



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

## **Niagara Student Transportation Services**

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

Janvier 2013

Rapport final

## Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction .....	5
1.1 Contexte .....	5
1.1.1 Réforme du transport .....	5
1.1.2 Examen de suivi .....	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte .....	5
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience .....	6
1.3.1 Équipe et méthodologie.....	6
1.3.2 Rajustement du financement.....	10
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	11
1.3.3 But du rapport.....	12
1.3.4 Documentation .....	12
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport .....	12
2 Gestion du consortium .....	13
2.1 Introduction.....	13
2.2 Gouvernance.....	13
2.2.1 Recommandations initiales .....	14
2.2.2 Progrès réalisés .....	14
2.3 Structure organisationnelle.....	14
2.3.1 Recommandations initiales .....	14
2.3.2 Progrès réalisés .....	14
2.4 Gestion du consortium .....	14
2.4.1 Recommandations initiales .....	15
2.4.2 Progrès réalisés .....	15
Tableau 2 : IRC suivis par le consortium et fréquence des rapports .....	17
2.4.3 Réalisations.....	18
2.5 Gestion financière .....	19
2.5.1 Recommandations initiales .....	20

2.5.2	Progrès réalisés .....	20
2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	20
3	Politiques et pratiques .....	21
3.1	Introduction.....	21
3.2	Politiques et pratiques de transport .....	21
3.2.1	Recommandations initiales .....	22
3.2.2	Progrès réalisés .....	22
3.2.3	Réalisations.....	25
3.3	Transport adapté .....	26
3.3.1	Recommandation initiale .....	26
3.3.2	Progrès réalisés .....	26
3.3.3	Réalisations.....	27
3.4	Politique de sécurité .....	28
3.4.1	Recommandation initiale .....	28
3.4.2	Progrès réalisés .....	28
	Figure 1 : Répartition des autobus de 72 passagers par année de modèle.....	30
3.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	30
4	Optimisation des tournées et technologie .....	31
4.1	Introduction.....	31
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie .....	31
4.2.1	Recommandations initiales .....	32
4.2.2	Progrès réalisés .....	32
4.2.3	Réalisations.....	33
4.3	Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves .....	34
4.3.1	Recommandation initiale .....	34
4.3.2	Progrès réalisés .....	35
4.4	Rapports du système .....	35
4.4.1	Recommandations initiales .....	36
4.4.2	Progrès réalisés .....	36
4.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté .....	36

4.5.1	Recommandations initiales .....	36
4.5.2	Progrès réalisés .....	36
	Figure 2 : Durée du trajet des élèves.....	38
	Figure 3 : Utilisation de la capacité.....	39
	Figure 4 : Répartition des heures d'arrivée et de départ.....	40
4.5.3	Réalisations.....	41
4.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	41
5	Contrats .....	42
5.1	Introduction.....	42
5.2	Structure des contrats .....	42
5.2.1	Recommandations initiales .....	43
5.2.2	Progrès réalisés .....	43
5.2.3	Réalisations.....	45
5.3	Achat de produits et de services .....	45
5.3.1	Recommandations initiales .....	45
5.3.2	Progrès réalisés .....	46
5.3.3	Réalisations.....	47
5.4	Gestion des contrats .....	48
5.4.1	Recommandations initiales .....	48
5.4.2	Progrès réalisés .....	48
5.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	50
6	Rajustement du financement .....	51
	Tableau 3: Formule de rajustement du financement.....	51
	District School Board of Niagara.....	52
	Niagara Catholic District School Board .....	52
7	Annexe 1 : Glossaire.....	53
8	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	56
	District School Board of Niagara.....	56
	Niagara Catholic District School Board .....	56
9	Annexe 3 : Liste des documents .....	57

10	Annexe 4 : Pratiques courantes .....	64
	Distance entre le domicile et l'école .....	64
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	64
	Plage d'arrivée .....	64
	Plage de départ.....	64
	Heure du premier ramassage .....	65
	Dernière heure de débarquement.....	65
	Durée maximale du trajet.....	65
	Places assises par véhicule .....	65

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

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

## Résumé

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

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

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

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

### Résumé de l'examen initial

L'examen initial du consortium entrepris a permis de conclure que ce dernier avait 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, constituaient de nouvelles pratiques exemplaires dont le secteur pouvait s'inspirer.

L'examen des politiques et des pratiques a révélé 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 ont témoigné 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 jusqu'à l'examen initial ont été possibles grâce à la collaboration des conseils membres avec les NSTS. Le principal domaine à améliorer souligné dans l'examen initial était 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.

L'examen de l'utilisation par le consortium de la planification des tournées et de la technologie a permis de démontrer que 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 a révélé tout particulièrement que le programme que le consortium utilise actuellement pour produire des rapports sur le système et analyser les données était un modèle dont le secteur pouvait 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 était l'utilisation ciblée des procédures de gestion des heures de classe en vue d'améliorer le nombre de places disponibles et l'utilisation des véhicules.

Les contrats conclus entre le consortium et tous les fournisseurs de services de transport étaient exhaustifs, et les NSTS semblaient avoir mis en place des politiques, des cadres et des processus de gestion très efficaces. Les principales recommandations en ce qui concerne les contrats comprenaient 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.

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

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

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

- le consortium a établi une politique en matière d'approvisionnement pour les services des exploitants qui énonce ses objectifs en matière d'approvisionnement et qui est harmonisée à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic (SPP) afin que tous les contrats relatifs au transport des élèves soient conclus dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel et mis en œuvre d'ici Septembre 2013;

- le consortium a réussi à combler de façon concurrentielle 30 % des tournées entre le domicile et l'école dans la région de Niagara, et sera en mesure de combler les 70 % restants d'ici Septembre 2013;
- le consortium a entrepris l'examen et la restructuration complets de son manuel de politiques et méthodes;
- les NSTS utilisent maintenant le logiciel BusPlanner;
- les NSTS ont exercé une influence directe sur l'amélioration du logiciel *BusPlanner*; celui-ci permet au personnel et aux écoles de bénéficier de capacités uniques de production de rapports;
- le consortium continue d'intégrer l'utilisation de données dans l'analyse des possibilités d'améliorations, comme le démontrent les résultats, y compris la réduction importante du nombre d'autobus nécessaires et les importantes réductions de coût tout en maintenant des services de haut niveau pour les élèves.

Le consortium a mis en œuvre toutes les recommandations formulées dans le rapport initial et a aussi respecté les pratiques exemplaires du secteur en adoptant des politiques et des pratiques appropriées. Les mesures et les politiques du consortium démontrent clairement son engagement et sa détermination à s'améliorer continuellement. Les NSTS continuent de faire preuve de leadership dans de nombreux domaines opérationnels, comme l'a constaté l'équipe d'examen qui a relevé plusieurs pratiques exemplaires uniques dont on pourrait s'inspirer dans l'ensemble de la province. L'esprit d'équipe, la collaboration et les relations respectueuses qui existent entre les membres du personnel, entre le consortium et ses conseils membres ainsi qu'entre les conseils constituent la base sur laquelle repose le succès du consortium et qui lui permettra de continuer à connaître du succès à l'avenir. L'examen de suivi a, une fois de plus, confirmé que le consortium figure parmi les meilleurs de la province et constitue un modèle à suivre pour les autres consortiums de la province.



## Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Élevée**. En se fondant sur cette évaluation, le ministère augmentera le financement accordé au transport afin de réduire l'écart de financement de 2009-2010 à ce chapitre pour le District School Board of Niagara en appliquant la formule du **Tableau 1**. Les calculs estimés des débours sont décrits en détail à la section 6 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

District School Board of Niagara	1 674 611 \$
Niagara Catholic District School Board	S.O.

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

# **1 Introduction**

## **1.1 Contexte**

### **1.1.1 Réforme du transport**

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

### **1.1.2 Examen de suivi**

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Le NSTS a fait l'objet d'un examen à l'étape 3A des examens de l'efficacité et de l'efficience effectués en Janvier 2010.

Pour encourager une amélioration soutenue, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi. L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2010.

De 2006-2007 jusqu'à la fin de l'année scolaire 2011-12, le ministère a fourni un financement additionnel de 32 millions de dollars aux conseils scolaires ayant fait l'objet d'un examen.

## **1.2 Portée de la mission de Deloitte**

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

- diriger la planification et la réalisation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 5, 6 et 7 (l'étape 5 étant en cours);

- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 5, 6 et 7. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

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

#### **1.3.1 Équipe et méthodologie**

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

de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d' efficience et l'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

### ***Gestion du consortium***

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

- La structure organisationnelle est efficace et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate.
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés.
- Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en œuvre.

### ***Politiques et pratiques***

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

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

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

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

## **Contrats**

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

### **1.3.2 Rajustement du financement**

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 ci-

dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

**Tableau 1: Formule de rajustement du financement**

<b>Note globale</b>	<b>Incidence sur les conseils déficitaires<sup>1</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire<sup>2</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

---

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



### **1.3.3 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 14 Novembre 2012.

### **1.3.4 Documentation**

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

### **1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport**

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

## **2 Gestion du consortium**

### **2.1 Introduction**

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

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

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

**Gestion du consortium – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience :  
Élevée**

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

### **2.2 Gouvernance**

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

### **2.2.1 Recommandations initiales**

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

### **2.2.2 Progrès réalisés**

La structure de gouvernance du consortium, qui est semblable à celle qui était en place durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, reste conforme aux pratiques exemplaires.

