ont été clairement définis et convenus avant la prestation du service.

Ententes d'achat de services / services de soutien

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

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Les évaluations du rendement du personnel sont effectuées régulièrement à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre qui se rapporte spécifiquement au consortium et à ses besoins. Les paramètres utilisés soutiennent les objectifs du consortium. En outre, la formation du personnel est assurée régulièrement et fait l'objet d'un suivi à l'interne; les objectifs de formation s'harmonisent avec la stratégie et les objectifs globaux du consortium, ce qui est important pour assurer la cohérence entre les efforts et les objectifs.

Documents relatifs à la planification de la relève

Le consortium a mis en œuvre une politique, un cadre et un processus exceptionnels en vue de permettre le perfectionnement futur du personnel et la relève. La préparation

de ce plan de relève officiel assure la continuité opérationnelle du consortium au cas où des membres de son personnel quitteraient l'organisme ou s'absenteraient.

Procès-verbaux des réunions du personnel

La direction du consortium communique ses buts et ses objectifs au personnel au cours de réunions prévues chaque mois avec celui-ci. Les procès-verbaux de ces réunions sont conservés et ratifiés, ce qui aide à clarifier les responsabilités déléguées, améliore la mesure du rendement et les communications avec les organes de gouvernance du consortium et favorise une culture d'équipe et de cohésion.

Assurance

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

Planification à long terme et à court terme

Le processus de planification stratégique est reconduit chaque année, définit les initiatives stratégiques du consortium pour l'année à venir et fait l'objet d'un rapport régulier aux parties prenantes. Cela favorise l'amélioration constante des activités du consortium et donne au personnel une vue plus large de ce que l'organisme offre aux parties intéressées. Cela contribue également à mettre en place une culture d'entreprise qui vise l'autoévaluation et l'amélioration constantes. Le processus de planification du consortium lui permet de se concentrer sur les initiatives axées sur des objectifs visant à améliorer les niveaux de services, les procédures opérationnelles et les cadres de responsabilité.

Stratégie visant à faire face à la baisse des effectifs

Le consortium a défini une stratégie et un processus approuvés par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'évaluation des répercussions budgétaires de la baisse des effectifs. La stratégie cerne les insuffisances budgétaires prévues et énonce les stratégies à adopter à court terme et à long terme pour y faire face. Elle exige également que le consortium communique avec les organes de gouvernance concernant les répercussions et les risques liés à la baisse du financement et des effectifs. La disponibilité d'un tel plan non seulement fournit au consortium un cadre qui l'aidera à tenir compte du problème de financement, mais marque également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

Indicateurs de rendement clés

Le consortium utilise de façon généralisée les données disponibles au cours du processus annuel de planification des transports et en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. La surveillance officielle d'un ensemble pertinent d'indicateurs de rendement clés permet au consortium de quantifier son rendement au fil du temps et d'élaborer des plans d'amélioration réalistes.

Politiques d'approvisionnement

Malgré la recommandation ci-dessous concernant la mise en œuvre de ces politiques, le consortium dispose de politiques d'approvisionnement claires qui stipulent qu'il a adopté celles de ses conseils membres. La disponibilité d'une telle politique assure la normalisation des méthodes d'approvisionnement du consortium.

Gestion de l'information

Le consortium a élaboré des politiques approuvées par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des renseignements confidentiels et a conclu des ententes de confidentialité qui permettent d'assurer le caractère confidentiel de toute l'information. En outre, ces politiques exigent que les organes de gouvernance du consortium étudient régulièrement les exigences des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et y réfléchissent.

3.4.3 Recommandations

Déployer tous les efforts nécessaires pour respecter les politiques d'approvisionnement

Les politiques d'approvisionnement du consortium stipulent que celui-ci est tenu de respecter les politiques d'approvisionnement de ses conseils membres. Des discussions avec la direction du consortium et des membres du conseil d'administration ont révélé qu'étant donné que le consortium ne recourt pas à un processus concurrentiel pour se procurer les services des exploitants d'autobus, il ne respecte actuellement pas ses politiques d'approvisionnement (ni celles de ses membres). Nous recommandons par conséquent qu'il mette tout en œuvre pour s'assurer qu'il respecte ses propres politiques d'approvisionnement.

3.5 Gestion financière

Une saine gestion financière assure l'utilisation optimale des fonds publics ainsi que l'intégrité et la précision de l'information financière. Cela comprend la mise en place de contrôles internes appropriés et d'un processus de budgétisation robuste soumis à un

calendrier de planification et d'examen clairement établi qui fait la promotion de la responsabilisation et de la prise de décision éclairée.

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

3.5.1 Observations

Le consortium a élaboré une politique de gestion financière approuvée par les organes de gouvernance. Cette politique énonce les politiques, les pratiques et les autorisations relatives notamment au partage des coûts, au rapprochement des coûts, aux dépenses et aux heures supplémentaires des employés, aux comptes créditeurs, aux autorisations de paiement, à la production de rapports financiers et à la préparation du budget.

Planification et surveillance du budget

La politique de gestion financière délègue au consortium le pouvoir de préparer les budgets administratifs et opérationnels. Elle précise l'échéancier obligatoire de préparation du budget : présentation en mars au comité consultatif, puis aux conseils membres pour approbation, qui doit être confirmée en juin au plus tard. Le budget doit ensuite être révisé et présenté au comité consultatif en novembre en se fondant sur le rapprochement des données opérationnelles et des données sur les élèves soumises par les exploitants le 31 octobre, date limite de production du rapport. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que les prévisions opérationnelles sont fondées sur les chiffres des effectifs fournis par chaque conseil membre et des hypothèses approuvées par le comité consultatif concernant les économies réalisées en matière de transport et les initiatives planifiées. Les prévisions de coûts administratifs sont établies en fonction des initiatives planifiées par le consortium et des coûts administratifs déclarés par chaque conseil membre l'année précédente.

Conformément à la politique de gestion financière, des rapprochements entre le budget et les dépenses réelles sont effectués mensuellement. Selon des discussions avec la direction du consortium et un examen des procès-verbaux des réunions du comité consultatif, les résultats de ces rapprochements sont présentés aux membres du comité consultatif à chaque réunion. Ce rapprochement budgétaire peut également être consulté par le personnel, conformément aux exigences énoncées dans la politique.

Pratiques et gestion comptables

Le consortium se procure des services de gestion des comptes créditeurs et débiteurs auprès de ses deux conseils membres. Le processus de gestion des comptes créditeurs est documenté dans la politique de gestion financière.

Le pourcentage d'affectation des coûts opérationnels de transport à chaque conseil membre est d'abord calculé par le consortium, puis fourni mensuellement aux exploitants. À l'aide de ces pourcentages, les exploitants calculent le montant total qui doit être facturé à chaque conseil membre et transmet les factures au consortium. Le personnel de ce dernier vérifie ensuite les montants, attribue un code aux factures et envoie une demande de chèque au conseil membre en cause pour paiement. Conformément à la politique de gestion financière, le consortium conserve une copie de toutes les demandes de chèque et effectue le suivi du paiement des factures au moyen des systèmes comptables des conseils membres. Les coûts administratifs sont vérifiés et approuvés par le consortium, puis sont transmis au conseil membre en cause pour paiement. Un rapport sur les coûts administratifs est remis mensuellement au comité consultatif; après approbation, une facture est produite et envoyée à chaque conseil membre à des fins de rapprochement des paiements. Ce rapprochement est également préparé tous les mois.

La politique de gestion financière exige que les coûts administratifs et opérationnels fassent l'objet d'un rapprochement mensuel, qui est présenté au comité consultatif. Une fois le rapprochement de fin d'année effectué, les états financiers du consortium sont préparés et soumis au conseil d'administration pour approbation, accompagnés du plan stratégique annuel du consortium.

Toutes les dépenses et demandes de chèque ainsi que tous les paiements d'heures supplémentaires et remboursements doivent être approuvés par le directeur général avant d'être transmis au conseil membre en cause pour paiement. Par ailleurs, il incombe aux membres du comité consultatif d'approuver les dépenses du directeur général.

Vérification

Chacun des conseils membres du consortium fait l'objet d'une vérification annuelle. Le consortium n'a pas recours aux services d'un vérificateur externe propre.

3.5.2 Pratiques exemplaires

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

Contrôles internes

Le consortium a établi des politiques et des contrôles internes en ce qui a trait à la comptabilisation de ses revenus et de ses dépenses. La comptabilité est effectuée au niveau des conseils membres. Toutefois, elle est examinée (y compris les codes de comptes) et approuvée une première fois au niveau des NSTS. Les NSTS n'étant pas en mesure de débours des fonds, le deuxième examen a lieu au niveau des conseils membres avant les débours. Cela protège le consortium et les conseils membres contre la fraude et (ou) les erreurs comptables. Le directeur général effectue aussi des examens réguliers et approuve les rapprochements afin d'assurer un contrôle adéquat et de prévenir les erreurs comptables. Les écarts entre le budget et les dépenses réelles sont en outre documentés régulièrement.

Gestion financière

Le système de gestion financière mis en œuvre par le consortium démontre que des contrôles internes sont en place et que les rapports sont remis en temps opportun. Les processus d'écritures comptables et de rapprochement et les analyses des écarts permettent au consortium et aux conseils membres de déceler les problèmes en temps opportun; le processus de budgétisation du consortium est rigoureux en ce qui a trait aux exigences de documentation et d'approbation. La politique a été approuvée par le conseil d'administration et est à jour.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **élevée**. Les pratiques du consortium en matière de gouvernance, de gestion des risques, de planification, de ressources humaines et de gestion financière sont exceptionnellement rigoureuses. D'ailleurs, un certain nombre de pratiques de gestion du consortium, notamment l'intégration étroite de la politique et des pratiques de gestion, constitue de nouvelles pratiques exemplaires dont le reste du secteur peut s'inspirer. Nous encourageons par conséquent le consortium à chercher de nouvelles techniques et méthodes novatrices qui lui permettront d'établir de nouvelles références qui serviront de point de comparaison en matière de gestion des consortiums dans l'ensemble du secteur.

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 – élevée

4.2 Politiques et pratiques de transport

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

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

4.2.1 Observations

Lignes directrices générales en matière de politiques

En vertu de l'entente conclue entre le DSBN et le NCDSB, une *politique de transport des élèves* « uniforme » a été élaborée en vue d'être mise en œuvre et administrée par les NSTS. En se fondant sur l'orientation qu'ont définie les conseils membres et l'éventail actuel de politiques, de méthodes administratives et de lignes directrices documentées, les NSTS ont conçu un manuel de politiques et méthodes à l'intention du personnel du consortium. À titre d'exemple, mentionnons les lignes directrices relatives à l'admissibilité qui énoncent les distances du domicile à l'école, le transport de courtoisie et les exceptions, ainsi que les lignes directrices relatives au transport des élèves ayant des besoins particuliers. Au nombre des lignes directrices qui ont des répercussions directes sur la capacité du consortium à offrir des services de transport d'élèves efficaces et efficaces figurent une méthode de gestion des heures de classe bien conçue, des paramètres qui déterminent le niveau de services à offrir tels que les objectifs et les limites relatifs à la durée du trajet, les stratégies de planification des tournées et un processus de planification annuel établi. Les procédures ou les lignes directrices qui contribuent à garantir le transport sécuritaire de tous les élèves desservis sont tout aussi importantes. Parmi ces lignes directrices figurent la prise en compte des conditions dangereuses, l'implantation des points d'arrêt, la définition et la description des responsabilités des élèves, des parents, des communautés scolaires, des conducteurs ou des exploitants et du personnel du consortium, ainsi que les mesures disciplinaires, les processus d'appel et les procédures relatives au mauvais temps.

De plus, le consortium était (au moment de l'examen) en train de documenter d'autres procédures visant à mieux définir les niveaux de services et à assurer des activités efficaces et efficaces. À titre d'exemple, citons l'utilisation de caméras vidéo, les lignes directrices sur la garde conjointe, les sièges d'auto et les rehausseurs, ainsi que les normes relatives au comportement des élèves.

Admissibilité et distances de marche

La détermination de l'admissibilité des élèves est un paramètre essentiel et fondamental de planification qui doit tout d'abord être établi et ensuite appliqué de façon uniforme afin de garantir un service efficace, efficace et équitable. Les critères d'admissibilité ont été harmonisés et sont appliqués de façon cohérente aux élèves de chaque conseil membre. Ces critères sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 5 : Critères d'admissibilité fondés sur les distances du domicile à l'école

Niveau d'enseignement des élèves	Kilomètres
Prématernelle et maternelle	Plus de 0,8 km
De la 1 ^{re} à la 8 ^e année	Plus de 1,6 km
De la 9 ^e à la 12 ^e année	Plus de 2,5 km

Il est également important d'établir les distances de marche jusqu'aux arrêts afin d'assurer un service à la fois équitable et sécuritaire. Selon la politique, les distances du domicile à l'arrêt ne doivent pas dépasser les distances d'admissibilité au transport énoncées ci-dessus. Dans la pratique, une ligne directrice relative aux distances de marche jusqu'aux arrêts a été préparée par niveau d'enseignement. La distance souhaitée pour les élèves de la première à la huitième année est de 800 mètres et de un kilomètre pour les élèves du secondaire.

Tableau 6 : Distances de marche jusqu'aux arrêts

Niveau d'enseignement des élèves	Kilomètres
Prématernelle et maternelle	Politique : Ne doit pas dépasser 0,8 km
Prématernelle et maternelle	Pratique : Ne doit pas dépasser 800 m.
De la 1 ^{re} à la 8 ^e année	Politique : Ne doit pas dépasser 1,6 km
De la 1 ^{re} à la 8 ^e année	Pratique : Ne doit pas dépasser 800 m.
De la 9 ^e à la 12 ^e année	Politique : Ne doit pas dépasser 2,5 km
De la 9 ^e à la 12 ^e année	Pratique : Ne doit pas dépasser 1 km.

Cette procédure clarifie également le fait que les élèves des zones rurales peuvent être amenés à marcher de 50 à 1 000 mètres lorsque les conditions ou l'efficacité de l'optimisation des tournées l'exigent.

Il est tout aussi important de déterminer l'admissibilité en se fondant sur les distances de marche jusqu'à l'école que d'établir des critères précis permettant d'offrir un service de transport à des élèves qui n'y seraient autrement pas admissibles. Ceux-ci doivent être définis de manière à faire en sorte que toute exception aux critères de base de transport soit documentée et appliquée de façon uniforme. Ces exceptions incluent les élèves qui font l'objet d'ententes en matière de garderie et de garde conjointe, ceux qui

ont des besoins particuliers et ceux qui ne sont pas admissibles pour des raisons de sécurité et de conditions dangereuses.