## **2.3 Structure organisationnelle**

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

### **2.3.1 Recommandations initiales**

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

### **2.3.2 Progrès réalisés**

La structure organisationnelle du consortium, qui est semblable à celle qui était en place durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, reste conforme aux pratiques exemplaires.

## **2.4 Gestion du consortium**

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

### **2.4.1 Recommandations initiales**

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.

### **2.4.2 Progrès réalisés**

#### ***Politiques d'achat***

Le consortium dispose d'une politique d'approvisionnement approuvée par les organes de gouvernance. Cette politique, qui définit les objectifs du consortium en ce qui a trait à l'approvisionnement, a été mise à jour afin de tenir compte de la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic qui permet l'établissement de tous les contrats de services de transport d'élèves de façon concurrentielle et leur mise en œuvre d'ici septembre 2013.

Le consortium a entrepris de nombreux processus d'approvisionnement concurrentiels depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience :

- à la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel mis en œuvre en 2010, GeoRef Systems Limited a été sélectionné comme nouveau fournisseur de logiciel du consortium;
- les NSTS ont présenté une demande de propositions (DDP) pour trente (30 %) pour cent des tournées du domicile à l'école à Niagara. Ces contrats ayant fait l'objet d'un processus concurrentiel ont été mis en œuvre en septembre 2012. Les services d'un commissaire à l'équité affecté à ce processus d'approvisionnement ont été retenus dans le cadre d'un processus d'approvisionnement auprès d'un fournisseur unique afin de veiller à l'intégrité du processus d'approvisionnement;
- le consortium a présenté une demande d'offre (DO) pour des nolisements de transport afin de soutenir les écoles et les nolisements commandités par le conseil à l'intérieur de Niagara pour qu'ils puissent obtenir le meilleur rapport qualité-prix;

- le consortium a en outre présenté une DDP pour des services de taxi afin de soutenir les NSTS, les écoles et les conseils;
- de plus, le consortium a présenté une DDP pour recourir aux services d'un commissaire à l'équité en vue d'appuyer le processus d'approvisionnement concurrentiel, devant être mis en œuvre en septembre 2013, pour le reste des tournées du domicile à l'école à Niagara, soit 70 %.

Conformément à la politique opérationnelle d'approvisionnement des NSTS, ces derniers établiront tous les contrats de services de transport d'élèves de façon concurrentielle d'ici septembre 2013. Au moment de l'examen, le consortium était sur le point d'atteindre cet objectif avec l'élaboration d'une ébauche de DDP pour acquérir des services de transport de façon concurrentielle pour le reste des tournées, soit 70 %, et un commissaire à l'équité a été engagé pour superviser le processus.

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

Les NSTS achètent des logiciels auprès de GeoRef Systems, Ltd. Il a retenu les services de cette société à la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Le consortium a signé un contrat type de licence d'utilisation de logiciel avec GeoRef Systems Ltd.

### ***Assurance***

Les politiques et les pratiques réelles du consortium en ce qui a trait au programme de pratiques exemplaires de l'OSBIE (Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario) destiné aux consortiums de transport pour les conseils scolaires ont fait l'objet d'une vérification. Les NSTS ont obtenu une note parfaite au cours de cette vérification.

De plus, une nouvelle politique d'assurance du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario est entrée en vigueur et la responsabilité du consortium s'est accrue de deux pour cent depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

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

Le processus annuel de planification stratégique et opérationnelle du consortium continue de suivre le cycle intégré de planification des activités (CIPA) prévu dans la politique relative à la planification opérationnelle et à la production de rapports. Le plan stratégique détermine les objectifs à atteindre chaque mois de l'année scolaire.

Les objectifs stratégiques du consortium pour 2012-2013 comprennent les suivants :

- le renouvellement de l'entente de consortium;

- l'harmonisation des politiques et des méthodes du conseil avant le 31 août 2013;
- la poursuite de la mise en œuvre des règlements pris en application de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) et la préparation à la mise en œuvre des plans de déplacement des élèves (échéance de janvier 2014) qui ont besoin d'un transport adapté.

Les NSTS disposent en outre d'une stratégie à jour approuvée par les organes de gouvernance (à court et long termes) pour faire face aux répercussions futures sur le financement découlant de la diminution des inscriptions prévues. En outre, le consortium a établi des prévisions numériques sur 10 ans des inscriptions prévues et du financement prévu rajusté chaque année – pour le District School Board of Niagara (DSBN), le Niagara Catholic District School Board (NCDSB) et les NSTS.

### **Indicateurs de rendement clés (IRC)**

La politique relative aux IRC, qui a fait l'objet d'un examen, détermine ceux que doit surveiller la direction et le personnel du consortium ainsi que la fréquence à laquelle des rapports doivent être produits à cet égard. Les IRC mentionnés dans la politique sont énumérés au tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 : IRC suivis par le consortium et fréquence des rapports**

<b>Indicateur de rendement clé</b>	<b>Personnel</b>	<b>Comité consultatif de gestion</b>	<b>Conseil d'administration</b>
Calendrier de contrôle du budget – Rapprochement entre les dépenses réelles et le budget	Mensuelle	Mensuelle	Annuelle
Nombre total d'élèves transportés	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Nombre total d'élèves transportés – zones dangereuses et exceptions	Biannuelle	Mensuelle	Annuelle
Coût annuel par élève transporté	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Élèves dont la durée du trajet est inférieure à 15 minutes	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Élèves dont la durée du trajet se situe entre 16 et 30 minutes	Biannuelle	Annuelle	Annuelle

Indicateur de rendement clé	Personnel	Comité consultatif de gestion	Conseil d'administration
Élèves dont la durée du trajet se situe entre 31 et 45 minutes	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Élèves dont la durée du trajet se situe entre 46 et 60 minutes	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Élèves dont la durée du trajet est supérieure à 61 minutes	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Nombre de tournées partagées entre les conseils	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Nombre de parcours partagés entre les conseils	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Nombre de parcours en une étape	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Nombre de parcours en deux étapes	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Nombre de parcours en trois étapes	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Nombre de tournées qui desservent plusieurs écoles	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Élèves dont la durée du trajet est inférieure à 15 minutes	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Nombre total de tournées exploitées à contrat par exploitant	Biannuelle	Annuelle	Annuelle
Nombre total de tournées exploitées à contrat par type de véhicule	Biannuelle	Annuelle	Annuelle

### 2.4.3 Réalisations

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

#### *Politiques d'achat*

Le consortium dispose de politiques d'approvisionnement claires auxquelles il se conforme. La disponibilité de ces politiques assure l'équité et la transparence des méthodes d'approvisionnement. Dans le cadre de l'achat de services de transport, cette transparence et cette équité sont également assurées par le recours à un commissaire

à l'équité pour surveiller les processus d'approvisionnement. La réussite des divers processus d'approvisionnement concurrentiels mis en œuvre par le consortium depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité témoigne de la qualité de ses politiques d'approvisionnement.

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

Le consortium a signé un contrat type de licence d'utilisation de logiciel avec GeoRef Systems Ltd, son nouveau fournisseur de logiciel. Toutes les autres ententes d'achat de services restent en vigueur et conformes aux pratiques exemplaires.

### ***Assurance***

Le consortium a examiné ses exigences en matière d'assurance et a accru sa responsabilité depuis janvier 2012. La couverture d'assurance est essentielle pour veiller à ce que le consortium et les conseils scolaires 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 régulièrement, 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, donne au personnel une vue plus large de ce que l'organisme offre aux parties intéressées et contribue à une culture d'entreprise fondée sur l'auto-évaluation et l'amélioration constante.

### ***Indicateurs de rendement clés (IRC)***

Le consortium continue de suivre une série d'IRC pertinents et les utilise dans ses communications avec les parties prenantes. Le suivi des IRC lui permet de surveiller et de suivre son propre rendement opérationnel, de faire part des réussites du consortium aux parties prenantes et de déterminer les domaines d'activités qui méritent d'être surveillés ou améliorés.

## **2.5 Gestion financière**

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



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

### **2.5.1 Recommandations initiales**

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

### **2.5.2 Progrès réalisés**

#### ***Vérification***

Chacun des conseils membres du consortium fait l'objet d'une vérification annuelle. Le consortium a maintenant recouru aux services d'un vérificateur externe qui vérifie ses états financiers chaque année.

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

Le consortium a été évaluée comme étant **Élevée**. Les pratiques du consortium en matière de gouvernance, de gestion des risques, de planification, de ressources humaines et de gestion financière sont exceptionnellement rigoureuses. Le consortium continue de s'améliorer et de servir de modèle auquel la direction du consortium dans l'ensemble du secteur peut se comparer. Le travail d'équipe effectué au sein de ce consortium est particulièrement remarquable et a une forte incidence sur sa réussite jusqu'à présent.

## 3 Politiques et pratiques

### 3.1 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 de Politiques et pratiques – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience

**Politiques et pratiques – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Faible – Élevée**

**Politiques et pratiques – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience: Élevée**

### 3.2 Politiques et pratiques de transport

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

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

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

### **3.2.1 Recommandations initiales**

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.