Autre adresse

Le consortium a mis en place une procédure qui permet d'offrir un service de transport aux garderies désignées qui se trouvent dans le secteur de fréquentation de l'école et qui respectent en outre les lignes directrices relatives aux distances de marche. Pour ce qui est de celles qui sont situées à l'extérieur du secteur de fréquentation, des exceptions peuvent être faites à condition qu'il y ait des places disponibles dans les autobus existants et que cela n'ait pas de répercussion sur le parcours ou la durée des tournées.

Dans la pratique, le consortium offre un service de transport aux élèves qui font l'objet d'ententes de garde conjointe, pourvu que les adresses des deux parents se trouvent dans le secteur de fréquentation de l'école. Une procédure de gestion de ce problème a été élaborée et est actuellement en attente d'approbation. Elle attribue au directeur de l'école la responsabilité de déterminer la capacité de l'élève de gérer un calendrier de transport alternant et au directeur et au personnel de l'école celle de s'assurer que les élèves montent à bord du bon véhicule.

La procédure exige qu'un calendrier de transport alternant cohérent soit établi et que les parents ou le tuteur en fassent la demande auprès de l'école avant la conclusion des ententes de transport. À mesure que le consortium élabore ses procédures et ses lignes directrices, il devrait envisager de définir clairement dans quelle mesure un calendrier de transport alternant pourra être modifié (p. ex., d'une semaine à l'autre, tous les deux jours ou des combinaisons de jour dans chaque semaine). Une meilleure compréhension des calendriers alternants à mettre en place permettra de réduire la complexité de la gestion des ententes qui comprennent deux adresses et la possibilité que des élèves montent à bord du mauvais autobus.

Transport de courtoisie

Le transport de courtoisie n'est généralement offert par aucun des conseils membres. La procédure établie stipule que les NSTS effectueront un suivi du nombre réel d'élèves transportés dans chaque autobus et procéderont au rajustement des tournées et de la taille des véhicules afin de fonctionner de la façon la plus efficace et efficiente possible. Un agent autorisé du conseil membre peut faire des exceptions en vue d'offrir le service de transport à un élève ou à un groupe d'élèves. Les entrevues ont révélé que, même si des exceptions sont envisageables, elles sont rarement approuvées et uniquement après que tout coût supplémentaire a été analysé et pris en considération. À titre

d'exemple de groupe d'élèves qui bénéficie à juste titre du transport de courtoisie, citons les élèves qui sont sous la tutelle des services à la famille et à l'enfance.

Chaque conseil membre examine les exceptions en mars pour décider si le transport de courtoisie sera maintenu l'année suivante. Il incombe au consortium d'aviser les parents. Il s'agit d'un processus approprié qui non seulement promeut l'efficacité, mais permet également à chaque conseil membre de faire les exceptions qu'il juge appropriées tout en tenant compte du meilleur intérêt de l'élève. Le consortium utilise le système de codage des usagers accessible dans *MapNet* qui lui permet de suivre chaque élève et de consigner la raison de l'exception ainsi que le nom de la personne qui l'a approuvée.

Admissibilité au transport adapté

Le consortium, de concert avec l'école et les services de soutien aux élèves de chaque conseil membre, détermine si un élève est admissible au transport adapté ainsi que les besoins spécifiques de chacun en la matière. Il s'agit d'un élément approprié du processus annuel de planification qui permet de s'assurer que les besoins de ce groupe sont compris et comblés.

La planification n'est entravée par aucune politique ou pratique contraignante. Des entrevues avec le personnel du consortium révèlent qu'il existe une grande souplesse en ce qui a trait à l'intégration des élèves ordinaires et de ceux qui ont des besoins particuliers sur les deux types de tournées ou de véhicules auxquels ils sont affectés.

Afin de faciliter l'extraction des données et la production de rapports, le consortium a créé une structure exhaustive de codage qui détermine le type de trajet, l'exploitant, le programme et le matériel particulier requis. Bien qu'il soit important de déterminer le type de trajet pour tout élève ou groupe d'élèves, il est primordial de s'assurer que, pour les élèves qui bénéficient du transport adapté, tout matériel de sécurité requis, toute information médicale et toute formation particulière sont compris et fournis à l'exploitant (surtout aux conducteurs).

Le consortium reçoit des renseignements médicaux des conseils membres, mais ceux-ci n'étaient pas imprimés sur les listes des tournées au moment de l'examen. Le consortium est en train de mettre en place une solution logicielle permettant la communication des renseignements médicaux pertinents aux conducteurs afin de s'assurer qu'ils disposent d'une information précise en vue de garantir le transport sécuritaire des élèves.

Gestion des heures de classe

La gestion stratégique des heures de classe constitue un élément clé primordial d'une planification efficace et efficiente des tournées. La possibilité d'ajuster les heures de début des classes donne l'occasion aux planificateurs des tournées de mieux utiliser les autobus du parc tout en respectant les paramètres de service importants tels qu'une durée de trajet acceptable et les fenêtres d'arrivée et de départ souhaitées. Comme le consortium dessert plusieurs conseils membres et qu'il offre ses services aux élèves ordinaires et à ceux qui ont des besoins particuliers, un processus efficace de gestion des heures de classe peut favoriser les stratégies de planification des tournées susceptibles de réduire le nombre de véhicules nécessaires, y compris les parcours en plusieurs étapes, les tournées combinées et le partage des véhicules par les élèves de chaque conseil membre ainsi que par les élèves ordinaires et ceux qui ont des besoins particuliers.

En vue de favoriser la gestion efficace des heures de classe, le consortium a élaboré une marche à suivre lorsque ce dernier ou le directeur d'une école locale souhaite demander un changement; ce processus favorise clairement le partage des trajets et des tournées. Il stipule que les NSTS examineront annuellement toutes les heures de classe en vue de formuler des recommandations fondées sur la stratégie précise à utiliser, les heures d'arrivée et de départ souhaitées et les économies prévues. Toute demande de changement émanant d'une école est d'abord envoyée aux NSTS auxquels incombe la responsabilité de mener une étude d'impact. En cas de désaccord entre l'école et les NSTS, le processus d'appel établi prévoit que la question est d'abord soumise au comité consultatif de gestion et aux surintendants de secteur, puis au conseil d'administration. Le processus que le consortium a mis en place pour demander un changement repose sur des études de coûts et d'impact, le processus d'appel et le soutien des conseils membres. Ce sont d'excellentes pratiques, car elles soutiennent de façon proactive la planification efficace ainsi que l'utilisation la plus efficiente du parc.

Durée du trajet des élèves

La durée du trajet des élèves constitue un indicateur important du niveau global de services que fournit un service de transport. Alors qu'il est impossible de pallier complètement les contraintes de distance et de temps, la planification efficace des tournées peut réduire (au minimum) la durée de transport nécessaire pour chaque élève. La politique du consortium relative à l'admissibilité précise que tout sera mis en œuvre pour limiter la durée des trajets à une heure ou moins. En analysant la durée des trajets individuels, on constate que le trajet moyen dure 22 minutes et le trajet médian, 19 minutes et que, pour 97 pour cent des élèves, il est inférieur ou égal à 60 minutes. Cette analyse indique que les services sont planifiés de manière à fournir un niveau de services très acceptable à l'appui du programme d'éducation. D'autres mesures

relatives à la durée des trajets et au rendement seront abordées dans la section qui porte sur *l'optimisation des tournées et la technologie*.

Calendriers de planification

La planification suit le calendrier du cycle intégré de planification des activités élaboré par le consortium. Les activités trimestrielles sont documentées en mettant l'accent sur la définition des objectifs, les communications et l'évaluation du rendement. Voici quelques exemples d'activités importantes :

- le rapprochement des données sur les usagers à l'appui des révisions budgétaires;
- les objectifs d'amélioration pour l'année scolaire à venir;
- les plans d'évaluation et de perfectionnement du personnel;
- la préparation et l'approbation des nouvelles possibilités de rentabilisation de l'optimisation des tournées;
- la conclusion des ententes relatives au transport;
- les communications avec les parties prenantes;
- les préparatifs de l'année scolaire à venir.

Les activités mensuelles énumérées comprennent une description de la tâche, la date d'achèvement requise, le(s) membre(s) du personnel ou fonction(s) responsable(s) et le point sur la situation actuelle. Bien que ce document soit d'une grande utilité en ce qui a trait à la planification, des éclaircissements additionnels sur le nombre d'heures de travail du personnel requis pour chaque tâche fourniraient des données supplémentaires qui permettraient de déterminer les besoins en personnel permanent et saisonnier.

Stratégies de planification des tournées

Les méthodes d'optimisation des tournées décrivent les stratégies qui peuvent inclure des trajets simples (un autobus empruntant une seule route) ou par étape, selon l'emplacement des écoles et les contraintes de temps et de distance. Les entrevues révèlent que chaque membre du personnel connaît diverses stratégies de planification des tournées dans chacune des régions. Une attention particulière est portée à l'importance de la planification des trajets par étape (soutenue par la gestion des heures de classe). La grande souplesse du processus de planification permet l'intégration des

élèves ordinaires et de ceux qui ont des besoins particuliers sur les deux types de tournées.

Les entrevues révèlent également que le niveau de compréhension des éléments contractuels est suffisant (p. ex., le coût par taille de véhicule et le kilométrage quotidien minimal) et que l'on tient compte de ces facteurs au moment de la planification des trajets et des tournées. L'utilisation de plusieurs stratégies de planification des tournées et leurs répercussions sur la planification efficace et efficiente sera abordée en détail dans la section qui porte sur *l'optimisation des tournées et la technologie*.

Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses

Le transport d'élèves qui n'y seraient autrement pas admissibles en vue d'atténuer des problèmes de sécurité localisés (transport dangereux) est un service important qui contribue à promouvoir et à garantir l'arrivée de ces élèves en toute sécurité. Tout comme il est nécessaire de définir des critères d'admissibilité générale, il conviendrait de définir des paramètres de transport dangereux clairs et concis axés sur la sécurité des élèves et de s'assurer qu'ils sont appliqués de façon uniforme dans la zone desservie.

Le consortium a établi les critères à prendre en considération pour offrir un service de transport pour des raisons de danger/sécurité. Cela comprend :

- le débit de circulation fondé sur une comptabilisation des véhicules pendant une période de cinq minutes et du nombre d'intervalles dans la circulation qui permettent de traverser en toute sécurité;
- le nombre de voies de circulation;
- la vitesse limite affichée;
- la disponibilité d'intersections signalisées;
- des voies piétonnières sûres qui peuvent ou non comprendre des trottoirs.

Bien que les élèves qui bénéficient d'un transport pour des raisons de danger fondé en vertu d'exceptions à court terme soient codés dans *MapNet*, les zones considérées comme dangereuses à long terme ne sont pas, pour l'heure, toutes indiquées sur la carte numérique. De même, les dossiers des élèves ne sont pas codés de façon particulière, ce qui indique que ces derniers sont transportés pour des raisons autres qu'une admissibilité fondée sur la politique. Actuellement, les zones dangereuses sont documentées à l'aide d'un tableur. Le consortium a fait savoir que les limites du logiciel l'ont empêché d'indiquer toutes ces zones. On s'attendait à ce que cela soit corrigé

avec la parution d'une nouvelle mise à jour du logiciel en mars 2010. Bien que les entrevues avec le personnel du consortium aient révélé qu'il comprend les raisons pour lesquelles une zone dangereuse peut avoir été établie, il est nécessaire, en vue de permettre l'extraction et l'analyse immédiates des données, d'indiquer ce type de trajet particulier et de le coder en se fondant sur les critères de danger.

Implantation des points d'arrêt

Il est important de tenir compte de l'emplacement des arrêts d'autobus afin de garantir la sécurité des élèves. Les critères d'implantation des points d'arrêt doivent être uniformes et documentés afin d'assurer la sécurité et l'équité dans toute la zone desservie. Les coordonnateurs du transport sont chargés de déterminer l'emplacement des arrêts en tenant compte des commentaires des exploitants et des conducteurs. Parmi les critères utilisés pour l'implantation des arrêts figurent la détermination de ceux qui nécessitent un ramassage à droite (en tenant compte des niveaux d'enseignement), la visibilité, le débit de circulation et le nombre de voies. Le gestionnaire du transport est responsable de la détermination des tronçons de route considérés peu sécuritaires pour l'implantation des arrêts.

Le consortium a mis en œuvre un processus d'implantation des arrêts aux intersections ou à proximité de celles qui assurent une bonne visibilité et permettent d'offrir le service au plus grand nombre d'élèves possible. Ces arrêts sont conçus pour être utilisés d'une année à l'autre dans le but de promouvoir l'efficacité et la cohérence de l'optimisation des tournées. Un formulaire d'évaluation/implantation des points d'arrêt a été conçu en vue d'aider le personnel du consortium à déterminer la sécurité des arrêts en se fondant sur les questions formulées par les écoles, les parents, le conseil membre ou l'exploitant. Pour mieux déterminer la sécurité d'un arrêt, le consortium consulte l'agent de sécurité de l'exploitant et demande aussi des parcours de reconnaissance, au besoin. Bien que les gestionnaires aient mené des inspections sur place et avec la mise en œuvre de nouvelles méthodes administratives, la responsabilité des inspections des arrêts sur place incombera désormais aux coordonnateurs du transport.

Responsabilités

Il est important de définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie intéressée pour faire en sorte que chacune d'elles comprenne comment ses actions contribuent à promouvoir la sécurité du transport et soutienne de plus la prestation efficace des services. Les responsabilités des parents, des conducteurs, des exploitants, des directeurs d'école et du consortium sont documentées dans la *Politique et les méthodes d'admissibilité*; par ailleurs, les attentes concernant les élèves sont énoncées dans une ébauche de politique sur le comportement.

Au nombre des responsabilités parentales figurent la discussion et le renforcement des attentes en matière de comportement, la supervision jusqu'à l'emplacement de l'arrêt et en provenance de celui-ci ainsi que le fait de s'assurer que les élèves sont à l'arrêt au moins cinq minutes avant l'heure de ramassage prévue. Il incombe également aux parents d'aviser de tout changement des emplacements de ramassage et de débarquement, ainsi que de fournir tout renseignement médical pertinent pour assurer le transport de leur enfant de façon sécuritaire.

On s'attend à ce que les élèves suivent les règles générales de sécurité, y compris les directives des conducteurs et des brigadiers des autobus scolaires. Afin d'encourager davantage les élèves à adopter un comportement acceptable, le consortium a rédigé une autre politique sur le *comportement des élèves* qui stipule que le véhicule scolaire est une extension de la salle de classe et qu'un comportement acceptable est par conséquent attendu aussi bien à l'arrêt d'autobus qu'à bord de ce dernier.