### **3.2.2 Progrès réalisés**

#### ***Affichage et codage des limites des zones dangereuses***

La transition vers le logiciel de planification des tournées *BusPlanner* (voir l'examen dans la section Optimisation des tournées et technologie) a permis et favorisé la réalisation de la recommandation initiale.

Étant donné que les zones d'admissibilité (selon la présence de conditions dangereuses) sont maintenant affichées dans le logiciel d'optimisation des tournées, il n'est plus nécessaire d'utiliser une autre méthode pour effectuer l'enregistrement et le suivi. La justification de toutes les exceptions relatives aux zones dangereuses est

consignée dans la section des commentaires afin de faciliter la récupération des renseignements sur les usagers pour la rédaction de rapports et les analyses. Inscrire la justification dans les commentaires permet également au personnel de comprendre clairement les raisons pour lesquelles une exception a été accordée.

Les conditions relatives à l'admissibilité au transport dans les zones dangereuses sont clairement établies dans la politique relative à l'admissibilité 003. Voici des exemples de conditions qui sont prises en compte pour déterminer l'admissibilité au transport :

- le débit de circulation;
- le nombre de voies de circulation que les élèves doivent traverser;
- les vitesses de circulation affichées;
- la disponibilité d'intersections signalisées ou de passages pour piétons;
- la disponibilité de brigadiers scolaires;
- la présence d'obstacles physiques;
- l'âge des élèves;
- les désignations historiques.

La politique établit également la responsabilité des NSTS en ce qui concerne l'examen de la désignation des zones dangereuses. Les paramètres par défaut du logiciel d'optimisation des tournées permettent de définir l'admissibilité au transport dans les zones dangereuses relative à la marche ou d'autres codes sans l'intervention des coordonnateurs d'optimisation des tournées, et facilitent ainsi l'examen. Un examen annuel est effectué afin de s'assurer que les désignations des zones dangereuses sont à jour. L'utilisation d'un formulaire sur l'examen des zones dangereuses permet de s'assurer que toutes les zones font l'objet d'une évaluation uniforme dans toute la région desservie par le consortium.

Ces améliorations facilitent l'analyse des données et permettent ensuite de comprendre et de produire des rapports sur les élèves qui bénéficient du service en cas de dangers par école, groupe d'âge ou conseil. Ces améliorations qui ont été apportées à la documentation et aux pratiques opérationnelles répondent entièrement aux objectifs de la recommandation initiale.

### ***Processus d'appel***

En plus de la politique initiale concernant la gestion des problèmes, les NSTS ont créé un processus interne afin de s'assurer que les réponses sont complètes et fournies en temps opportun. Un exemple de la façon par laquelle le processus a été mis en œuvre à l'interne et au niveau du surintendant est fourni.

Une fois que les NSTS reçoivent une demande, ils doivent en accuser réception dans les 24 heures. Selon la nature du problème, les NSTS communiquent avec l'expéditeur afin de lui indiquer à quel moment ils prévoient répondre à sa demande ou résoudre son problème. Chaque étape du processus est entièrement documentée afin de pouvoir consulter ces renseignements lorsqu'une demande semblable est présentée. Le processus relatif à l'examen du problème est détaillé et tient compte des éléments suivants :

- la raison de l'appel, notamment l'inadmissibilité ainsi que des problèmes concernant les zones dangereuses, l'emplacement d'un arrêt ou la distance, la capacité des autobus ou la durée du trajet;
- la vérification des renseignements contenus dans les dossiers des élèves;
- un examen des politiques, des méthodes et des lignes directrices;
- des circonstances exceptionnelles;
- la période pendant laquelle une exception est demandée;
- un protocole relatif à l'élaboration d'une réponse comprenant toutes les données et tous les renseignements pertinents, ainsi que les coûts potentiels et les répercussions sur le service si la demande est accordée.

Ce processus répond entièrement aux objectifs de la recommandation initiale en s'assurant que les réponses sont non seulement fournies au moment opportun, mais également que les résultats sont basés sur les politiques afin de rendre des décisions justes et équitables.

### ***Ententes de garde conjointe***

Une politique détaillée sur la garde conjointe a été élaborée et comprend les lignes directrices sur lesquelles se baser afin d'examiner les ententes et d'approuver le service. Afin de réduire la variabilité de l'horaire de ramassage et de débarquement des élèves, la politique indique clairement qu'un calendrier de transport alternant cohérent doit être présenté aux fins d'examen avant d'autoriser le service et d'établir son

calendrier. Les autres contraintes ou éléments qui doivent être pris en compte comprennent les suivants :

- les deux domiciles doivent se situer dans le secteur de fréquentation de l'école;
- chaque domicile doit respecter les distances d'admissibilité au transport;
- chaque autobus doit avoir des places disponibles;
- la sécurité des élèves doit être prise en compte durant le trajet, mais également à chaque domicile de débarquement.

Pour répondre aux préoccupations liées à la sécurité, les parents doivent rencontrer les NSTS et l'école pour discuter de la capacité de l'élève à gérer un calendrier de transport alternant. Ils doivent entre autres élaborer un plan de sécurité pour chaque domicile en cas d'absence du parent après le débarquement de l'élève. Si cette situation se produit, les parents doivent accepter d'assumer toutes les responsabilités liées au transport de l'élève au bon endroit. Ce processus impose clairement aux parents la responsabilité d'obtenir et de maintenir le service à une autre adresse et répond aux objectifs de la recommandation initiale.

### **3.2.3 Réalisations**

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

#### ***Amélioration des politiques***

L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a reconnu la compétence des NSTS et de ses conseils membres relativement à l'élaboration de politiques et de méthodes détaillées visant clairement à appuyer leurs objectifs. L'examen des nouvelles politiques et méthodes ou de leur mise à jour effectué dans le cadre du présent examen de suivi indique encore une fois que les NSTS et ses conseils membres comprennent entièrement la nécessité de créer et d'appliquer des politiques et des méthodes rigoureuses et détaillées, et de les appuyer. La minutie manifeste avec laquelle ces importants documents ont été élaborés et mis en œuvre constitue toujours une pratique exemplaire.

### **3.3 Transport adapté**

#### **3.3.1 Recommandation initiale**

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 adapté, 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.

#### **3.3.2 Progrès réalisés**

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

#### ***Paramètres relatifs aux besoins spéciaux et besoins de formation***

Les NSTS ont intégré cette recommandation à leur processus visant à assurer la conformité à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO). En vertu de la LAPHO, un plan de transport scolaire individualisé pour tous les élèves handicapés au sens de la Loi doit être élaboré d'ici janvier 2014. Ce plan fournit des précisions relatives aux besoins en matière d'assistance pour chaque élève atteint d'un handicap, comprend des plans pour l'embarquement, l'adoption d'une position sécuritaire et le débarquement, et détermine les rôles et les responsabilités qui incombent au fournisseur de services de transport, aux parents ou aux tuteurs de l'élève handicapé, à l'exploitant du véhicule utilisé pour le transport de l'élève, au personnel de l'école concerné et à l'élève handicapé, et en fait part aux parties concernées. En attendant que les conseils membres approuvent les politiques,

les méthodes et les formulaires correspondants, les NSTS ont rédigé de manière proactive des plans de déplacement pour un certain nombre d'élèves.

Afin de respecter la Loi et cette recommandation, les NSTS ont offert au personnel du consortium et des exploitants une formation visant spécifiquement les élèves ayant des besoins particuliers, y compris :

- une formation propre aux différents types de handicaps;
- les méthodes pour un embarquement, une position et un débarquement sécuritaires;
- l'intégration du personnel du consortium et des exploitants aux programmes de formation spécialisée destinés au personnel de l'école;
- programme Petits passagers offert aux élèves ayant des besoins particuliers en matière de transport et de tous les niveaux afin de promouvoir la sécurité à bord des transports.

Grâce aux renseignements facilement accessibles sur le portail BusPlanner, les exploitants d'autobus peuvent facilement consulter les exigences particulières de chaque élève. L'accessibilité des renseignements, ainsi que les plans de transport individualisés et les programmes de formation visant les conducteurs, répondent entièrement aux objectifs de cette recommandation.

### **3.3.3 Réalisations**

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

#### ***Culture proactive des NSTS***

Bien que le présent examen de l'efficacité et de l'efficience ne devait pas porter sur la conformité des activités à la LAPHO, il a démontré que les NSTS favorisent une culture positive d'amélioration constante. Afin de répondre à l'objectif de la recommandation de l'examen de l'efficacité et de l'efficience relative à la formation et en vue de respecter la LAPHO, les NSTS ont joint des processus et en ont assuré la coordination afin d'assurer la conformité à ces deux exigences. Il s'agit d'un bon exemple de processus de planification et de mise en œuvre efficace, efficient et prospectif. Cette mesure respecte également l'objectif du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et constitue une nouvelle pratique exemplaire.



## **3.4 Politique de sécurité**

### **3.4.1 Recommandation initiale**

#### *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.

### **3.4.2 Progrès réalisés**

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

#### ***Ébauche de politique sur l'utilisation de caméras***

La politique sur l'utilisation de caméras vidéo a été entièrement approuvée à la suite de la recommandation formulée dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Cependant, en pratique, plutôt que d'utiliser constamment des caméras vidéo, les NSTS et ses exploitants ont mis en œuvre un processus unique de règlement des problèmes. On affecte un surveillant (généralement un conducteur/formateur) dans chacun des autobus où des problèmes de comportement sont signalés.