Il incombe aux directeurs d'école de faire respecter les règles de sécurité à bord des autobus scolaires et de prendre des mesures disciplinaires lorsque cela est justifié. Ils sont également chargés de s'assurer que les élèves sont supervisés lorsqu'ils se trouvent dans la zone de ramassage ou de débarquement d'une école, d'intervenir en cas d'accident ou d'incident et de mener des enquêtes à cet égard.

Il incombe aux conducteurs de respecter toutes les lois, ainsi que les règles et les règlements du consortium, en s'assurant notamment que tous les enfants ont quitté le véhicule à la fin de la tournée et qu'ils s'arrêtent toujours aux mêmes endroits. Aucun changement ne peut y être apporté sans le consentement des NSTS.

Parmi les responsabilités des exploitants figurent l'entretien des véhicules conformément aux exigences du contrat et de la loi, le respect des exigences en matière de production de rapports sur les accidents et les incidents, le soutien des initiatives de formation du consortium, telles que l'évacuation des autobus et le programme Petits passagers, et la participation à ces initiatives.

Des énoncés de politique particuliers ont été préparés en vue de détailler les responsabilités des NSTS. En plus des responsabilités déjà mentionnées, cette procédure définit précisément les attentes en matière de planification des tournées, de formation de sensibilisation à la sécurité et d'amélioration du comportement. Outre les énoncés de politique documentés, le site Web du consortium présente un résumé des responsabilités des parents, des élèves et des conducteurs, ainsi qu'une foire aux questions qui décrit davantage et clarifie les attentes en ce qui a trait au comportement des élèves dans les autobus.

Mesures disciplinaires

Il conviendrait en outre, afin de dissuader les élèves d'adopter des comportements inacceptables, d'établir, parallèlement à des responsabilités clairement définies, une politique claire en matière de discipline qui est appliquée de façon uniforme. Bien que la politique tente de clarifier les comportements acceptables, elle ne définit pas clairement les conséquences des divers niveaux de comportement inapproprié. La clarification de ces conséquences pourrait contribuer à décourager les comportements inacceptables et, en cas de mesure disciplinaire, faire savoir pourquoi cette mesure a été prise et communiquer le fait qu'elle est appliquée uniformément, indépendamment de l'école que fréquente l'élève.

Processus d'appel d'une décision

Les NSTS et leurs conseils membres ont mis en place un processus d'appel pour tous les problèmes liés au transport. Ce processus, qui est clairement défini, exige que le surintendant des affaires avise le directeur général des NSTS de toute résolution qui engendre des coûts supplémentaires. Bien que la politique n'établisse pas explicitement les délais de réponse, les procédures du consortium exigent une réponse dans les 24 heures ou que l'on fasse intervenir le gestionnaire du transport – Opérations pour obtenir de l'aide. Des renseignements de suivi révèlent que, pendant la procédure d'appel, le consortium fournit de l'information générale, dont la justification de la décision, la politique à l'appui et toute implication en matière de coût ou de service si la décision devait être infirmée. Le consortium fait savoir qu'il bénéficie d'un niveau élevé de soutien de la part des directeurs de l'éducation et des conseils membres.

Procédures relatives au mauvais temps

La procédure relative au *mauvais temps* décrit le processus décisionnel à suivre pour annuler le service de transport ainsi que les activités de communication avec les médias locaux qui en résultent. Il incombe à la direction des NSTS de prendre la décision (à 5 h 15 au plus tard), en fonction des observations et des recommandations des exploitants. Le directeur général doit en être avisé à 5 h 30 au plus tard. Un diagramme de communication et un message préparé ont été élaborés en vue d'assurer une communication efficace et uniforme. Le site Web du consortium explique les procédures à suivre en cas de mauvais temps et dresse la liste des médias locaux.

Procédures en cas d'accident ou d'incident

La procédure relative au *transport des élèves en cas d'urgence ou à l'intervention en cas d'accident ou d'incident* décrit la marche à suivre dans une telle situation. Elle énonce les rôles et les responsabilités des conducteurs, des exploitants, des écoles et des NSTS. Une procédure semblable relative aux *interventions médicales d'urgence*,

qui décrit également les exigences en matière de communication et de documentation, a également été préparée. Chacune de ces procédures exige que l'on enquête au sujet de l'accident ou de l'incident afin de déterminer s'il existe des mesures ou des processus qui pourraient être mis en œuvre pour éviter que cela ne se reproduise.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

Élaboration et harmonisation des politiques

Des politiques, des méthodes, des pratiques et des directives bien définies et documentées sont des éléments essentiels de tout service de transport offrant un rendement élevé. Les NSTS et leurs conseils membres ont créé un éventail de politiques, de pratiques et de lignes directrices documentées et harmonisées qui favorisent la prestation de services efficaces, efficaces et équitables à tous les élèves que le consortium dessert.

Gestion des heures de classe

La gestion des heures de classe est un élément clé de la planification efficace des services de transport étant donné que la modification de ces heures permet d'utiliser au maximum les autobus du parc tout en offrant le service selon les paramètres établis.

Les NSTS et leurs conseils membres conviennent de l'importance de définir les heures de classe de façon stratégique comme l'illustrent les procédures relatives à la gestion de celles-ci. Bien qu'une demande de modification puisse émaner de l'école, au niveau local, ou du consortium, toute requête en ce sens fait l'objet d'une analyse sur le plan des coûts et du service qui sera déterminante dans le processus décisionnel. La procédure comprend également un processus d'examen par le comité de gestion au cas où le consortium et les écoles touchées ne parviennent pas à une entente.

L'intégration des élèves

L'intégration des élèves au niveau des parcours et des tournées est une excellente stratégie qui aide à promouvoir l'utilisation efficace des autobus et à offrir un service efficace. L'intégration des élèves est soutenue par de nombreux énoncés de politique; les entrevues révélant que le personnel a connaissance des avantages de l'intégration en tant que stratégie d'optimisation des tournées, lorsque cela est possible.

Stratégies de planification des tournées

Les coordonnateurs du transport déclarent bien comprendre l'importance des stratégies d'optimisation des tournées à l'appui de services efficaces et efficaces. On peut citer, à titre d'exemples, la gestion des heures de classe en vue de favoriser les utilisations multiples des autobus (parcours par étapes), les parcours combinés, l'intégration ainsi que la compréhension et l'utilisation de l'affectation des véhicules en vue de gérer les coûts selon leur taille et le nombre minimal de kilomètres à payer.

4.2.3 Recommandations

Amélioration du codage des élèves et affichage des zones aux fins du transport pour des raisons de risques

Bien que les entrevues avec le personnel du consortium révèlent que les raisons pour lesquelles une zone est considérée dangereuse sont bien comprises, l'amélioration de la structure de codage (en ce qui a trait aux dangers à long terme) facilitera l'analyse des données et la production de rapports.

Examen du processus d'appel

Bien qu'un processus d'appel ait été mis en place, il n'impose aucun délai spécifique à la personne qui interjette appel ou aux parties chargées d'examiner la demande et de résoudre le problème original. Même si le consortium a fait savoir qu'il s'est lui-même imposé ses propres délais en vue d'assurer un bon service à la clientèle, l'établissement de délais précis pour chaque étape du processus permettra de faire en sorte que chaque procédure d'appel soit traitée de la même manière et que chaque partie comprenne parfaitement ses responsabilités.

Examen des procédures relatives à la garde conjointe

Pendant que le consortium continue d'examiner et d'améliorer ses politiques et méthodes, il devrait réfléchir au degré de variabilité qu'il permettra sur le plan de l'horaire de ramassage et de débarquement des élèves. Cela contribuera à favoriser la sécurité et la planification efficiente continue.

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.

Chacun des coordonnateurs du transport est chargé de planifier les services de transport régulier et adapté au sein de sa propre région. Bien que ce type d'entente puisse limiter la détermination des possibilités de transport d'élèves entre deux zones, les entrevues révèlent que la division géographique des zones et les secteurs de fréquentation correspondent généralement, ce qui réduit le nombre d'élèves qui se déplacent en dehors de leur zone de fréquentation. L'affectation des élèves ordinaires et de ceux qui ont des besoins particuliers à un seul coordonnateur du transport peut promouvoir l'intégration et les gains en matière d'optimisation des tournées, étant donné qu'un seul planificateur est responsable de tous les élèves de la zone dont il est responsable.

Les entrevues révèlent qu'il existe un haut degré de coopération et de communication entre le consortium, les services de soutien aux élèves et les écoles. Le consortium participe aux discussions sur l'emplacement des programmes ainsi que sur le type et la taille des véhicules nécessaires.

Politiques relatives au transport adapté

La *politique d'admissibilité* prévoit la prestation de services de transport adapté en fonction des besoins propres à chaque élève. Les services de soutien aux élèves de chaque conseil membre sont tenus de consulter l'école que l'élève fréquente et les NSTS pour déterminer l'admissibilité au service de transport ainsi que le matériel particulier et le type de véhicule nécessaires. Bien que non encore approuvées au moment des entrevues sur place, le consortium a rédigé des politiques supplémentaires sur le transport d'animaux d'assistance ainsi que la fourniture et l'utilisation de sièges d'auto et de rehausseurs.

Lignes directrices pour la planification du transport adapté

En se fondant sur les renseignements et les recommandations des services de soutien aux élèves de chaque conseil membre, les coordonnateurs du transport sont chargés de définir le mode de transport qui convient le mieux à chaque élève. Les entrevues avec des coordonnateurs du transport révèlent un niveau élevé de soutien à l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers aux tournées des élèves

ordinaires, lorsque cela est possible. La procédure de *conception des tournées* stipule que les élèves ayant des besoins particuliers seront intégrés en priorité aux tournées des élèves ordinaires lorsque ce mode de transport répond aux besoins particuliers de l'élève. Étant donné que l'emplacement des programmes a souvent des répercussions directes sur les coûts du transport, on consulte le consortium à cet égard et des études de coût et d'impact sont réalisées.

Formation des conducteurs

Les responsabilités des conducteurs sont décrites dans la politique générale d'admissibilité et le contrat conclu entre les exploitants et le consortium. Les exigences de formation des conducteurs en ce qui a trait au transport des élèves ayant des besoins particuliers sont également décrites dans le contrat. Parmi les exemples de formation requise figurent l'administration des premiers soins, l'utilisation d'EpiPen, la RCR, les méthodes d'embarquement et de débarquement des fauteuils roulants et la sensibilisation aux élèves ayant des besoins particuliers. Bien que l'entente contractuelle conclue entre le consortium et les exploitants évoque la prestation d'une formation de sensibilisation aux élèves ayant des besoins particuliers, elle ne donne pas de description exhaustive des éventuelles formations requises, telle qu'une sensibilisation au spectre autistique et les techniques spécifiques de gestion du comportement des élèves ayant des besoins particuliers.

4.3.2 Pratiques exemplaires

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

Intégration des élèves ayant des besoins particuliers

L'intégration des élèves ayant des besoins particuliers, dans le contexte du service de transport spécifique qu'il leur faut, peut s'avérer une excellente stratégie pour promouvoir l'utilisation effective des autobus du parc et maîtriser les coûts. Les énoncés de politique du consortium établissent et soutiennent clairement l'intégration en tant que technique de planification à utiliser lorsque cela est possible.

Inclusion des NSTS dans les discussions sur l'emplacement des programmes

L'inclusion des NSTS dans les discussions sur l'emplacement des programmes est une excellente pratique qui vient appuyer la fonction de planification du consortium et sa capacité de fonctionner le plus efficacement possible. L'utilisation de données afin de mener des études de coûts et d'impact aide à faciliter la compréhension du processus de planification du transport et l'importance de la participation des NSTS.

4.3.3 Recommandations

Clarification et documentation de tous les paramètres relatifs aux besoins spéciaux et de tous les besoins de formation

Le consortium devrait collaborer avec les exploitants pour mettre en place un programme de formation portant sur les exceptions les plus courantes et les plus complexes qui doivent être planifiées. Ce document fournirait à toutes les parties intéressées un point de référence unique quant à la manière dont seront planifiés les services de transport adaptés, aux attentes en ce qui a trait à la prestation du service ainsi qu'aux connaissances et aux compétences qui seront transmises aux conducteurs d'autobus en vue de gérer efficacement les défis que présente le transport de ces élèves.

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 ». Le site Web du consortium offre de l'information sur la sécurité ainsi que des liens vers les sites d'information sur la sécurité dans les autobus du ministère des Transports.

Formation des élèves

Conformément au contrat conclu avec les exploitants, ceux-ci doivent effectuer des exercices d'évacuation en situation d'urgence chaque année avec tous les élèves du primaire. Ces exercices doivent être planifiés en collaboration avec le directeur de l'école ou le consortium et leur réalisation doit être confirmée avant décembre de chaque année. Le programme Petits passagers est offert aux élèves deux semaines avant le début des classes dans les centres commerciaux locaux.

Formation des conducteurs

La formation exigée en vertu du contrat comprend les premiers soins de base, l'évacuation des véhicules et l'utilisation d'EpiPen. Une formation supplémentaire doit être fournie aux conducteurs d'autobus adaptés, notamment en ce qui a trait aux méthodes d'embarquement et de débarquement à l'aide d'un élévateur pour fauteuil roulant, à l'utilisation de rampes et à l'emploi approprié des dispositifs de fixation. La section du contrat consacrée à la sécurité décrit les autres programmes de formation exigés, dont la compréhension des exigences propres aux élèves ayant des besoins particuliers, la gestion des élèves, la conduite préventive, le service à la clientèle et autres compétences ou formations directement liées à la sécurité.

Participation communautaire

Le directeur général est membre du comité chargé de la sécurité des élèves durant les déplacements (Safe Student Travel Committee) créé récemment (octobre 2009). Ce comité et d'autres programmes communautaires, tels que les programmes « Bus Safety Patroller », « Village de la sécurité », « Street Proofing Your Child » et « Think and Drive », illustrent parfaitement comment ils peuvent contribuer à informer et à éduquer la collectivité en général sur le rôle qu'elle peut jouer pour favoriser la sécurité du transport des élèves.

Méthodes de vérification

L'annexe du contrat relative aux normes de rendement décrit les méthodes de vérification et les points qui seront évalués. Parmi ces derniers figurent des éléments relatifs à la sécurité tels que la vérification de la formation des conducteurs à la RCR et aux premiers soins ainsi que la mise à la disposition des conducteurs de tout renseignement médical ou particulier sur les élèves. Au nombre des domaines opérationnels, citons l'examen des rapports du MTO et des rapports d'inspection précédant les déplacements. L'examen de la formation des conducteurs comprend les évaluations du rendement de ces derniers, le processus de prestation de la formation et les dossiers de formation. La méthode de vérification repose sur une procédure mise à jour et approuvée récemment par le consortium, en plus de faire partie des tâches prévues dans le calendrier de planification.

Utilisation de caméras

Le consortium a rédigé une politique relative à *l'utilisation de caméras vidéo à bord des véhicules* qui décrit les circonstances dans lesquelles des caméras peuvent y être installées et comment les données vidéo seront utilisées. La politique définit clairement les responsabilités, les protocoles de communication et les exigences en matière de gestion et de rétention des données. L'approbation de cette politique fera en sorte que

les normes de confidentialité soient respectées et que les données soient examinées et stockées conformément aux lignes directrices du consortium.

Procédures en cas d'accident ou d'incident

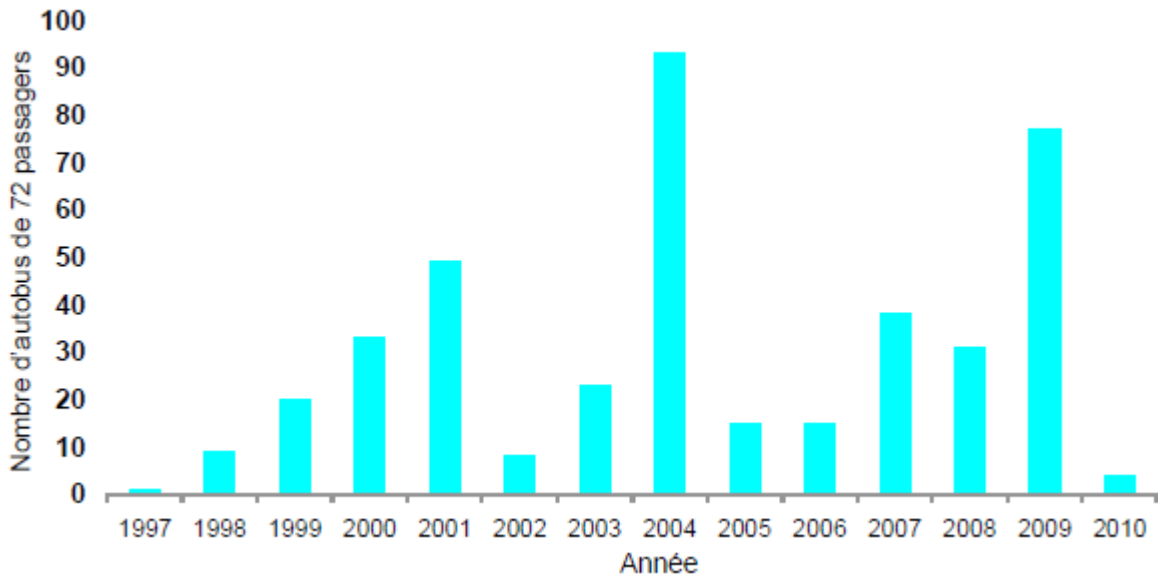
La procédure relative au *transport des élèves en cas d'urgence ou à l'intervention en cas d'accident ou d'incident* décrit la marche à suivre dans une telle situation. Elle énonce les rôles et les responsabilités des conducteurs, des exploitants, des écoles et des NSTS. Ce processus décrit également les exigences en matière de communication et de documentation. Une procédure semblable relative aux *interventions médicales d'urgence* a également été préparée.

Âge maximal des véhicules

L'âge des véhicules est établi dans le contrat conclu avec les exploitants; l'âge maximal est fixé à 12 ans pour les autobus de moyenne et de grande taille et la moyenne du parc, à sept ans. L'âge des véhicules de petite taille et de ceux de taille moyenne reposant sur un châssis de fourgon est limité à dix ans, avec un âge moyen de six ans, alors que celui des voitures et des fourgonnettes est limité à huit ans, avec un âge moyen de cinq ans. Une disposition contractuelle permet l'utilisation de véhicules plus vieux pourvu que ce soit de façon temporaire et qu'une demande soit soumise par écrit au consortium et approuvée par ce dernier. La limite d'âge des véhicules est une exigence importante étant donné que les nouveaux véhicules consomment habituellement moins de carburant, sont plus fiables sur le plan mécanique, respectent les normes d'émissions et, caractéristiques de la plus haute importance, sont plus confortables et sont dotés de nouveaux dispositifs de sécurité.

Une analyse des renseignements sur les véhicules démontre que 415 autobus de 72 passagers en service sur 416 respectent la limite d'âge contractuelle, le dernier ayant 13 ans. Le graphique ci-dessous présente la répartition des années de modèle des véhicules de 72 passagers.

Figure 6 : Répartition des autobus de 72 passagers par année de modèle



Il est possible de faire des exceptions en vue de conserver un autobus plus vieux. Le consortium a présenté un exemple de demande écrite formulée par un exploitant qui énonce la raison pour laquelle le véhicule sera utilisé, de façon temporaire, au-delà de l'âge limite.

Alors que le parc respecte largement les exigences relatives à l'âge, le nombre d'autobus des années modèles 2004 et 2009 est préoccupant. À mesure que ces autobus vieilliront et compte tenu du fait qu'ils devront être remplacés en même temps, il sera nécessaire d'en surveiller l'âge avec attention pour s'assurer que les exploitants se conforment toujours à leur contrat.

Pratiques exemplaires

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

Participation communautaire

La participation active du consortium aux programmes communautaires de sécurité et au comité chargé de la sécurité des élèves durant les déplacements est une pratique exemplaire qui contribue à faire en sorte que les questions relatives au transport des élèves soient communiquées et que les membres de la collectivité comprennent leur rôle en ce qui a trait à la sécurité du transport des élèves.

4.4.2 Recommandations

Achèvement et approbation de l'ébauche de politique sur l'utilisation de caméras

Le consortium a préparé une excellente politique sur l'utilisation de caméras vidéo qui (au moment de l'examen) en était à l'étape d'ébauche. L'approbation de cette politique (et des autres ébauches en attente) aidera à assurer une parfaite compréhension de la façon dont les caméras seront utilisées et les données vidéo gérées.

Surveillance constante de l'âge des véhicules du parc

Alors que l'analyse des données relatives au parc indique que l'exploitant respecte les ententes contractuelles en ce qui a trait à l'âge des véhicules, le nombre élevé d'autobus des années modèles 2004 et 2009 nécessitera une surveillance attentive afin de s'assurer que le vieillissement du parc ne pose pas de problèmes sur le plan contractuel et sur ceux de la sécurité ou de la fiabilité.

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 la note **Moyenne-élevée**. Il est évident que des efforts considérables ont été déployés afin d'élaborer et de documenter les politiques et méthodes des NSTS. La politique relative à la *gestion des heures de classe* constitue un excellent exemple de politique détaillée et de la façon dont les données peuvent être utilisées pour favoriser les changements stratégiques en matière de planification. La participation active du consortium aux initiatives communautaires de sécurité, qui mérite d'être saluée, contribue à soutenir la sécurité du transport des élèves. Les principales exigences qui aideront le consortium à recevoir une note élevée comprennent la pleine mise en œuvre des politiques et méthodes qui ont été adoptées récemment ou qui n'étaient que des ébauches au moment de l'examen.

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

Optimisation des tournées et technologies connexes

Le consortium utilise *MapNet*, un logiciel d'optimisation des tournées conçu par Trapeze Software, Inc. Les NSTS ont également installé le module *MapNet Web* qui permet aux parents d'accéder, par Internet, aux renseignements propres à leur enfant ou, lorsqu'il s'agit des écoles et des exploitants, à de l'information sur l'emplacement de l'école ou le service d'autobus. Alors que chaque conseil membre utilise un système différent d'information sur les élèves (Trillium et Maplewood), le consortium a mis en œuvre une solution logicielle qui permet de transférer les données sur les élèves à partir de chaque système d'information directement dans *MapNet*.

Le principal objet du site Web du consortium est d'offrir de l'information sur le transport. Associée à *MapNet Web*, cette solution assure une communication efficace en fournissant des renseignements généraux à jour, une foire aux questions, de l'information sur les politiques et la sécurité, un portail permettant de vérifier l'admissibilité au service et des liens vers les médias locaux pour obtenir de l'information météorologique. L'ajout d'un module permettant de signaler en temps réel les retards et les annulations en raison du mauvais temps améliorerait davantage la capacité de fournir en ligne aux parties intéressées des alertes et autres renseignements.

Ententes relatives à la maintenance et aux services

Le service de soutien annuel de *MapNet* comprend une assistance standard au téléphone ou par courriel, des mises à niveau du logiciel et des mises à jour des guides d'utilisation. Les services de soutien technologique des NSTS leur sont fournis en vertu d'une entente conclue avec le DSBN, qui comprend l'espace sur le serveur, les sauvegardes et le soutien technique de *MapNet Web*. L'entente avec le DSBN prévoit également des services supplémentaires rémunérés à l'acte pour les travaux liés aux projets.

Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre

Une procédure détaillée a été élaborée pour la *gestion des données*; elle comprend le protocole de sauvegarde incrémentielle, quotidienne et hebdomadaire des données relatives à l'optimisation des tournées. Il incombe au coordonnateur des systèmes de gérer et de sauvegarder les données selon la procédure établie. En l'absence du coordonnateur des systèmes, un coordonnateur du transport, qui a été formé et

autorisé à effectuer les processus de sauvegarde, assurera la suppléance. Les données sont sauvegardées chaque jour sur bande magnétique, avec rotation hebdomadaire; des sauvegardes redondantes sont effectuées sur un serveur local et dans un fichier comprimé conservé sur un serveur du DSBN. Ce processus a fait l'objet d'un essai étant donné qu'une restauration a été réalisée avec succès à l'aide des données archivées. Ces procédures assurent la protection nécessaire des données et la redondance du personnel en cas d'urgence ou de panne technologique.

Formation du personnel

Dans le but de favoriser l'utilisation la plus efficace de tout logiciel complexe d'optimisation des tournées ou autre, chaque membre du personnel devrait recevoir la formation correspondant à ses responsabilités au sein de l'organisme et à son niveau actuel d'aptitudes et de compétences. Une formation polyvalente et une redondance suffisante sont tout aussi importantes pour assurer une transition harmonieuse lorsque des changements sont apportés aux tâches, aux responsabilités ou au personnel. Afin de surveiller le déroulement de la formation et de planifier les besoins supplémentaires en la matière, le consortium a préparé une grille complète qui permet de suivre les programmes de formation terminés et les possibilités de formation dont l'achèvement est prévu. Parmi les exemples connus figurent la formation propre au processus de planification des tournées, qui comprend l'utilisation de *MapNet* et l'optimisation des tournées ainsi qu'une analyse des coûts et des avantages. Le consortium tire également parti de la participation à des conférences et du groupe d'utilisateurs de *MapNet*. Les autres programmes comprennent la sensibilisation à l'autisme, la sécurité des élèves et les premiers soins.

Les compétences relatives à l'utilisation de *MapNet* sont soutenues par la préparation de manuels à l'intention des utilisateurs débutants et avancés. Ces manuels indexés offrent à tous les coordonnateurs, et plus particulièrement aux nouveaux membres du personnel, un accès immédiat à des procédures d'utilisation du logiciel détaillées pas à pas. À titre d'exemples, mentionnons l'examen des définitions, les listes d'élèves, la consultation d'une tournée et autres activités de base. Le *Manuel de niveau avancé* offre des directives supplémentaires portant notamment sur la création d'arrêts, les activités, la mesure des distances et la création d'arrêts et de tournées. La combinaison des programmes achevés et planifiés de même que les détails et la documentation de la façon dont les diverses procédures doivent être effectuées assurent la cohérence de la planification et de la prestation des services.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion des données et procédures de sauvegarde

La mise en place de procédures de sauvegarde multiples et de stockage hors site et les ententes de soutien documentées sont d'excellents exemples de méthodes bien conçues pour assurer la prestation ininterrompue des services de transport en cas de catastrophe.

Documentation des procédures et formation

La documentation exhaustive des processus opérationnels du consortium et la détermination des besoins du personnel en matière de formation constituent une excellente pratique qui non seulement contribue à faire en sorte que les services soient offerts uniformément dans toute la zone desservie, mais qui aussi fournit un niveau élevé de soutien au personnel.

5.2.3 Recommandations

Amélioration des possibilités de fournir de l'information en temps réel sur le site Web

Bien que le consortium bénéficie de son propre site Web et de l'utilisation de *MapNet Web*, il admet qu'il est nécessaire d'ajouter un module qui permet d'envoyer des alertes et de diffuser l'information nouvelle ou mise à jour. La mise en œuvre prévue par le consortium au début de 2010 devrait être évaluée et, si possible, faire l'objet d'un suivi complet.

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

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

5.3.1 Observations

Carte numérique

Une seule carte numérique est utilisée pour toute la zone desservie et sa maintenance incombe principalement à un seul coordonnateur du transport (coordonnateur de la cartographie). Le consortium a noué de solides relations avec les municipalités locales

et les exploitants utilisent conjointement l'information provenant des deux sources pour modifier ou mettre à jour la carte. Une procédure définit le processus de maintenance des cartes, qui comprend un calendrier trimestriel de mise à jour. Le maintien à jour global de la carte par un seul membre du personnel est une stratégie adéquate qui assure la précision de la carte et élimine le risque qu'un coordonnateur apporte des changements qui altèrent la précision de la carte de base tout entière et des planifications subséquentes.

Précision de la carte

Les entrevues avec les coordonnateurs de la cartographie et du transport révèlent un niveau élevé de précision de la carte de base, sur laquelle toutes les adresses et tous les emplacements des écoles sont parfaitement exacts. Alors que la procédure établit un calendrier trimestriel de mise à jour de la carte, elle prévoit également des mises à jour au besoin à la demande d'un coordonnateur du transport régional. Ce processus de mise à jour de la carte est conforme aux pratiques exemplaires, ce qui contribue à assurer l'exhaustivité et la précision de l'admissibilité des élèves et favorise la planification efficace des tournées.

Valeurs par défaut

Alors que le coordonnateur de la cartographie est responsable de l'ensemble de la maintenance de la carte et du système, y compris la mise à jour des plages d'adresses et des itinéraires, il incombe à chaque coordonnateur du transport de mettre à jour les valeurs cartographiques propres à sa région respective telles que les vitesses de circulation, les routes interdites à la circulation et la définition des zones. Bien qu'il soit souhaitable dans certaines circonstances qu'un seul membre du personnel soit responsable de toute la maintenance de la carte et du paramétrage des valeurs, chacun des coordonnateurs est responsable d'une zone géographique distincte, ce qui rend acceptable la pratique du partage de la maintenance de la carte. Étant donné que chaque membre du personnel est en mesure de modifier les valeurs par défaut, il est impératif de mettre en place une procédure de supervision afin de s'assurer que le paramétrage de ces valeurs est uniforme dans toute la zone desservie.