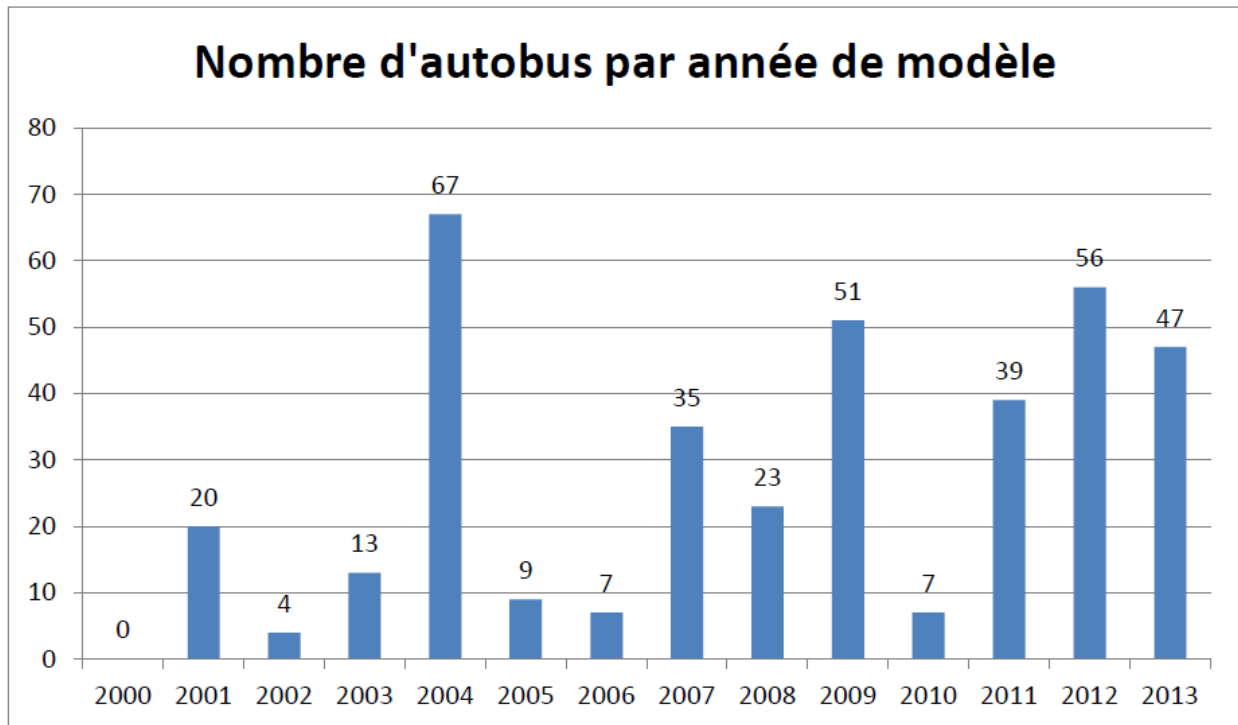
Celui-ci surveille les interactions entre le conducteur et les élèves ainsi que les comportements. Le surveillant a reçu une formation pour faciliter la résolution de problèmes et collabore avec les directeurs d'école pour renforcer les règles de l'autobus et veiller au respect d'un plan des places. Le personnel a indiqué que ce processus

s'est avéré efficace et a éliminé le besoin de recourir aux caméras vidéo. Ce processus d'intervention respecte la politique et est conforme à celle-ci. Cette politique indique maintenant que l'utilisation des caméras vidéo sera une solution de dernier recours. Pour s'assurer que les caméras seront disponibles en cas de besoin, tous les contrats conclus avec les exploitants et en vigueur en septembre 2012 exigent que les exploitants aient accès à des caméras pour un pour cent de leur parc. Le consortium prévoit mettre cette exigence en application dans le cadre de la vérification de la conformité contractuelle des exploitants.

### ***Surveillance de l'âge des véhicules du parc***

Les entrevues effectuées auprès du personnel et les documents fournis indiquent que les NSTS sont vivement conscients de l'importance de surveiller l'âge des véhicules du parc. Les préoccupations liées au service sont étroitement surveillées par le personnel et les NSTS discutent des stratégies d'achat de véhicules avec les exploitants dans le cadre du processus d'approvisionnement et d'attribution de contrat. L'analyse des véhicules de 72 passagers qui composent le parc combiné actuel démontre que ceux-ci respectent la limite d'âge fixée à 12 ans. L'analyse indique également que les valeurs maximales que l'on a pu observer pour les véhicules des années 2004 et 2009 ont diminué et, qu'en général, le nombre de véhicules qui doivent être remplacés est plus équilibré et moins extrême parmi les années de modèle. La répartition des véhicules par année de modèle est illustrée dans la figure qui suit :

Figure 1 : Répartition des autobus de 72 passagers par année de modèle



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

Les politiques et pratiques de NSTS ont reçu la note **Élevée**. À la lumière des résultats du présent examen de suivi, il est évident que les NSTS ont examiné attentivement chaque recommandation de politique et de pratique émise dans le cadre de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et qu'ils avaient pour objectif de répondre aux recommandations ou aux suggestions d'amélioration, ou de les surpasser. L'examen a également fait ressortir une culture d'amélioration continue bien établie. Ces observations, ainsi que le niveau de détail et de précision figurant dans les politiques et les méthodes élaborées par les NSTS, fournissent un excellent exemple que les autres consortiums devraient suivre.

## 4 Optimisation des tournées et technologie

### 4.1 Introduction

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

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

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

**Optimisation des tournées et technologie – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Faible – Élevée**

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

### 4.2 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.

#### **4.2.1 Recommandations initiales**

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.

#### **4.2.2 Progrès réalisés**

##### ***Information en temps réel***

La présente recommandation a été entièrement mise en œuvre dans le cadre de la conversion au logiciel de planification des tournées *BusPlanner*. Le site *BusPlanner Web* offre de l'information en temps réel sur les itinéraires nouveaux ou modifiés, les retards, les annulations, ainsi que des renseignements d'ordre général. Outre l'information en temps réel, ce site Web offre aux écoles, aux exploitants, aux parents et aux élèves un accès aux renseignements statiques sur le système, y compris les politiques concernant notamment l'admissibilité, les renseignements sur les parcours et les itinéraires, ainsi que des renseignements d'ordre général sur le consortium et les services qu'il offre. On signale que le système est bien utilisé, puisqu'il reçoit bien au-delà de 60 000 visites pendant la période de la rentrée scolaire.

Les NSTS ont travaillé directement avec GeoRef, les concepteurs de *BusPlanner*, pour apporter des améliorations aux portails Web qui offrent des ressources de communication de données supplémentaires pour soutenir les exploitants, les écoles et leur personnel. Ces ressources comprennent notamment :

- un rapport envoyé à la classe titulaire qui aide les enseignants à effectuer le processus d'embarquement, en après-midi, en fournissant des listes précises d'affectations aux autobus;
- un analyseur de coûts qui fournit aux coordonnateurs régionaux la capacité d'analyser rapidement les coûts des tournées;

- le transfert de données qui soutient l'intégration du *BusPlanner* ainsi que les systèmes de renseignements sur les élèves des conseils scolaires membres, ce qui permet d'échanger les renseignements sur les élèves, photographies comprises, entre les bases de données.

### **4.2.3 Réalisations**

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

#### ***Personnalisation du logiciel***

Les NSTS ont eu une incidence directe sur l'amélioration du logiciel *BusPlanner*, afin qu'il offre des capacités uniques de communiquer des données au personnel et aux écoles qui l'utilisent. Il s'agit d'un excellent exemple qui démontre encore que les NSTS souhaitent offrir un niveau supérieur de soutien à leurs exploitants et aux écoles qu'ils desservent tout en cherchant à améliorer continuellement leurs propres activités.

#### ***Conversion au logiciel***

Les observations et recommandations de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience dépendaient de l'utilisation par les NSTS du logiciel d'optimisation des tournées *MapNet* de *Trapeze Solutions, Inc.* Grâce au processus d'approvisionnement concurrentiel, les NSTS ont entamé le processus de transition de *MapNet* à *BusPlanner* à la fin de 2010 et au début de 2011. Des entrevues avec tous les échelons de personnel des NSTS révèlent que le processus de conversion était bien géré par les NSTS et par le fournisseur. La mise en œuvre de tout logiciel d'optimisation des tournées peut être – et est souvent – une entreprise de taille pour toute activité de transport. Les conséquences potentiellement négatives d'une mise en œuvre mal pensée, planifiée et réalisée peuvent être importantes et comprendre :

- des interruptions de service, c.-à-d. des autobus en retard, bondés, qui oublient des arrêts ou des élèves;
- une augmentation des coûts en raison des tournées et des itinéraires mal conçus se traduisant par le besoin de véhicules supplémentaires;
- la perte de confiance des parents, des conseils et des communautés scolaires, ainsi que des exploitants à l'égard de la gestion du système.