Gestion des données sur les élèves

Chaque conseil membre télécharge les données quotidiennement. Le processus d'affectation d'un élève à un service de transport est documenté au moyen d'un diagramme, qui définit également le délai maximal au cours duquel les élèves doivent avoir reçu les arrêts et les tournées qui leur sont assignés. Toute modification des renseignements concernant un élève doit se faire au niveau de l'école, avant d'être traitée par les NSTS. Le ou la secrétaire de l'école est chargé de corriger toute erreur

relative aux données sur les élèves constatée par les NSTS (p. ex., code municipal incorrect). *MapNet Web* est utilisé presque exclusivement comme source d'information pour les parties intéressées, ce qui favorise l'utilisation efficace et efficiente du personnel.

Structures de codage

Afin de tirer le meilleur parti des systèmes avancés d'optimisation des tournées, il est impératif d'étudier avec soin la conception de la structure de codage. Une structure de codage bien conçue sert premièrement à identifier précisément les élèves qui sont réellement admissibles au service de transport en se fondant sur les politiques documentées relatives aux distances de marche et aux élèves qui ont des besoins particuliers. À ce stade, un codage adéquat constitue la base d'une planification efficace. D'autres sous-ensembles de codes doivent identifier clairement les groupes d'élèves auxquels le service sera offert au titre d'exceptions documentées et approuvées. Mentionnons à titre d'exemples le transport pour des raisons de risques potentiels, l'admissibilité au transport de courtoisie et le transport en dehors du secteur ou de la zone. Outre le codage des élèves, des structures de codage logiques doivent être mises en place pour les tournées et les trajets afin de faciliter la détermination de l'objet de chaque tournée, comme le transport adapté et les tournées combinées, ainsi que l'identification des écoles et des conseils desservis.

Un ensemble de codes est utilisé pour désigner le type de parcours des élèves, dont des codes correspondant aux distances de marche par défaut, aux parcours et aux élèves. De plus, une structure de codage très détaillée a été mise en place afin de faciliter la désignation des tournées et des parcours. Cette structure de codage permet de reconnaître immédiatement le type de parcours, le type de véhicule, l'exploitant et la zone desservie.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion des données sur les élèves

Le téléchargement quotidien dans *MapNet* des renseignements sur les élèves de chaque conseil membre est une pratique exemplaire qui limite la saisie redondante des données, accroît la précision des manifestes des tournées et fait en sorte que les renseignements relatifs à chaque élève soient enregistrés dans le logiciel d'optimisation des tournées.

Structure de codage

La structure de codage que les NSTS utilisent est logique, instructive et souple. Elle offre aux coordonnateurs du transport, sous forme condensée, une quantité importante de renseignements très pertinents sur les élèves, les parcours et les tournées. Les considérations de nature philosophique et opérationnelle qui ont été prises en compte pour établir la structure de codage et la mise en œuvre finale de la démarche sont des pratiques modèles que les consortiums devraient appliquer dans l'ensemble du secteur.

5.3.3 Recommandations

Gestion des cartes

Le consortium a adopté une démarche dissociée relativement unique en matière de gestion des cartes en vertu de laquelle le coordonnateur de la cartographie est responsable de la maintenance de haut niveau et les coordonnateurs du transport, de la modification des caractéristiques sous-jacentes dans leurs zones respectives. Alors que la clé de la réussite de cette stratégie tient à la relative indépendance des zones de planification établies, il est impératif de mettre en place un processus de surveillance des modifications. Ce processus devrait garantir que les modifications apportées à l'une des zones n'ont pas d'incidence négative sur la planification des tournées dans les zones adjacentes. En outre, il devrait établir des lignes directrices pour aider les coordonnateurs du transport actuels et futurs à déterminer le moment opportun pour modifier les données sous-jacentes essentielles de la carte telles que les vitesses de circulation et les caractéristiques des trajets.

5.4 Rapports du système

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

5.4.1 Observations

Production de rapports et analyse des données

Le consortium a élaboré un large éventail de rapports personnalisés qui sont produits directement à l'aide de *MapNet*. Ils comprennent des rapports quotidiens tels que les ajouts, les modifications et les suppressions, ainsi que des rapports mensuels et annuels qui sont utilisés pour la planification et la surveillance du rendement des exploitants. À titre d'exemples, citons les tournées comportant un kilométrage minimal, la durée des trajets des élèves, les rapports sur les tournées et les trajets partagés, ainsi que les rapports sur le budget et les dépenses tels que le coût par trajet et par élève.

Le programme de production de rapports et d'analyse des données des NSTS est l'un des plus solides et des plus complets qui aient jamais été observés au cours du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Des efforts sont déployés en vue d'extraire des données tactiques et stratégiques dans le but de faciliter la planification immédiate et à long terme. D'autres efforts sont déployés pour s'assurer que le personnel comprend facilement les données et que celles-ci sont simplifiées afin qu'il soit en mesure d'extraire des ensembles particuliers de données et de les analyser à l'aide d'outils de bureau tels que des tableurs. Il convient particulièrement de souligner l'utilisation de rapports internes et externes conçus pour informer le personnel des NSTS et les autres parties intéressées en ce qui a trait au rendement par rapport aux lignes directrices établies en matière de service. L'exemple le plus probant de l'importance que l'organisme accorde à l'utilisation et à l'analyse des données a été la mise en place dans les bureaux des NSTS de plusieurs babillards contenant des données opérationnelles et financières en matière de rendement.

Afin de faciliter l'extraction des rapports, le consortium a mis sur pied une équipe composée du directeur du transport et du coordonnateur des systèmes. Le déploiement de personnel permet aux coordonnateurs du transport de se concentrer sur la planification efficace et efficiente des tournées tout en s'assurant qu'ils disposent du soutien analytique nécessaire pour répondre rapidement aux besoins supplémentaires de données et de production de rapports.

5.4.2 Pratiques exemplaires

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

Analyse des données et production de rapports

L'utilisation des données pour analyser le rendement et produire des rapports est reconnue comme une pratique exemplaire étant donné que ces deux activités sont des facteurs essentiels d'efficacité et d'efficience. Les NSTS ont adopté cette philosophie, comme l'illustre l'affectation de deux membres particuliers du personnel qui sont principalement responsables de l'évaluation du rendement. La désignation de deux employés fait en sorte que les directeurs et les coordonnateurs disposent des outils analytiques nécessaires à la planification et à la gestion d'activités efficaces et efficaces.

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

Gestion des tournées d'autobus

Chacun des cinq coordonnateurs du transport et le coordonnateur de la cartographie se voient attribuer la responsabilité de planifier le transport adapté et régulier dans leurs zones géographiques. Le directeur du transport (sous la supervision du directeur général) est chargé de surveiller l'ensemble du réseau de transport et d'établir des objectifs spécifiques d'« amélioration » pour chaque zone géographique.

L'affectation des véhicules est fondée sur la capacité requise pour la tournée et le kilométrage minimal établi dans le contrat conclu avec l'exploitant. Les véhicules sont affectés de manière à en maximiser l'utilisation et à réduire le nombre de sièges inutilisés, en tenant compte de facteurs tels que les routes et la disposition des points de ramassage. Les coordonnateurs connaissent les dispositions contractuelles relatives aux parcours minimaux et savent établir des compromis sur les plans du service et du kilométrage minimal. Tous les élèves doivent d'abord s'inscrire à l'école qu'ils fréquentent et demander le service de transport avant qu'une tournée et un arrêt ne puissent leur être assignés. Il s'agit d'un processus approprié qui fait en sorte non seulement qu'un élève soit admissible au programme et au service de transport de l'école, mais également que les renseignements pertinents à son sujet soient valides.

Le personnel du consortium rencontre chaque année les coordonnateurs du transport adapté de chaque conseil membre concernant les élèves ayant des besoins particuliers. Les besoins de chaque élève sont abordés et pris en compte au cours du processus de planification. Les entrevues confirment que plusieurs énoncés de politiques et de procédures favorisent la souplesse de la planification et l'intégration complète des élèves ordinaires et de ceux qui ont des besoins particuliers aux deux types de tournées. Cela est considéré comme une pratique exemplaire, comme le confirme la section relative aux *politiques et pratiques*.

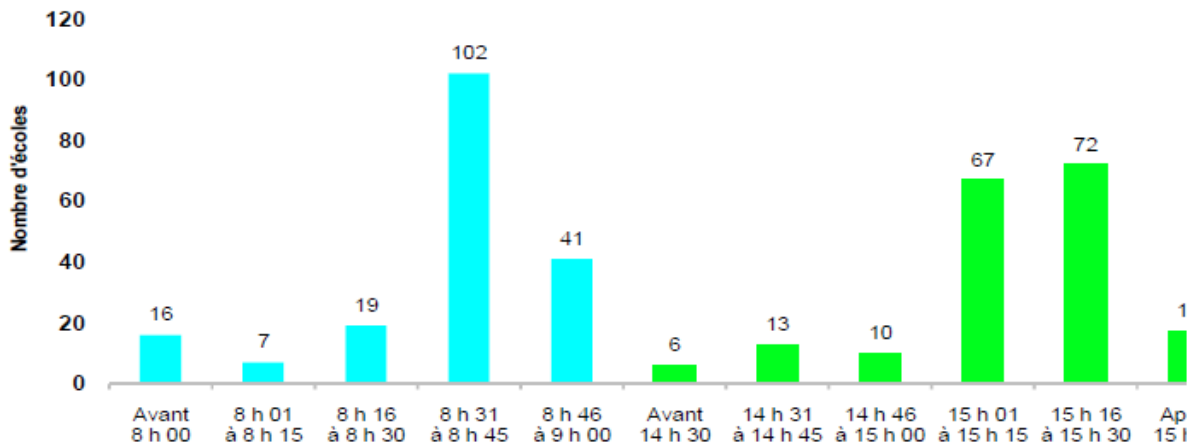
Analyse de l'efficacité du système⁷

Les NSTS gèrent une région vaste et variée, comprenant plusieurs combinaisons de types démographiques et géographiques. La zone desservie a une superficie de 1 868 kilomètres carrés et comprend 180 écoles élémentaires et secondaires. Elle comprend des zones urbaines et suburbaines, d'anciennes zones urbaines et des zones rurales dont la densité de population varie de faible à très dense. Le consortium offre des services de transport à plus de 31 000 élèves à l'aide d'environ 900 véhicules qui parcourent plus de 50 000 kilomètres chaque jour.

L'un des principaux aspects sous-jacents de l'efficacité du transport est l'éventail d'heures de classe dont la structure d'optimisation des tournées doit tenir compte. Le transport des élèves posant forcément un problème d'optimisation consistant à transporter le plus d'élèves possible en utilisant le moins de ressources possible, le fait de disposer d'assez de temps pour réutiliser les véhicules s'avère un élément clé d'efficacité et d'efficience. La structure actuelle des heures de classe dont les NSTS doivent tenir compte est en grande partie groupée dans une fenêtre d'activité de 30 minutes le matin et l'après-midi. Le graphique ci-dessous illustre le nombre d'écoles dont l'heure commune d'arrivée des autobus la plus tardive et l'heure commune de départ la plus précoce se situent dans une tranche donnée de 15 minutes. Ces valeurs ont été choisies parce qu'elles offrent le maximum de souplesse sur le plan de la détermination des tournées à destination ou en provenance d'une école donnée.

⁷ Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

Figure 7 : Répartition des heures d'arrivée et de départ



Comme l'illustre le graphique, on constate une forte concentration entre 8 h 31 et 9 h 00 ainsi qu'entre 15 h 01 et 15 h 30. Ce type de concentration limite généralement les possibilités de réutiliser les stratégies d'optimisation des tournées (p. ex., parcours par étape), selon lesquelles un seul autobus desservira plusieurs écoles indépendamment les unes des autres. Par conséquent, les organismes dont les heures de classe sont structurées de cette façon doivent s'appuyer sur une utilisation intensive des parcours combinés (selon lesquels le même autobus dessert plus d'une école en même temps) et sur des taux élevés d'utilisation des places assises afin de fonctionner de façon efficiente.

Comme l'on pouvait s'y attendre, les données sur les tournées révèlent qu'un nombre important de parcours d'autobus continuent de desservir une seule école. Toutefois, d'autres stratégies d'optimisation des tournées telles que les parcours combinés (selon lesquels un seul autobus dessert plusieurs écoles situées sur le même parcours) ont été utilisées à la fois pour atténuer l'incidence de la concentration des heures de classe et pour augmenter l'efficacité des activités. Les entrevues ont laissé entendre que les NSTS s'efforcent d'évaluer les possibilités d'augmenter l'utilisation des tournées par étape afin de réduire le nombre d'autobus nécessaires en modifiant les heures de classe. La procédure de gestion des heures de classe décrite en détail à la section 4.1.1.6 devrait contribuer à ces efforts. Il est possible de se rendre compte de l'influence des heures de classe actuelles lorsque l'on évalue la durée réelle pendant laquelle les autobus transportent des élèves au cours d'une journée. Les deux graphiques ci-dessous illustrent le nombre d'autobus qui transportent des élèves à intervalle de cinq minutes au cours des services du matin et de l'après-midi.

Figure 8 : Répartition active des autobus scolaires durant le service du matin

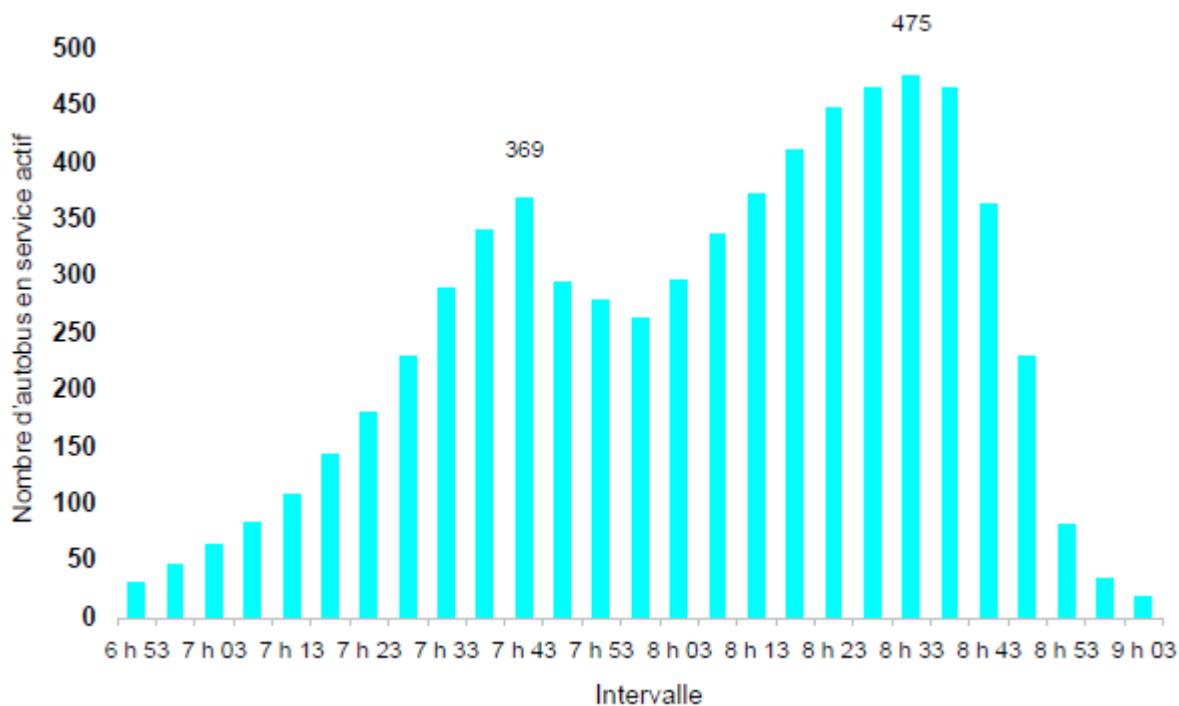
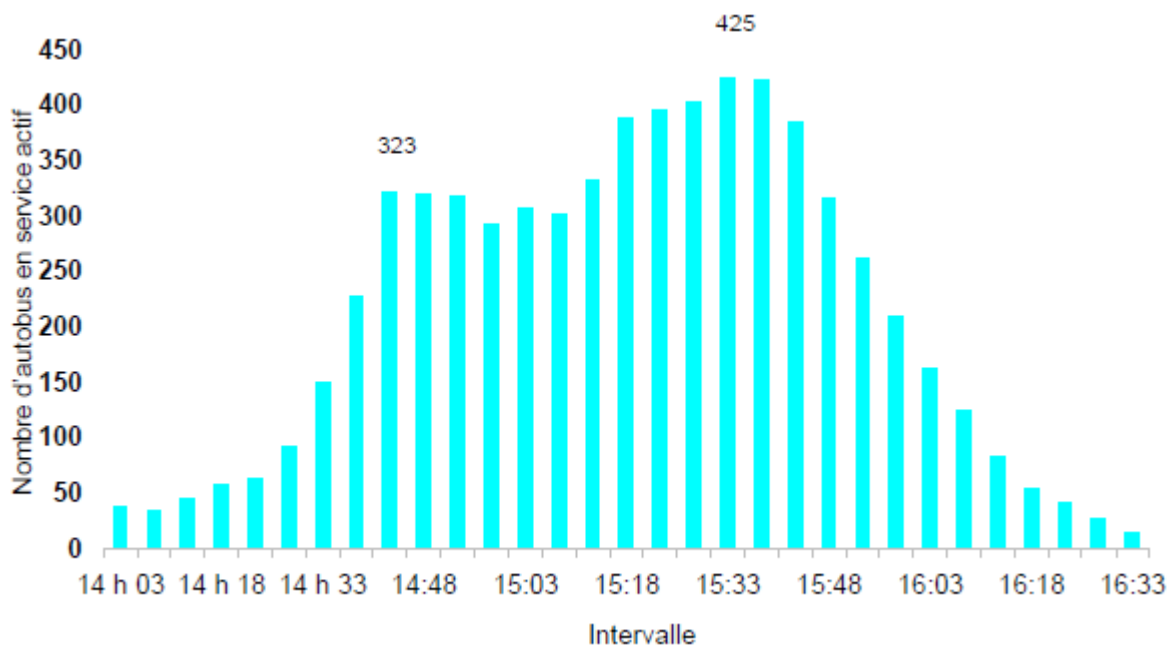


Figure 9 : Répartition active des autobus scolaires durant le service de l'après-midi

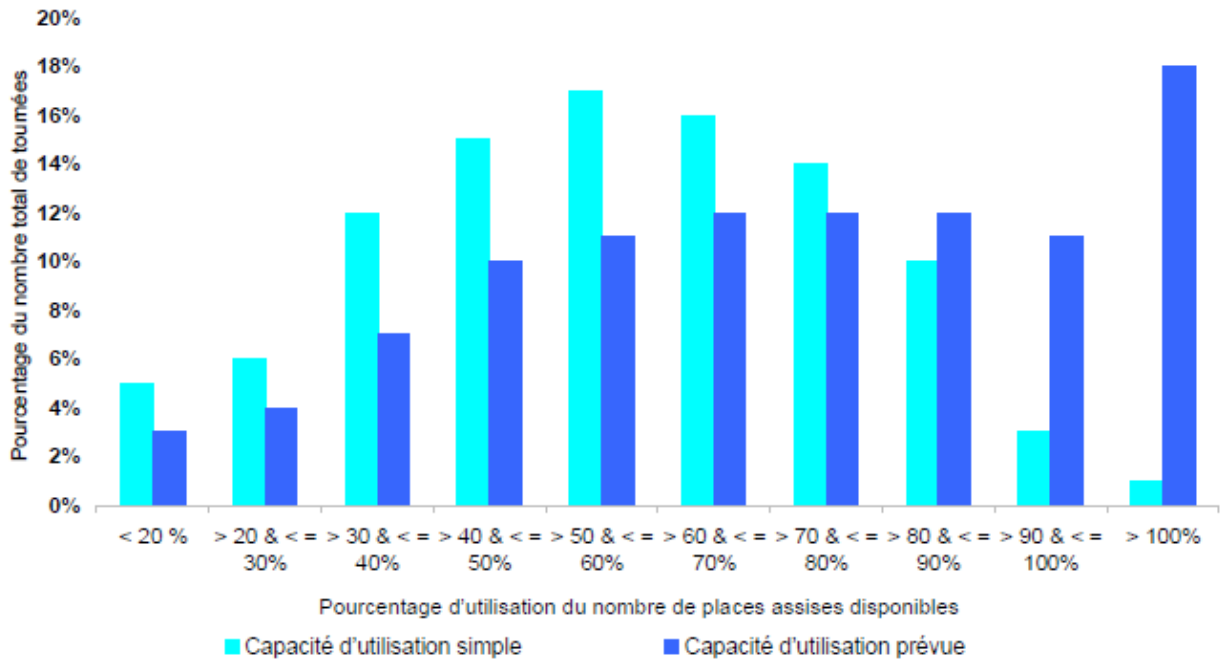


Lorsque l'on analyse les résultats, il est essentiel de remarquer deux éléments. Le premier est que la valeur maximale de la barre la plus haute régira le nombre minimal d'autobus requis pour faire fonctionner le système. Comme l'illustrent les graphiques, cela équivaut à 475 autobus pour le service du matin et à 425 pour celui de l'après-midi. Le second est la différence entre le nombre maximal d'autobus des premier et deuxième plateaux. Le nombre maximal d'autobus du premier plateau est de 369 le matin et de 323 l'après-midi. Ces illustrations offrent une représentation graphique des possibilités de modification des heures de classe pour ces types de véhicules. Si les NSTS et leurs conseils membres étaient en mesure de modifier les heures de classe afin de mieux équilibrer les maximums des premier et deuxième plateaux, il serait possible de réduire le nombre maximum d'autobus nécessaires pour assurer le service et les coûts inhérents au transport.

En plus de se servir d'un autobus le plus possible tout au long de la journée, l'efficacité consiste également à utiliser le plus de places assises disponibles possible (concept appelé utilisation de la capacité). L'utilisation de la capacité se mesure généralement de deux façons. La première, appelée utilisation de la capacité simple, tient compte de la capacité légale de chaque autobus (p. ex., un autobus de 72 passagers dispose de 72 places assises) et analyse le nombre d'élèves qui doivent emprunter cet autobus. La seconde consiste à évaluer l'utilisation de la capacité prévue qui tient compte de l'influence des décisions en matière de politique en ce qui concerne le nombre d'élèves qui peuvent être accueillis dans un autobus (p. ex., asseoir des élèves de secondaire à deux sur un siège réduit la capacité légale de 72 à une capacité prévue de 48 places assises). L'évaluation de chacune de ces statistiques fournit une indication de l'efficacité des stratégies de planification des tournées.

Lorsqu'on évalue l'utilisation du nombre de places assises aux NSTS, il apparaît clairement que les lignes directrices prévues ont une grande incidence sur les indicateurs globaux de rendement. À l'échelle du système, les usagers occupent 53 pour cent des places assises (capacité simple) et 68 des places si on se fonde sur les nombres d'élèves prévus. Toutefois, ces nombres peuvent être radicalement influencés par les taux d'utilisation de la capacité relativement faibles constatés sur les parcours de transport adapté. Par conséquent, une analyse plus détaillée des grands autobus (ceux offrant au moins 66 places assises) utilisés pour les services du matin et de l'après-midi (les tournées du midi n'ont pas été prises en compte) a été menée. À l'aide de ce sous-ensemble de parcours, l'utilisation de la capacité simple s'élevait à 56 pour cent et l'utilisation de la capacité prévue, à 73 pour cent. Le graphique suivant illustre la répartition de l'utilisation de la capacité simple et de la capacité prévue pour ce sous-ensemble de tournées.

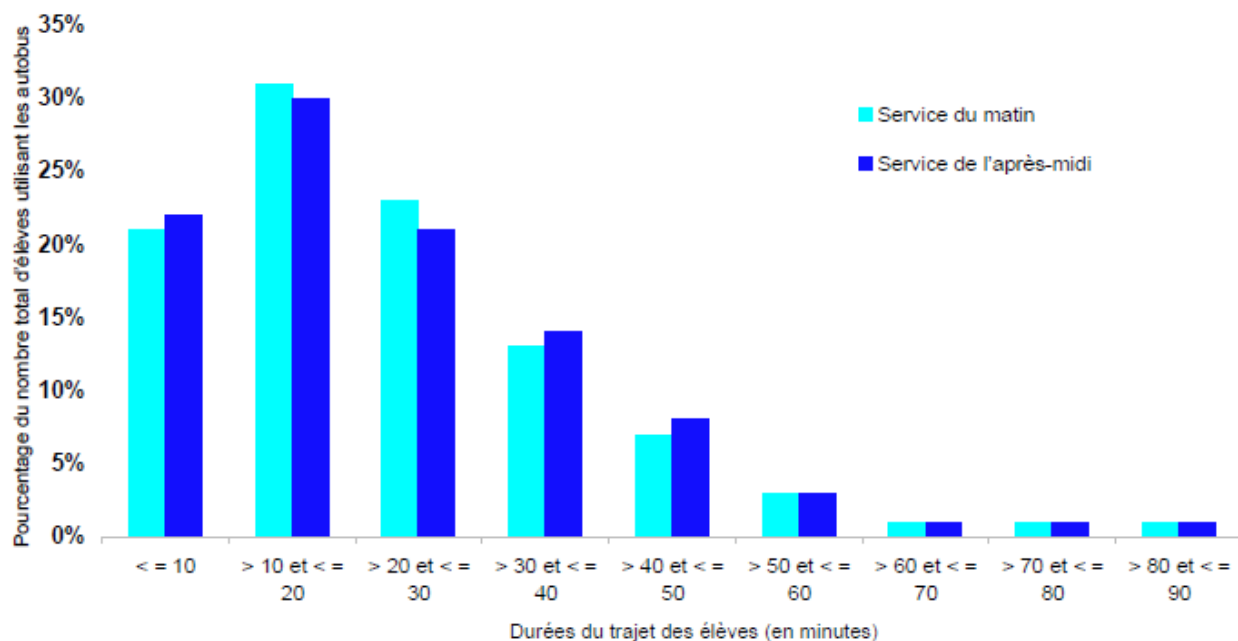
Figure 10 : Utilisation simple et prévue du nombre de places assises



Le graphique indique qu'il y a un nombre important de parcours dont la capacité prévue est supérieure ou égale au nombre de places assises disponibles, ce qui accroît le pourcentage global de sièges utilisés. Cette surcharge courante des parcours constitue une stratégie appropriée, surtout pour les parcours du secondaire où il est probable que le nombre réel d'utilisateurs soit inférieur, voire largement inférieur au nombre d'utilisateurs prévu parce que les élèves des écoles secondaires préfèrent souvent ne pas prendre le bus. Il est également probable que les contraintes de temps mentionnées ci-dessus aient des répercussions néfastes sur l'utilisation globale du nombre de places assises.

La durée du trajet des élèves, une mesure clé de l'efficacité du service, a été analysée par rapport aux lignes directrices établies qui prévoient une heure. La durée du trajet des élèves a été calculée en déterminant la différence, en minutes, entre l'heure du ramassage d'un élève et celle où il arrive à destination. Le graphique suivant illustre la répartition, en pourcentage, des durées du trajet des élèves à l'intérieur d'intervalles donnés.

Figure 11 : Répartition de la durée du trajet des élèves



Cette analyse a été menée à l'aide de toutes les données disponibles sur le nombre d'utilisateurs. Par conséquent, elle inclut une petite proportion d'élèves ayant des besoins particuliers. Le graphique démontre que la durée du trajet de 74 pour cent de l'ensemble des élèves est inférieure ou égale à 30 minutes et que, pour 97 pour cent d'entre eux, elle est inférieure à 60 minutes. Ces données révèlent que le service de transport des élèves est efficace en ce sens que le temps passé à bord de l'autobus, pour la grande majorité des élèves, est bien en deçà des lignes directrices établies.

5.5.2 Pratiques exemplaires

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

Pratiques en matière de planification des tournées

La compréhension de l'incidence des dispositions contractuelles sur la planification efficace des tournées est une pratique exemplaire. Cette compréhension fait en sorte que l'on utilise le type de véhicule qui permet de fournir des services efficaces et efficaces.

5.5.3 Recommandations

Évaluation des possibilités de modification des heures de classe

La structure actuelle des heures de classe limite la capacité des NSTS d'utiliser les tournées par étape, une technique clé en matière d'efficacité. La concentration actuelle des heures de classe a provoqué un déséquilibre important en ce qui a trait au nombre d'autobus utilisés dans les deux principales plages de temps du matin et de l'après-midi. Dans la mesure où la politique de gestion des heures de classe en vigueur peut être utilisée pour évaluer d'autres solutions, il serait possible de réduire le nombre d'autobus nécessaires et le coût du transport. Toute analyse des heures de classe doit également tenir compte de l'incidence sur le personnel enseignant et autre de façon à évaluer pleinement les coûts ou les économies résultant éventuellement de la modification des heures de classe.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-élevée**. Les NSTS ont accompli de l'excellent travail en utilisant le logiciel de planification des tournées comme un outil de planification tactique et stratégique. Le programme actuel de production de rapports et d'analyse des données, qui mérite particulièrement d'être souligné, est un modèle à suivre pour les autres consortiums. Les recommandations portent principalement sur des améliorations progressives qui permettraient au consortium d'obtenir une note élevée en matière de rendement dans ce domaine. Les principaux efforts devraient être axés sur l'utilisation de la procédure de gestion des heures de classe dont les conseils membres ont convenu pour améliorer l'utilisation du nombre de places assises disponibles et celle des véhicules.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

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

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

6.2 Structure des contrats

Un contrat⁸ 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.