Non seulement les NSTS ont-ils géré la conversion avec efficacité et efficience, mais ils ont également été capables d'utiliser le nouveau système pour réduire le nombre

d'autobus et les coûts afférents. Ces deux initiatives d'importance ont été réalisées selon un échéancier relativement court, sans interruption de service.

Cet accomplissement peut être directement attribuable à de multiples facteurs, notamment :

- la gestion et la supervision du projet de conversion par la direction du consortium et le personnel technique;
- la planification des tâches réalisée par les NSTS et le fournisseur;
- la participation du personnel responsable des tournées et de l'administration des NSTS;
- des programmes de formation complets et ciblés;
- le soutien continu du fournisseur;
- des procédés bien documentés visant à renforcer l'utilisation du système.

Une analyse de l'efficacité du système est présentée à la Section 4.5 Optimisation des tournées et de la planification du transport régulier et adapté.

### **4.3 Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves**

Pour que tout système électronique d'optimisation des tournées soit vraiment efficace, il doit être soutenu non seulement par une carte sous-jacente très précise, mais également par des données exactes sur les élèves. Comme on a pu le remarquer pendant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, même si les NSTS avaient mis en place des processus de gestion efficace de la carte, on s'inquiétait que la responsabilité partagée entre le gestionnaire du transport (les systèmes) et les coordonnateurs des tournées ferait en sorte que les modifications dans un territoire puissent avoir une incidence négative sur la précision et l'intégrité de la carte de base de la totalité du territoire desservi.

#### **4.3.1 Recommandation initiale**

##### ***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.

### **4.3.2 Progrès réalisés**

#### ***Gestion des cartes***

Depuis la conversion au logiciel *BusPlanner*, la responsabilité de la mise à jour régulière de la carte des systèmes a été attribuée au gestionnaire du transport. La formation a été donnée par GeoRef pour assurer que le gestionnaire des systèmes et le coordonnateur ont les compétences nécessaires pour gérer avec efficacité et précision les modifications à la carte de base du système. Les NSTS utilisent toutes les ressources disponibles, y compris la photographie aérienne et les adresses fournies par la municipalité régionale de Niagara, pour assurer l'exactitude de la carte de base. Cette pratique est protégée par des permissions définies à même le logiciel, ce qui prévient un accès trop facile aux données sous-jacentes de la carte. Des procédures pour sauvegarder des copies de sauvegarde appropriées ont également été mises en œuvre. Les NSTS ont mis en place une relation appropriée de type « clientèle » entre le personnel des systèmes et les coordonnateurs des tournées. Cette relation assure la résolution des problèmes ou la mise en œuvre des modifications et encourage la rétroaction. Ces modifications sont conformes à l'intention de la recommandation initiale.

### **4.4 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.



#### **4.4.1 Recommandations initiales**

Aucune recommandation n'a été faite au consortium à cet égard au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en janvier 2010.

#### **4.4.2 Progrès réalisés**

Les communications de données du système du consortium ressemblent à celles qui étaient en place au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et continuent de respecter les pratiques exemplaires.

### **4.5 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. Cette partie de l'examen traite de la recommandation tirée au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et des progrès réalisés qui en ont découlé. Elle traite également des conclusions actuelles à l'égard de l'efficacité générale du système.

#### **4.5.1 Recommandations initiales**

##### ***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'efficience. 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.

#### **4.5.2 Progrès réalisés**

##### ***Initiatives de gestion des heures de classe***

Dans le cadre de la mise en œuvre du logiciel *BusPlanner*, tous les coordonnateurs régionaux de tournées ont eu l'occasion de recevoir une formation sur l'optimisation des tournées. Dans chacun des territoires dont ils ont la responsabilité, on encourage et soutient les coordonnateurs pour qu'ils examinent leur réseau de tournées, de manière

à cibler celles qui sont efficaces pour qu'on en tienne compte. Pour l'année scolaire et l'exercice financier 2012-2013, de tels exemples comprennent des modifications aux heures de classe et à l'utilisation de la capacité, ainsi que des améliorations aux itinéraires. Ces modifications se sont traduites par des économies de plus de 1 000 000 \$. Cette démarche, particulièrement l'emphase sur l'analyse et l'amélioration continues, correspond à l'intention de la recommandation initiale.

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

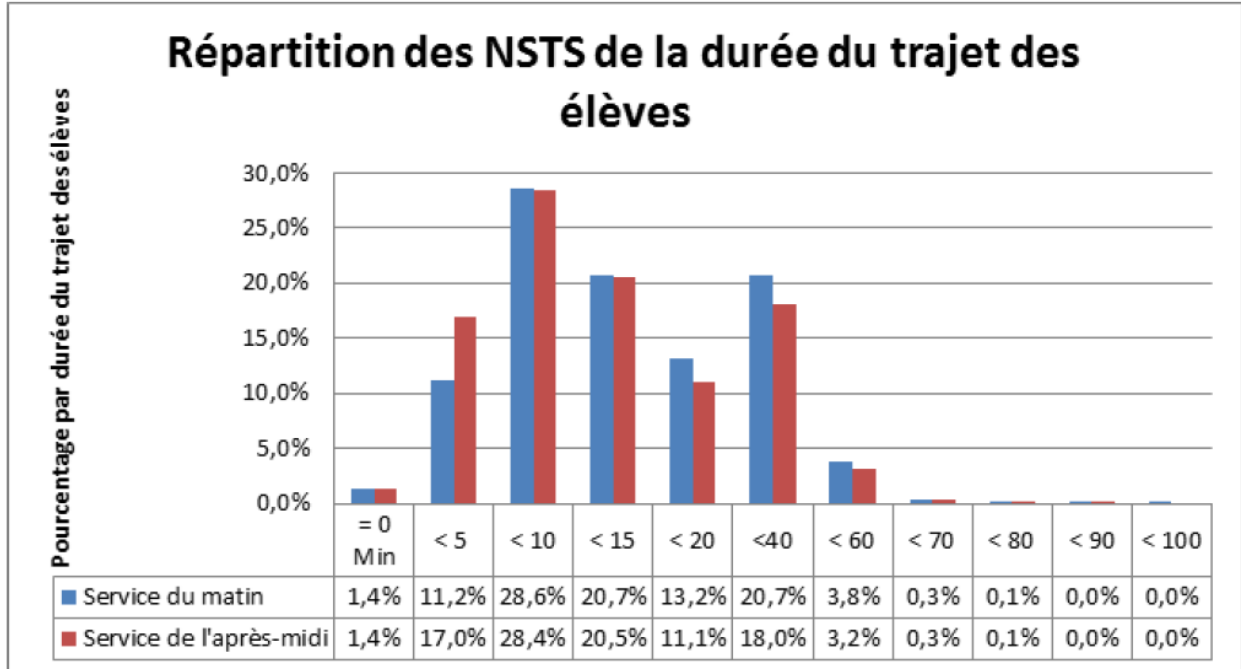
Une analyse générale des données du système a été réalisée pour permettre de comprendre l'efficacité du réseau de tournées. Un des principaux indicateurs de cette efficacité, telle que mesurée par la qualité du service, dépend principalement de la durée du trajet des élèves. Les indicateurs de rendement clés à l'égard de l'efficacité sont l'utilisation de la capacité et le nombre d'autobus nécessaires par 100 élèves. L'utilisation de la capacité indique le taux d'occupation des autobus, alors que le nombre d'autobus par 100 élèves indique le nombre d'autobus nécessaires et la capacité de chacun à effectuer plusieurs tournées. Même si ces indicateurs ne sauraient être les seules mesures de rendement dont il faut tenir compte, ils fournissent, ensemble, une compréhension générale utile de l'efficacité et de l'efficience du système.

### ***Durée du trajet des élèves***

Le temps que passe chaque élève en autobus constitue un indicateur clé du niveau global de service que fournit toute entreprise de transport. Une analyse de la durée du trajet de tous les élèves des NSTS révèle que le consortium avait planifié des tournées offrant un niveau de service élevé dans tout le système. La durée moyenne du trajet du matin est d'environ 15 minutes, 96 pour cent des élèves bénéficiant d'un trajet de 40 minutes ou moins. Des résultats similaires ont été atteints en après-midi, avec une durée moyenne de trajet d'environ 13 minutes, et un peu plus de 96 pour cent des élèves bénéficiant d'un trajet de 40 minutes ou moins. Les durées de trajet actuelles se comparent favorablement aux durées de trajet signalées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, avec 97 pour cent des élèves bénéficiant de durée de trajet de 60 minutes ou moins.

La répartition de la durée du trajet est illustrée dans la figure qui suit.