⁸ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

6.2.1 Observations

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants d'autobus. Le contrat actuel a été signé en septembre 2009 et est valide pour une année scolaire. Il comprend également une clause qui le prolonge pendant une année supplémentaire à la seule discrétion du consortium. Parmi les autres clauses du contrat, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les exigences de formation des conducteurs : le consortium exige que les exploitants lui remettent les grandes lignes de leurs programmes de formation. Ces programmes doivent couvrir un certain nombre de sujets, dont les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. Le coût de la prestation de cette formation est pris en charge par le consortium;
- les attentes détaillées en matière de rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants, de communication et d'exploitation, y compris la réalisation de parcours d'essai avant le début de l'année scolaire;
- les exigences de conformité au contrat, aux politiques du consortium, ainsi qu'à la réglementation provinciale et fédérale;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. Le contrat fixe l'âge moyen des autobus de 72 passagers du parc à sept ans et leur âge maximal à 12 ans;
- un ratio obligatoire de véhicules de réserve de 10 %;
- les barèmes tarifaires et les dates de paiement, y compris de l'information sur les rajustements dus au mauvais temps, aux conflits de travail et au prix du carburant;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Le consortium se réserve le droit de réattribuer les tournées entre les exploitants. Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que les réaffectations de tournées en cours d'année ne se font habituellement que si l'on décèle des économies supplémentaires possibles dans une zone donnée. Dans ces cas, le consortium envoie un préavis d'annulation à l'exploitant d'autobus conformément au contrat.

Les exploitants sont tenus d'offrir une formation sur l'évacuation aux élèves du primaire avant le mois de décembre de chaque année. Le coût de cette formation est payé par le

consortium. Les directeurs d'école réservent cette formation directement auprès des exploitants d'autobus; ces derniers en facturent ensuite le coût au consortium. Celui-ci procède à un rapprochement mensuel des factures de la formation relative à la sécurité.

Rémunération des exploitants d'autobus

La formule de rémunération énoncée dans le contrat conclu avec les exploitants d'autobus est la somme des quatre éléments suivants :

- un taux de base, qui varie selon la taille du véhicule, le type de tournée attribuée et la durée de celle-ci;
- un taux variable par kilomètre parcouru, qui varie lui aussi selon la taille du véhicule, le type de tournée attribuée et la durée de celle-ci;
- un facteur de rémunération au titre du carburant, qui est déterminé à l'aide d'un taux fixe relatif au carburant, de la longueur de la tournée, du nombre de jours pendant lesquels la tournée a été en service et d'un facteur d'économie de carburant qui varie selon la taille du véhicule;
- d'autres rajustements couvrant, entre autres :
 - les jours de mauvais temps : seul le taux de base est payé pendant ces jours;
 - les interruptions de service causées par des conflits de travail mettant en cause les exploitants, le consortium ou les conseils membres;
 - les parcours d'essai et les coûts de la formation relative à la sécurité;
 - les subventions pour l'installation de caméras et de matériel de surveillance à bord des autobus.

Clauses des contrats des exploitants de taxis

Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants de taxis. Le contrat signé avec les exploitants de taxis est le même que celui conclu avec les exploitants d'autobus. Ainsi, les mêmes clauses et conditions sont actuellement en vigueur, excepté celles qui sont liées à la conformité aux lois et aux règles de sécurité et aux tarifs.

Des discussions avec la direction du consortium ont révélé que les exploitants de taxis de la région de Niagara sont régis par le Règlement n° 285-2008 de la commission des services policiers de la municipalité régionale de Niagara relatif à la délivrance des permis. Ce règlement, qui porte à la fois sur les tarifs et les questions de sécurité, est,

aux dires de la direction du consortium, plus strict que les clauses qui figurent actuellement dans le contrat conclu avec les exploitants d'autobus.

Le consortium a signé avec ses exploitants de taxis une lettre d'entente qui indique que ces derniers sont tenus de se conformer à ce règlement et qu'en cas de divergence entre le règlement et le contrat, d'autres lettres d'entente pourront s'avérer nécessaires afin d'établir des conditions particulières.

Parents conducteurs

Le consortium a conclu des contrats avec des parents conducteurs et les situations dans lesquelles on a recours à ces derniers sont documentées dans une politique relative au transport adapté approuvée par les organes de gouvernance. À l'heure actuelle, le consortium a conclu quatre contrats avec des parents conducteurs.

Le contrat énonce les exigences du consortium en matière de permis et d'assurance – qui sont vérifiées à la signature du contrat – et les conditions auxquelles les élèves doivent être transportés. Il dégage le consortium et ses conseils membres de toute responsabilité liée à l'entente, bien qu'aucune clause n'oblige les parents à prendre connaissance des politiques de transport du consortium et à s'y conformer.

La politique relative au transport adapté énonce les situations dans lesquelles on fait appel aux parents conducteurs. Elle précise que ceux-ci doivent être utilisés en dernier recours pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers en matière de transport.

Les parents conducteurs sont rémunérés selon un taux fixe par kilomètre parcouru; la direction du consortium a fait savoir que ce taux est le même que celui qu'utilisent les conseils membres pour rembourser les frais de déplacement professionnels de leurs employés. L'utilisation de ce mode de transport par les élèves est vérifiée à l'aide de la base de données de chaque conseil membre.

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

Le consortium a signé avec l'organisme de transport en commun une lettre d'entente qui souligne la nature historique de la relation et précise les tarifs en vigueur pour les billets des élèves du secondaire et du primaire. Cette lettre stipule que l'organisme de transport en commun doit aviser les NSTS en mars de chaque année de tout changement prévu de la tarification.

Les situations dans lesquelles les transports en commun doivent être utilisés sont documentées dans une politique sur le transport adapté approuvée par les organes de gouvernance. Cette politique indique que les transports en commun doivent être utilisés lorsque les services aux écoles d'un conseil membre en font la demande. Le consortium

bénéficie actuellement d'une remise à l'achat de laissez-passer de transport en commun. Quelque 1 500 élèves de la ville de St. Catharines utilisent actuellement les transports en commun.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

Clauses des contrats conclus avec les exploitants d'autobus

Le consortium a conclu avec tous les exploitants d'autobus des contrats qui contiennent des précisions appropriées sur les conditions juridiques, celles qui sont liées à la sécurité et les autres conditions non monétaires. Cela fait en sorte que la relation contractuelle entre les exploitants d'autobus et le consortium soit définie et exécutoire. Le contrat est formulé de façon à être renouvelé automatiquement l'année suivante aux conditions de l'année précédente, ce qui fait en sorte qu'un contrat soit en place au début de l'année scolaire.

Clauses des contrats conclus avec les exploitants de taxis

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

Des contrats ont été signés avec tous les parents conducteurs. L'officialisation de ce type d'entente par voie de contrats et d'exigences de conformité contribue à limiter la responsabilité du consortium. Nous suggérons toutefois que le consortium inclue une clause supplémentaire exigeant que les parents conducteurs prennent connaissance des politiques du consortium.

Organismes de transport en commun

Le consortium a signé avec l'organisme de transport en commun une lettre d'entente qui souligne la nature historique de la relation et précise les tarifs en vigueur pour les billets des élèves du secondaire et du primaire. La disponibilité d'une telle lettre permet de clarifier les conditions en vertu desquelles les services seront fournis et assure également la sécurité en cas de différend.

Assurance

Le consortium exige que les exploitants fournissent une preuve d'assurance avant le début de l'année scolaire. Cela fait en sorte que cette mesure de protection importante soit respectée avant le début de la prestation des services.

6.2.3 Recommandations

Obligation d'offrir une formation sur l'utilisation d'EpiPen avant le début de l'année scolaire

Il est reconnu que le consortium exige que les exploitants d'autobus offrent une formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen à leurs conducteurs. Des discussions avec la direction du consortium et les exploitants ont révélé en outre que, dans la pratique, les conducteurs reçoivent cette formation avant leur entrée en fonction. Toutefois, afin d'harmoniser les clauses contractuelles et les pratiques actuelles, nous recommandons que le consortium modifie le contrat conclu avec les exploitants afin d'exiger que ces derniers offrent aux conducteurs une formation à l'utilisation d'EpiPen avant leur entrée en fonction. Cela offrira une garantie supplémentaire quant à la formation appropriée des conducteurs afin de leur permettre de gérer ce genre de situation d'urgence, le cas échéant.

6.3 Achat de produits et de services

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

6.3.1 Observations

Achat des services des exploitants

Le consortium négocie les contrats avec les exploitants d'autobus chaque année. Bien que les exploitants d'autobus ne soient pas regroupés en association, les négociations avec ces derniers sont menées simultanément. Le processus et le calendrier de négociation des contrats avec les exploitants d'autobus sont documentés dans une politique relative à l'achat des services des exploitants approuvée par les organes de gouvernance.

Conformément à la politique, les négociations des contrats conclus annuellement avec les exploitants débutent en avril de chaque année lorsque le directeur général et les membres du comité consultatif rencontrent les exploitants afin de discuter des conditions du contrat de l'année suivante. La politique stipule que cette étape du

processus de négociation doit s'achever en juin et que les contrats conclus avec les exploitants doivent être achevés et signés et les documents de vérification soumis entre juillet et septembre de chaque année. Ce calendrier d'approvisionnement est communiqué aux exploitants pendant la première réunion de négociation. Selon les discussions avec les exploitants et la direction du consortium, trois réunions de négociation ont eu lieu en 2009 et le contrat a été conclu bien avant le début de la nouvelle année scolaire.

La politique relative à l'achat des services des exploitants stipule que le consortium doit poursuivre l'examen de la mise en œuvre de pratiques d'approvisionnement concurrentiel. Les membres des organes de gouvernance du consortium reconnaissent qu'étant donné que les deux conseils membres souhaitent harmoniser leurs pratiques avec les lignes directrices du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic du ministère des Finances, le consortium devra mettre en œuvre des processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne ses exploitants d'autobus. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier compte aller de l'avant avec la mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus dès qu'il aura reçu d'autres directives du ministère et qu'on aura étudié plus à fond la façon dont le secteur du transport des élèves est organisé dans la région de Niagara.

Le consortium a mis en œuvre un processus d'appel d'offres en vue de retenir les services des exploitants de taxis pour les transferts intermunicipaux qui ne sont pas régis par le règlement concernant les taxis. Le document de demande de prix énonce les conditions relatives à la fixation et à l'acceptation des tarifs ainsi qu'à l'achat des services des exploitants de taxis.

Transport adapté

Selon les discussions avec la direction du consortium, le service de transport adapté fait l'objet du même processus d'achat que le service de transport régulier.

6.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué une pratique exemplaire dans le domaine suivant :

Calendrier d'approvisionnement

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

6.3.3 Recommandations

Élaboration de plans de mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiel

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas établis de façon concurrentielle. En n'ayant pas recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne respecte pas ses propres politiques en la matière. Il ne saura pas non plus s'il paye le meilleur taux pour les services qui lui sont fournis. En revanche, s'il attribue ses contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel, le consortium pourra clairement définir toutes les exigences de service dans le document d'approvisionnement. De plus, il s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix étant donné que les exploitants se feront concurrence pour fournir le niveau de service demandé. L'utilisation d'un processus d'approvisionnement concurrentiel n'entraînera pas nécessairement une baisse des taux; cependant, le consortium doit se préoccuper d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

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

Étant donné que la *trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* a été publiée, le consortium devrait commencer à élaborer un plan de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques existantes en matière d'approvisionnement, une analyse du marché des fournisseurs locaux, des stratégies visant à déterminer la portée et les processus des demandes de propositions ainsi que les critères et les échéances d'entrée en vigueur progressive de l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par les consortiums pilotes.

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

Les processus de gestion des contrats du consortium sont documentés dans une politique relative à la vérification des exploitants et des tournées approuvée par les organes de gouvernance. De plus, le consortium a préparé un document portant sur les normes de rendement qui énonce les points et les comportements à examiner et qui présente un cadre de notation des exploitants d'autobus.

Conformité des exploitants d'autobus sur les plans administratif et contractuel

Le consortium effectue des examens administratifs (« vérifications de la conformité sur les plans administratif et contractuel ») et le processus servant à mener ces vérifications est actuellement documenté dans la politique. Cette dernière exige que le consortium procède à une vérification de tous ses exploitants au moins une fois par an.

La conformité sur les plans administratif et contractuel est assurée au moyen de visites préétablies du directeur général et d'un membre du personnel du consortium chez les exploitants d'autobus. La direction du consortium a fait savoir que les vérifications sont préétablies afin d'assurer la disponibilité du personnel de l'exploitant. Les normes que les exploitants d'autobus sont tenus de respecter sont déterminées par le directeur général et consignées dans un document relatif à l'examen administratif portant sur les normes de rendement, qui présente toutes les exigences en matière de sécurité, de

gestion opérationnelle, de communication, de contrôle des documents et de formation énoncées dans le contrat conclu avec les exploitants d'autobus. Un cadre de notation est également présenté et, conformément au document, les exploitants qui obtiennent une note inférieure à 80 pour cent doivent faire l'objet d'un autre examen par le consortium. Le résultat des vérifications de la conformité sur les plans administratif et contractuel est communiqué aux exploitants.

Le consortium vérifie la conformité des exploitants de taxis sur les plans administratif et contractuel en communiquant avec la police de la région de Niagara, qui veille au respect du règlement qui régit les taxis. Le consortium utilise, pour les exploitants de taxis, le même processus d'examen administratif que celui dont il se sert pour les exploitants d'autobus.

Surveillance des installations et des activités d'entretien des exploitants

Le consortium a mis en place une politique, un cadre et une documentation qui énoncent la marche à suivre pour mener les examens opérationnels (« examens des installations et des activités d'entretien des exploitants »). Le document à utiliser pendant l'examen indique que, de façon générale, le consortium examine cinq éléments pour chacun des critères de notation (par exemple, cinq conducteurs seront interrogés et cinq autobus seront examinés). Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que, bien que les éléments de base de ces examens soient en place, le processus d'examen opérationnel n'a pas encore été mis en œuvre par le consortium étant donné que ce dernier se concentre actuellement sur l'achèvement du processus d'examen administratif des exploitants.