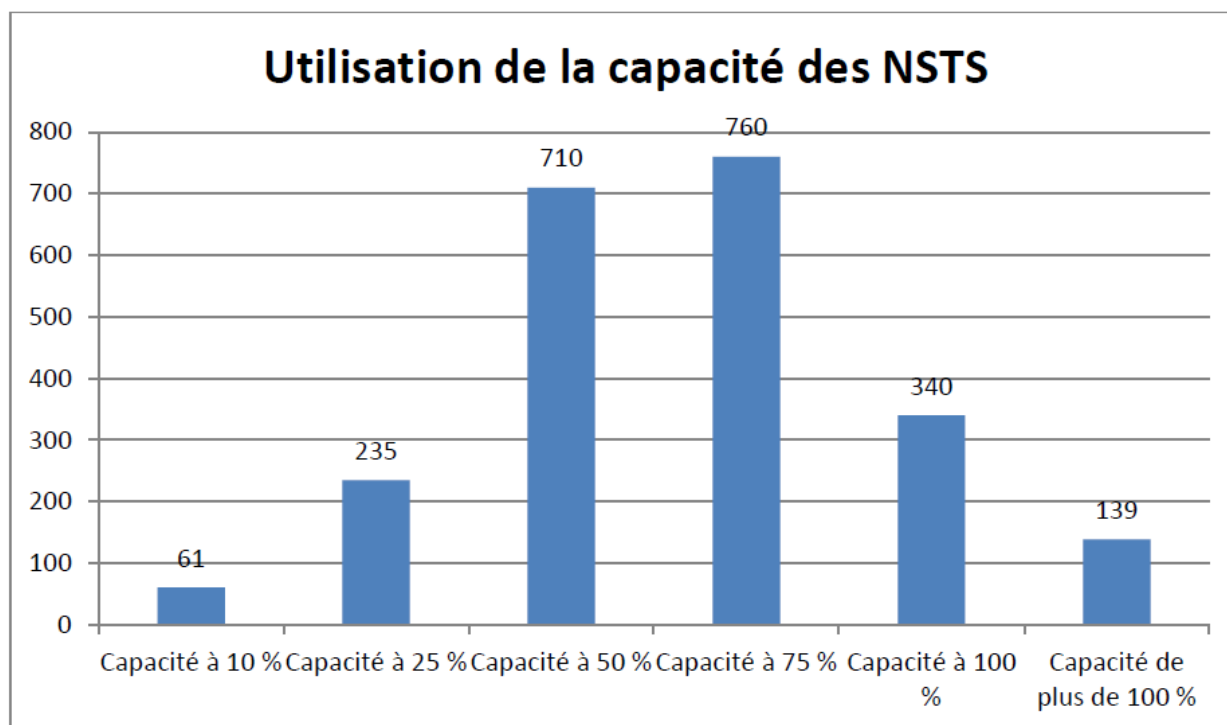
Figure 2 : Durée du trajet des élèves



### ***Utilisation de la capacité***

L'analyse des données révèle une moyenne d'utilisation de 67 pour cent dans la totalité du système pour tous les véhicules, taxis non inclus. Ce résultat correspond aux valeurs prévues devant se situer entre 60 et 70 pour cent et indique que le système est planifié efficacement. Il se compare également favorablement avec l'utilisation de la capacité qui était d'environ 53 pour cent dans la totalité du système pendant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. L'utilisation de la capacité est illustrée dans la figure qui suit.

Figure 3 : Utilisation de la capacité



### ***Autobus par 100 élèves***

Le nombre d'autobus par 100 élèves est d'environ 1,25 pour les autobus de 72 passagers et de 1,99 dans la totalité du système. Bien que les autobus ordinaires et de transport adapté soient capables d'effectuer (en moyenne) 3,56 parcours par jour, l'utilisation de la capacité la plus faible des autobus de transport adapté se traduit par un nombre plus élevé d'autobus par 100 élèves. Il convient de noter que les analyses étaient fondées sur le nombre d'usagers et non sur le nombre d'élèves planifiés pour chaque parcours. Il s'agit d'une distinction importante qui démontre d'autant plus l'efficacité générale des systèmes, puisque l'utilisation planifiée devrait vraisemblablement être plus élevée.

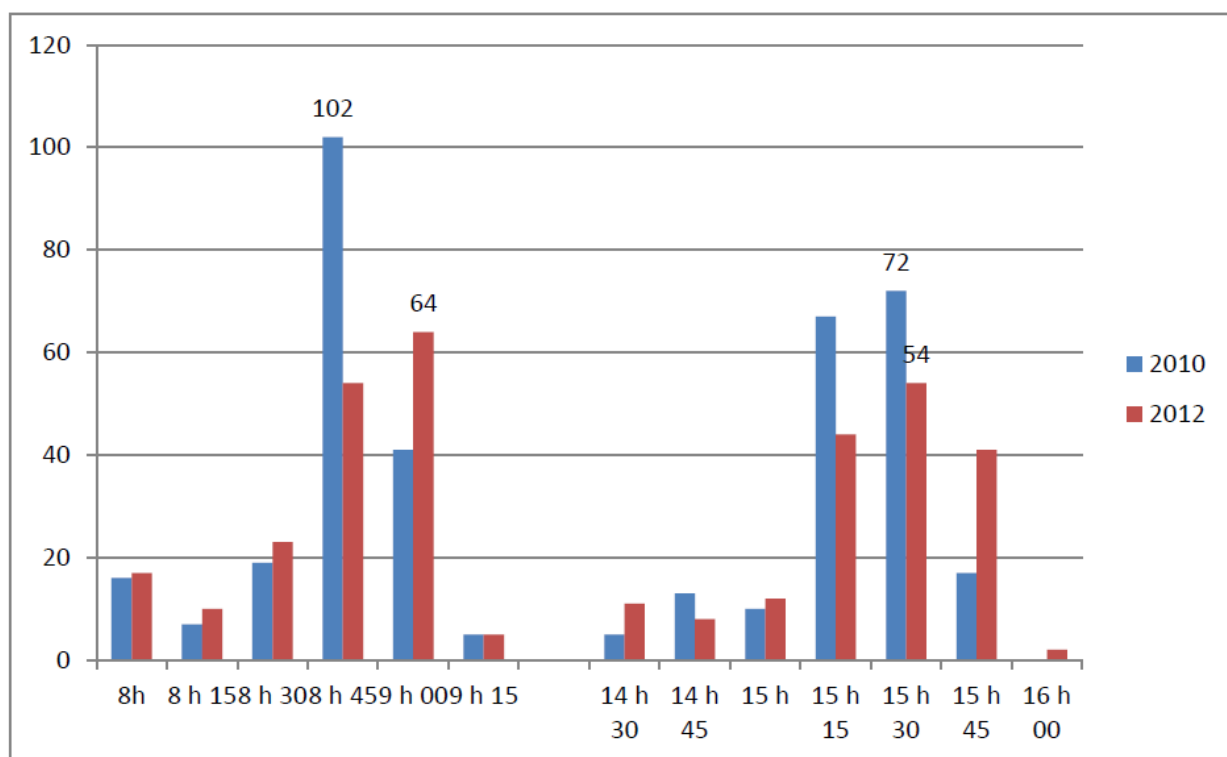
### ***Répercussion des modifications des heures de classe et efficacité des tournées***

La seule recommandation à prendre en considération pour l'évaluation dans le cadre du suivi de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience était celle selon laquelle les NSTS devraient tenir compte de l'évaluation des heures de classe alors en vigueur. On a remarqué que les stratégies de tournées à ce moment-là étaient limitées par la structure des heures de début et de fin des classes de la majorité des écoles, qui étaient hautement concentrées dans deux périodes de 30 minutes, soit entre 8 h 31 et 9 h et entre 15 h 01 et 15 h 30. Ce type de concentration limite généralement les possibilités d'utiliser les stratégies d'optimisation des tournées par étape, selon

lesquelles un seul autobus desservira plusieurs écoles indépendamment les unes des autres.

Par conséquent, les planificateurs des tournées 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. Bien que cette stratégie était et continue d'être utilisée efficacement par les NSTS, l'analyse des heures de fin et de début des classes actuelles révèle une amélioration dans la répartition des heures de début et de fin des classes qui favorise généralement une utilisation plus efficace des véhicules. Comme le montre la figure suivante, les heures de fin et de début des classes ont été ajustées, ce qui s'est traduit par une structure plus équilibrée. Cet ajustement soutient les parcours d'autobus par étape, ce qui permet à un véhicule d'être utilisé plusieurs fois, pour des parcours distincts.

**Figure 4 : Répartition des heures d'arrivée et de départ**



Le résultat attendu était un meilleur équilibre du nombre d'autobus entre les déplacements en matinée et en après-midi et une réduction éventuelle du nombre d'autobus nécessaires, ce qui entraînerait une réduction des coûts de transport. L'analyse réalisée dans le cadre de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité

indiquait une différence de 50 véhicules entre les périodes de pointe du matin et de l'après-midi, soit 475 et 425 véhicules respectivement.

L'analyse des données actuelles indique une atténuation du déséquilibre entre le nombre de véhicules utilisés pour les déplacements en matinée et ceux en après-midi, ainsi qu'une diminution du nombre total d'autobus nécessaires. À l'heure actuelle, il faut 414 véhicules pendant la période de demande de pointe matinale et 409 véhicules pendant la période de demande de pointe de l'après-midi. Il s'agit d'une amélioration substantielle comparativement au nombre d'autobus nécessaires observé pendant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

### **4.5.3 Réalisations**

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

#### ***Gestion des heures de classe***

Au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, on a remarqué que la capacité d'analyse des rapports et des données des NSTS était un modèle à suivre et une pratique exemplaire pour les autres consortiums. Il est évident que les NSTS continuent d'utiliser les données aux fins d'analyser des possibilités d'amélioration. L'amélioration transparaît dans les résultats, notamment par l'importante réduction du nombre d'autobus nécessaires et par les économies substantielles réalisées tout en conservant un niveau de service supérieur pour les élèves. Le partenariat solide que les NSTS ont établi avec les conseils scolaires membres et le soutien reçu à l'égard des stratégies qui soutiennent des services efficaces et efficaces sont également évidents. La démarche générale de gestion des heures de classe et de l'analyse des données continue de constituer une pratique exemplaire que les autres consortiums devraient reproduire.

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

Le Niagara Student Transportation Services Consortium a reçu la note **Élevée** en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation de la technologie. Il est évident que les NSTS étaient déterminés à respecter les recommandations ou à aller au-delà de celles-ci, tel que mentionné dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

L'incidence de la culture de l'amélioration continue qui a été instaurée est également évidente. Citons comme exemples la volonté d'entreprendre une conversion de logiciel complexe et intrinsèquement risquée pour obtenir des capacités de rapports supplémentaires sur les activités et en temps réel, ainsi que l'engagement permanent envers l'analyse et l'amélioration du rendement du système, qui se fait sentir dans la totalité de l'organisme.

## 5 Contrats

### 5.1 Introduction

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

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

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

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

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

### 5.2 Structure des contrats

Un contrat<sup>2</sup> efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les

---

<sup>2</sup> 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.

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

### **5.2.1 Recommandations initiales**

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.

### **5.2.2 Progrès réalisés**

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

Le consortium a conclu, à la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, des contrats types avec tous ses exploitants d'autobus pour 30 % des tournées du domicile à l'école à Niagara. Les contrats actuellement en vigueur couvrent une période de cinq ans (2012 à 2017). Ils comprennent également une clause qui les prolonge pendant trois années supplémentaires à la seule discrétion du consortium.

Les clauses contractuelles dignes de mention comprennent, entre autres, la durée du contrat et les droits de résiliation anticipée, les droits de détermination et de communication des tournées et des horaires, les programmes de sécurité, les dispositions en matière d'assurance, les exigences relatives aux exploitants, à l'optimisation des tournées, aux véhicules et aux conducteurs, les dispositions administratives, les questions et les dispositions comptables, les accidents, les avis, les normes de rendement et les ententes en matière de confidentialité.

De plus, tous les exploitants sont maintenant tenus d'installer des caméras vidéo pour 1 % des tournées à la demande du consortium.

Le contrat renferme des clauses détaillées relatives aux exigences contractuelles légales, de rendement et de sécurité. Le consortium se réserve le droit de réattribuer les tournées entre les exploitants qui ont signé le contrat. Le contrat décrit la formation



de base en matière de premiers soins et sur la sécurité que les exploitants doivent offrir à leurs conducteurs. Ces derniers doivent suivre une formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen avant d'assurer le transport des élèves. Les exploitants sont également tenus de conserver des dossiers exacts de la formation de tous les employés et de les mettre à la disposition du consortium sur demande.

Pour les contrats qui restent, soit 70 %, les NSTS ont renouvelé le contrat existant pour une période d'un an. La clause au contrat ayant trait à la formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen a été mise à jour pour indiquer que les conducteurs doivent suivre une formation à l'utilisation d'EpiPen avant leur entrée en fonction au consortium. Les NSTS prévoient signer les contrats qui restent, soit 70 %, à la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

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

Les calculs du taux de rémunération ont été révisés pour les exploitants d'autobus qui représentent 30 % des tournées du domicile à l'école à Niagara, soit ceux qui ont obtenu un contrat dans le cadre du processus d'approvisionnement concurrentiel. Le calcul du paiement comprend, entre autres rajustements, le taux quotidien total, les coûts rajustés des heures supplémentaires, les coûts rajustés des kilométrages minimaux, les réductions relatives au mauvais temps et les conflits de travail. Les renseignements ci-dessous ont trait aux éléments du calcul du paiement.

- Le taux de base (taux fixe) sera appliqué à chaque tournée et les tournées dont la durée est supérieure à 180 minutes par jour seront rémunérées au taux des heures supplémentaires. Les rajustements seront effectués à des intervalles de 15 minutes.
- Le taux variable s'applique par kilomètre parcouru et les tournées de moins de 25 kilomètres par jour sont rajustées afin de tenir compte d'un kilométrage minimum de 25 km par jour par tournée.
- Les rajustements au titre du carburant seront facturés par l'exploitant deux fois par année, d'après les rajustements au titre du carburant énoncés dans le document portant sur les Subventions pour les besoins des élèves (SBE) octroyées annuellement par le ministère de l'Éducation.
- Parmi les autres rajustements de la rémunération, citons les suivants :
  - les jours de mauvais temps, qui représentent la totalité du taux de base;
  - les parcours d'essai, les coûts de surveillance et la formation relative à la sécurité;

- le nombre de jours de grève / de conflit de travail du consortium ou du conseil scolaire membre;
- le nombre de jours de grève / de conflit de travail des exploitants acceptés par le consortium.

### **5.2.3 Réalisations**

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

#### ***Clauses des contrats des 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. Les nouvelles clauses relatives à la formation en matière d'utilisation d'EpiPen et de premiers soins suivie avant de conduire un autobus sont conformes aux pratiques exemplaires.

### **5.3 Achat de produits et de services**

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

#### **5.3.1 Recommandations initiales**

##### ***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.

### **5.3.2 Progrès réalisés**

#### ***Achat concurrentiel***

L'engagement du consortium à mener un processus d'approvisionnement concurrentiel pour le transport en autobus scolaire est énoncé dans la politique relative à l'achat des services des exploitants approuvée par les organes de gouvernance.

Le consortium a terminé le processus d'approvisionnement concurrentiel pour 30 % de ses besoins en matière de transport. Les services d'un commissaire à l'équité ont été retenus pour veiller à l'intégrité de ce processus d'approvisionnement. Une DDP détaillée a été présentée et stipulait les conditions relatives à la sécurité, au rendement opérationnel, aux IRC et aux modalités de paiement claires. Le consortium a indiqué que les contrats subséquents sont fermes et ont entraîné des économies de coûts et ont amélioré la valeur.

En outre, les NSTS ont présenté une DO (demande d'offre) pour des nolisements de transport et pour des services de taxi afin d'appuyer le consortium, ainsi qu'une DDP pour retenir les services d'un commissaire à l'équité en vue d'appuyer le processus d'approvisionnement concurrentiel, devant être mis en œuvre en septembre 2013, pour les tournées du domicile à l'école à Niagara qui restent, soit 70 %.

Les NSTS ont joué un rôle actif en aidant les soumissionnaires retenus à faire la transition vers la prestation de services aux NSTS, notamment :

- l'attribution de tournées précises au moyen de l'avis d'attribution du contrat;
- la communication claire de renseignements sur l'attribution de tournées aux exploitants existants et nouveaux afin de permettre aux conducteurs qui souhaitent conserver leurs tournées actuelles de s'orienter vers la nouvelle entreprise;
- le respect d'un plan de mise en œuvre comportant des rapports de mise à jour mensuelle entre le consortium et les nouveaux exploitants;
- la contre-vérification des listes d'employés des nouveaux exploitants afin d'identifier les personnes qui ont été désignées pour travailler avec plusieurs entreprises;
- l'organisation d'un événement sur la promotion du travail d'équipe au mois d'août avec tous les exploitants en vue de favoriser de nouvelles relations et d'améliorer celles qui existent déjà.

### **5.3.3 Réalisations**

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

#### ***Achat concurrentiel***

L'utilisation constante par le consortium d'une méthode d'approvisionnement concurrentiel ouverte, transparente et responsable fait en sorte qu'il continue de bénéficier des meilleurs taux pour les services qui lui sont fournis. Le consortium continue d'offrir ses possibilités d'affaires sur un marché concurrentiel afin de s'assurer qu'il reçoit des services de la plus haute qualité à des taux qui tiennent compte des prix actuels du marché. La désignation d'un fournisseur attiré pour les activités de transport nolisé est également un événement positif qui aide le consortium à bénéficier de services sûrs, fiables et rentables en la matière.

### ***Aide à la transition***

Le consortium a joué un rôle actif en aidant à mettre en œuvre le processus de transition des fournisseurs de services nouveaux et existants. L'aide fournie par le consortium a permis de s'assurer qu'il n'y a aucune interruption de services, d'établir de relations nouvelles et améliorées et d'assurer l'uniformité de la qualité des services.

## **5.4 Gestion des contrats**

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

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

### **5.4.1 Recommandations initiales**

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

### **5.4.2 Progrès réalisés**

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 et gestion du rendement**

Le consortium a mis en place une politique, une documentation et un cadre approuvés par les organes de gouvernance qui énoncent le processus permettant de vérifier si les exploitants respectent les normes de rendement au moyen de divers processus de vérification, dont des examens de la conformité au contrat, des examens de la gestion du rendement, des vérifications des tournées, des vérifications internes des exploitants et des rapprochements des montants facturés.

Une vérification annuelle de la conformité au contrat a été effectuée avec succès en juin 2012 et des commentaires sur le rendement ont été fournis aux exploitants. Tous les exploitants s'étaient entièrement conformés au contrat conformément au cadre de vérification.