La surveillance des installations et des activités d'entretien des exploitants est assurée au moyen de visites préétablies ou aléatoires du directeur général et d'un membre du personnel du consortium chez les exploitants d'autobus. La procédure énoncée est comparable à celle des examens administratifs, bien que des critères de notation différents soient utilisés. Selon le document relatif à l'examen opérationnel portant sur les normes de rendement, l'examen porte sur les pratiques de l'exploitant en matière de sécurité, de gestion opérationnelle, de communication, de formation et de contrôle de la documentation.

S'il y a lieu, les critères de notation renvoient à la clause pertinente du contrat conclu avec l'exploitant d'autobus. Comme c'est le cas pour les examens administratifs, les exploitants qui obtiennent une note inférieure à 80 pour cent doivent faire l'objet d'un autre examen par le consortium. Les résultats des vérifications des installations et des activités d'entretien des exploitants sont communiqués à ces derniers.

Surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium a mis en place une politique et une documentation qui énoncent la marche à suivre pour procéder à la vérification des tournées (« examens de la sécurité et des services des exploitants »). La politique expose les grandes lignes de la marche à suivre et précise que le consortium est tenu de vérifier cinq pour cent des exploitants d'autobus chaque année.

La surveillance de la sécurité et des services des exploitants est effectuée de façon aléatoire dans le cadre de vérifications documentées des tournées. Parmi les éléments à examiner durant ces vérifications figurent le nombre d'élèves pris en compte dans le système, les services offerts aux écoles, les heures d'arrivée et de départ et le respect de la tournée indiquée par le consortium. Les résultats des vérifications des tournées sont communiqués aux exploitants.

Les exploitants sont tenus de réaliser des parcours d'essai avant le début de chaque année scolaire. Le respect de cette clause contractuelle est assuré par la signature des conducteurs et le rapprochement des montants facturés.

Surveillance du rendement

Le consortium communique aux exploitants les résultats des examens administratifs et opérationnels ainsi que ceux des vérifications des tournées, de la sécurité et des services.

6.4.2 Pratiques exemplaires

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

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

Le consortium s'assure que les exigences relatives à l'information, aux installations et aux véhicules énoncées dans les contrats conclus avec les exploitants sont vérifiées en temps opportun et effectue le suivi du rendement des exploitants au fil du temps. Ces efforts, qui visent à assurer la conformité des exploitants, aident le consortium à déterminer si les exploitants respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable.

Surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium procède à des vérifications périodiques et documentées des tournées des exploitants et des conducteurs afin de s'assurer qu'ils fournissent aux écoles des

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

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Moyenne-élevée**. Le consortium a conclu des contrats exhaustifs avec tous les fournisseurs de services de transport et mis en place des politiques, des cadres et des processus de gestion efficaces. Les principaux domaines à améliorer comprennent la modification du contrat conclu avec les exploitants d'autobus afin de l'harmoniser avec les pratiques actuelles et l'élaboration de plans d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus. La mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel offrira non seulement des occasions d'affaires dans un environnement concurrentiel, mais permettra également au consortium de respecter ses propres politiques d'approvisionnement.

7 Rajustement du financement

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

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

Tableau 7 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire⁹	Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	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 :

⁹ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

District School Board of Niagara

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	(197 653) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(197 653) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	90 %
Rajustement total du financement de 2009-2010	177 888 \$

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

Niagara Catholic District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2008-2009	(1 498 359) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	1 498 359 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	90%
Rajustement total du financement de 2009-2010	1 348 523 \$

8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Renfrew County Joint Transportation Consortium », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.1.5
Conseils partenaires, conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium, le DSBN et le NCDSB.
Consortium ou NSTS	Le Niagara Student Transportation Services Consortium
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
DSBN	District School Board of Niagara
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.1.4
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.

Termes	Définitions
Formule d'ajustement du financement	Décrite à la section 1.3.5
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficacité globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en détermination de routes, défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
NCDSB	Niagara Catholic District School Board
Niveau	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.4
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficacité.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document).

Termes	Définitions
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information

9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

District School Board of Niagara

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010 ¹⁰
Affectation ¹¹	13 028 386 \$	13 187 850 \$	15 212 391 \$	15 711 958 \$	15 789 750 \$
Dépenses ¹²	13 531 470 \$	14 175 245 \$	14 426 485 \$	15 909 611 \$	16 393 174 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(503 084) \$	(987 395) \$	785 906 \$	(197 653) \$	(603 424) \$
Total des dépenses payées au consortium	13 531 470 \$	14 175 245 \$	14 426 485 \$	15 909 611 \$	16 393 174 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

¹⁰ Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2009-2010

¹¹ 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).

¹² Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et 798C (dépenses en capital financées à partir des opérations).

Niagara Catholic District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	7 542 118 \$	7 631 474 \$	9 358 174 \$	9 666 443 \$	9 714 363 \$
Dépenses	8 676 302 \$	9 108 063 \$	9 205 194 \$	11 164 802 \$	10 641 110 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 134 184) \$	(1 476 589) \$	152 980 \$	(1 498 359) \$	(926 747) \$
Total des dépenses payées au consortium	8 676 302 \$	9 108 063 \$	9 205 194 \$	11 164 802 \$	10 641 110 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100%	100%	100%	100%	100%

10 Annexe 3 : Liste des documents

1. Processus de travail 2009 et 2009-2010
2. A019 – Confidentialité des renseignements personnels
3. A020 – Gestion des données
4. A021 – Assurance
5. A022 – Planification des activités et production de rapports
6. Addenda relatif à l'âge des véhicules
7. Article – 1,5 km zone of safety Bus doesn't stop her
8. Article – Appeal Committee DSBN.pdf
9. Article – Bus drivers reject contract offer
10. Article – Bus policy not safe for children parents (La politique relative au transport en autobus n'est pas sécuritaire selon les parents des enfants)
11. Article – Busing change get rough ride
12. Article – Bussing arranged for students affected by boundary changes
13. Article – Clearing the air on some NDSS issues
14. Article – DSBN is shirking responsibility for NDSS woes
15. Article – FW Welland Tribune Trustees already planning for next school year
16. Article – Giving parents a choice
17. Article – Improving cost efficiency and service effectiveness
18. Article – Kids have to walk to school after bus is taken away
19. Article – Local officials say formula works
20. Article – More students lacing up locally
21. Article – Most bussing issues resolved school board

22. Article – Niagara Board from Internet
23. Article – Niagara District high school one worth saving
24. Article – Niagara_9 déc 2009
25. Article – Niagara-on-the-Lake Transportation
26. Article – No injuries in school bus accident_nov 2 2007
27. Article – NOTL parents want to keep their kids close to home
28. Article – Parent wants answers
29. Article – Option C close NDSS not one for Niagara-on-the-lake
30. Article – School board budget – 356 million
31. Article – School bus back in subdivision
32. Article – School bus driver fired for impaired driving
33. Article – School bus drivers found drinking
34. Article – School bus rules don't make sense, for safety reasons
35. Article – School bus yanked from subdivision
36. Article – Too far to walk
37. Article – Transport truck rear-ends school bus no students hurt
38. Article – Trustees already planning for next school year
39. Article – Trustees peeved with bus plan for NOT
40. Article – West Niagara boundaries rejigged – Niagara
41. Article – Writer wonders about DSBN busing cuts
42. Article Appeal Committee DSBN
43. Guide du débutant (se rendre à l'école avec MapNet)
44. Formulaire d'évaluation des arrêts d'autobus

45. C 1a/3b/7a.pdf – Entente de transport
46. C 1b/3c.pdf – Ententes signées
47. C 1c.pdf – Contrat conclu avec un exploitant
48. C 2.pdf – Optimisation des tournées 005 : Transport adapté
49. C 3a.pdf – Entrepreneur de transport
50. C 4.pdf – Contrat conclu avec un exploitant – Annexe A
51. C 5.pdf – Exemple de rapport sur l'âge des autobus
52. C 6a.pdf – Politique de transport des élèves du conseil
53. C 6b.pdf – Politique de transport des élèves du conseil
54. C 7b 7c.pdf – Certificat d'assurance responsabilité
55. C 8a.pdf – Administration 003a : Approvisionnement auprès des exploitants
56. C 8b.pdf – Lignes directrices relatives à l'achat de services de transport scolaire
57. C 8c.pdf – Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration
58. C 9a.pdf – Optimisation des tournées 004 : Vérifications des tournées et des exploitants
59. C 9b.pdf – Examen administratif relatif aux normes de rendement
60. C 9c/9f.pdf – Examen administratif relatif aux normes de rendement : résumé du rapport
61. C 9d.pdf – Avis de modification d'une tournée
62. C 9e.pdf – Détails sur les tournées
63. C 9g.pdf – Ponctualité du service
64. CM 10a.pdf – Cycle intégré de planification des activités
65. CM 10b.pdf – Rapport sur la stratégie de 2009-2010

66. CM 10c.pdf – Définition du processus de travail pour la rentrée scolaire 2009
67. CM 11a.pdf – Administration 011 : Indicateurs de rendement clés
68. CM 11b.pdf – Administration 011a : Indicateurs de rendement clés
69. CM 11c.pdf – Rapport annuel de 2008-2009
70. CM 11d.pdf – Reconception des tournées
71. CM 12a.pdf – Formulaire d'inscription des élèves du primaire
72. CM 12b.pdf – Administration 019 : Confidentialité des renseignements personnels
73. CM 12c.pdf – Présentation : Sécuriser notre avenir
74. CM 12d.pdf – Modèle d'entente de confidentialité
75. C 12e.pdf – Contrat conclu avec un exploitant – Annexe D (Entente de confidentialité)
76. CM 12f.pdf – Entente de confidentialité
77. CM 13c.pdf – Avis de réception de facture
78. CM 13d.pdf – Ordre du jour de la réunion du comité consultatif de gestion
79. CM 13e.pdf – Procès-verbal de la réunion du comité consultatif de gestion
80. CM 14b.pdf – États financiers de 2008-2009
81. CM 14f.pdf – Factures relatives au transport
82. CM 1a.pdf – Entente relative aux services de transport
83. CM 1b.pdf – Lettres patentes de constitution en personne morale
84. CM 1c.pdf – Règlement des différends
85. CM 2a.pdf – Organigramme de la gouvernance pour l'année scolaire 2009-2010
86. CM 2b.pdf – Procès-verbal de la réunion du comité consultatif de gestion

87. CM 2c.pdf – Administration 005 : Structure de gouvernance
88. CM 3a.pdf – Organigramme des NSTS
89. CM 3b.pdf – Définition de poste
90. CM 4, 13a, 13b, 14a, 14c, 14d.pdf – Gestion financière
91. CM 5.pdf – Entente sur les niveaux de service
92. CM 6a.pdf – Entente sur les niveaux de service
93. CM 7a.pdf – Procès-verbal de la réunion du comité consultatif et avec l'avocat du conseil
94. CM 7b.pdf – Renouvellement de l'assurance 2010
95. CM 8.pdf – Approvisionnement
96. CM 9a.pdf – Ressources humaines
97. CM 9b.pdf – Rendement individuel et plan de perfectionnement
98. CM 9c.pdf – Administration 006a : Exigences en matière de formation du personnel
99. CM 9d.pdf – Grille de formation du personnel
100. CM 9e.pdf – Processus de planification de la relève
101. CM 9f.pdf – Babillard du personnel
102. Plan d'urgence
103. Étude des coûts : mi-journée à journée complète
104. Ébauche des procédures des NSTS
105. Dangers – DSBN et NCDSB
106. Note de service et courriel relatifs à une publication anticipée
107. Prévion des données de l'année prochaine
108. Plan pluriannuel de janvier 2008

109. Location
110. Accréditation MapNet
111. Menu des rapports
112. Plan des consortiums de Niagara
113. Rapport sur l'accroissement de la capacité des NSTS
114. Sommaire financier des NSTS
115. Présentation de lancement de l'examen de l'efficacité et de l'efficience des NSTS
116. PP 1.pdf – Admissibilité 001 : Politique de transport des élèves du conseil
117. PP 2.pdf – Cycle intégré de planification des activités
118. PP 3.pdf – Optimisation des tournées 007 : conception des tournées
119. PP 4 1 of 2.pdf – Indicateurs de rendement clés
120. PP 4 2 of 2.pdf – Indicateurs de rendement clés, exemples divers de rapports
121. PP 5.pdf – Sécurité 004 : Programmes relatifs à la sécurité du transport des élèves
122. PP 6.pdf – Annexe A – Premiers soins
123. PP 8.pdf – Programmes spécialisés
124. Examen du rendement précédent par rapport aux attentes
125. Project Busted
126. R004– Vérification des autobus et des tournées
127. Demande de prix
128. RT 1.pdf – Optimisation des tournées 001 : modification des heures de classe

129. RT 2.pdf – Optimisation des tournées 006 : modification des renseignements sur les élèves
130. RT 3.pdf – Entente sur les niveaux de service : NSTS, NCDSB et DSBN
131. RT 4.pdf – Guide de l'utilisateur avancé des NSTS
132. RT 5d.pdf – Tableau des technologies
133. Harmonisation du calendrier de l'année scolaire
134. Procès-verbal de la réunion du personnel 2009-2010
135. Stratégies visant à faire face à la baisse des effectifs
136. Addenda relatif aux taux des taxis
137. Teaching kids the rules of the road – 3 fév. 2010
138. Lettre d'entente relative au transport en commun – 1^{er} fév. 2010

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – DSBN	0,8 km	1,6 km	2,5 km
Politique – NCDSB	0,8 km	1,6 km	2,5 km

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Common Practice	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Policy - DSBN	0,8 km	1,6 km	2,5 km
Policy - NCDSB	0,8 km	1,6 km	2,5 km
Pratique	800 mètres	800 mètres	1 000 mètres

Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Common Practice	18	18	25
Policy - DSBN	10	10	10
Policy - NCDSB	10	10	10

Plage de départ

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Common Practice	16	16	18
Policy - DSBN	10	10	10
Policy - NCDSB	10	10	10

Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Common Practice	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Policy - DSBN	6 h 13	6 h 13	6 h 13
Policy - NCDSB	6 h 13	6 h 13	6 h 13

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Common Practice	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Policy - DSBN	17 h 02	17 h 02	17 h 02
Policy - NCDSB	17 h 02	17 h 02	17 h 02

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1 ^{re} à 8 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Common Practice	75	75	90
Policy - DSBN	60	60	60
Policy - NCDSB	60	60	60

Remarque : La durée du trajet est inférieure à 30 minutes pour 74 % des élèves et inférieure à 60 minutes pour 97 % d'entre eux.

Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1 ^{re} à 6 ^e année	9 ^e à 12 ^e année
Common Practice	69	69	52
Policy - DSBN	60	60	48
Policy - NCDSB	60	60	48

Remarque : Les lignes directrices relatives au nombre combiné d'élèves transportés de la maternelle à la 12^e année est de 55.

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.