Les NSTS effectuent en outre un rapprochement des montants facturés pour chaque conseil en se fondant sur les conditions énoncées dans l'entente avec les exploitants, notamment les divers éléments du calcul du paiement. Le logiciel de planification du transport peut calculer les taux de paiement du contrat des exploitants. Une feuille MS Excel distincte est en outre utilisée pour suivre les dépenses réelles afin d'assurer l'exactitude des taux de paiement calculés par le logiciel. (Le consortium utilise ce logiciel comme processus redondant jusqu'à ce qu'il soit à l'aise avec le rendement financier du nouveau logiciel.)

Le consortium a aussi installé la technologie GPS dans certains de ces autobus, ce qui a permis d'assurer un meilleur suivi. Le logiciel de planification du transport permet également d'assurer un suivi quotidien et de suivre les tendances. Le directeur général est informé de toute tendance négative et le problème est réglé immédiatement.

Le consortium a l'intention de continuer de procéder à des vérifications annuelles de cinq pour cent des tournées. À la suite de l'introduction de la technologie GPS, le personnel a suivi une formation sur l'utilisation des renseignements du GPS pour effectuer des vérifications des tournées en vue de favoriser la transition des vérifications en personne vers l'utilisation d'une combinaison de la technologie GPS et de stratégies de vérification en personne.

Le consortium est sur le point d'élaborer des méthodes pour la consignation de la poursuite GPS, p. ex., les dossiers qui indiquent la façon dont le personnel surveille les résultats GPS et répond aux préoccupations, et le moment où il le fait.

Les vérifications internes des exploitants comprennent la signalisation de tout écart par rapport au calendrier de transport, p. ex., les préoccupations relatives aux horaires ou celles liées à la planification des tournées en ce qui concerne la sécurité doivent être signalées au consortium afin qu'il puisse ajuster les tournées et les horaires en

conséquence. L'introduction du système GPS dans un plus grand nombre de tournées favorise les vérifications internes des exploitants et les vérifications des tournées du consortium.

Le nouveau processus de gestion du rendement amélioré tient toujours compte des pratiques exemplaires du consortium.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Au nombre des éléments positifs figurent la signature de contrats détaillés à long terme avec les exploitants, l'expansion du processus d'approvisionnement concurrentiel en vue de couvrir 30 % des besoins en matière de transport ordinaire, adapté, en taxi et nolisé, les efforts visant à améliorer continuellement l'approvisionnement, la structure et la gestion des contrats de façon à respecter les pratiques exemplaires.

## 6 Rajustement du financement

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

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

**Tableau 3: Formule de rajustement du financement**

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire <sup>3</sup>	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:

---

<sup>3</sup> 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 2011-2012	(1 674 611 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(1 674 611 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100 %
Rajustement total du financement de 2012-2013	1 674 611 \$

## Niagara Catholic District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	575 212 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	575 212 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	S.O.
Rajustement total du financement de 2012-2013	S.O.

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

## 7 Annexe 1 : Glossaire

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 1.3
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
DDP	Demande de propositions
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
DO	Demande d'offre
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 1.3.1

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.3.
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 1.3.2
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini aux sections 1.2 et 1.3.
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
NCDSB	Niagara Catholic District School Board
Niveau	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3
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.
NSTS	Niagara Student Transportation Services
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle

Termes	Définitions
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).
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information

## 8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

### District School Board of Niagara

Rubrique	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 <sup>4</sup>
Affectation <sup>5</sup>	15 711 958 \$	16 034 448 \$	16 195 477 \$	16 261 567 \$	15 647 727 \$
Dépenses <sup>6</sup>	15 909 611 \$	15 994 445 \$	16 365 905 \$	17 936 178 \$	16 680 145 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(197 653 \$)	40 003 \$	(170 428 \$)	(1 674 611 \$)	(1 032 418 \$)
Total des dépenses payées au consortium	15 909 611 \$	15 994 445 \$	16 365 905 \$	17 936 178 \$	16 680 145 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

### Niagara Catholic District School Board

Rubrique	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectation	9 666 443 \$	11 102 893 \$	11 049 430 \$	10 964 393 \$	10 586 789 \$
Dépenses	11 164 802 \$	10 610 318 \$	10 369 883 \$	10 389 181 \$	9 662 208 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 498 359 \$)	492 575 \$	679 547 \$	575 212 \$	924 581 \$
Total des dépenses payées au consortium	11 164 802 \$	10 610 318 \$	10 369 883 \$	10 389 181 \$	9 662 208 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

<sup>4</sup> Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Estimations pour 2012-2013

<sup>5</sup> Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

<sup>6</sup> Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus).

## 9 Annexe 3 : Liste des documents

1. AA1a – LAPHO – Influence du plan de déplacement des élèves sur le fournisseur de logiciel
2. AA1b – Présentation de 2012 du CCED – DSBN
3. AA1c – Présentation de 2012 du CCED – NCDSB
4. AA1d – Mise à jour de la LAPHO sur le transport – Août 2013
5. AA1e – Mise à jour sur l'accessibilité des NSTS – Juin 2011
6. AA2 – Première reconnaissance annuelle des exploitants d'autobus des NSTS
7. AA3 – Présentation d'une DDP concernant la collaboration avec d'autres consortiums.
8. AA4 – Présentation des NSTS sur la planification des déplacements scolaires faite au comité de la planification des déplacements scolaires de Hamilton
9. AA5a – Attribution d'une étiquette « Ramassage à l'arrêt » aux enfants de la maternelle
10. AA5a – Note de service remise au NCDSB concernant l'attribution d'une étiquette « Ramassage à l'arrêt » aux enfants de la maternelle.
11. AA5a – Note de service remise au DSBN concernant l'attribution d'une étiquette « Ramassage à l'arrêt » aux enfants de la maternelle.
12. AA6a – Note de service à l'intention des écoles concernant des devis de nolissement – DSBN.
13. AA6a – Note de service à l'intention des écoles concernant des devis de nolissement – NCDSB.
14. AA7a – Guide de formation sur la LAPHO à l'intention des compagnies d'autobus
15. AA7b – Procédure – Plan d'accessibilité aux services de transport des élèves

16. AA8 – Initiatives relatives à la préparation du budget 2012-2013
17. AA9 – Examen de la DDP présentée par les NSTS en janvier 2012 à la suite du rapport du groupe d'étude
18. AA10 – Progrès réalisés par les NSTS par rapport au Guide des pratiques gagnantes
19. AA11 – Rapport des NSTS sur l'équité
20. AA12 – Définition du modèle de l'équipe des NSTS
21. AA13a et b – Procès-verbal de la réunion sur le plan pilote de déplacement des élèves – Juin 2012
22. AA14a – Graphique sur la responsabilité financière des NSTS
23. AA14b – Processus de travail – Commentaires du personnel sur la rentrée scolaire
24. AA15 – Exercice de formation sur l'optimisation – Novembre 2011
25. AA17 – Révision des coûts du transport pour le calendrier de l'année scolaire 2012-2013 – Janv. 2011
26. AA18a – Tableaux du comité d'examen des installations de l'école secondaire South St. Catharines – 27 juin 2011
27. AA18b – Rapport du comité d'examen des installations du DSBN sur les services de transport de l'école secondaire South St. Catharines – 27 juin 2011
28. AA18c – Comité d'examen des installations de l'école élémentaire Fort Erie
29. AA18d – Rapport des NSTS sur le comité d'examen des installations du DSBN – Écoles élémentaires – DONNÉES INITIALES FINALES – Sept. 2011
30. AA18e – Examen des zones du NCDSB – Port Robinson – 16 déc. 2011
31. AA19 – Proposition de services au NPCC des NSTS
32. AA20 – Mise à jour de l'assurance de DanNel

33. AA21 – Note de service du DSBN au sujet des modifications des heures de classe
34. AA22 – Lancement de l'examen de l'efficacité et de l'efficience des NSTS – Novembre 2012
35. AA23a – Résultats non modifiés de l'enquête faite auprès du personnel sur la rentrée scolaire
36. AA23b – Liste de choses à faire concernant l'enquête faite auprès du personnel sur la rentrée scolaire 2012-2013.
37. AA23c – Copie de l'enquête faite auprès du personnel sur la rentrée scolaire 2012-2013
38. AA23d – Pratiques exemplaires de l'OASBO relatives à la rentrée scolaire – Septembre 2010
39. AA23e – Résultats de l'enquête de l'OASBO faite auprès du personnel sur la rentrée scolaire
40. AA24 – Signature de l'ENS 2012-2013
41. AA26 – Enquête 2011-2012 des services de transport des élèves effectuée par les écoles
42. AA27 – Entente de consortium signée
43. AA28a – Rapports sur la transition vers GeoRef
44. AA28b – Documents à l'appui de la transition vers GeoRef
45. AA29 – Enquête de l'OASBO sur l'utilisation du transport en commun
46. AA30a – Communication d'une DDP avant et après l'attribution
47. AA30b – Plan de mise en œuvre de la DDP des NSTS – Janv. 2012
48. AA31 – Formulaire de vérification des tournées par GPS
49. AA32 – Résultats de la vérification de l'OSBIE
50. C 1a, 1c, 3b, 7a Contract 1.pdf – Entente de prestation de services de transport d'élèves pour l'année scolaire 2011-2012



51. C 1a, 1c, 3b, 7a Contract 2.pdf – Entente de prestation de services de transport d'élèves entre les Niagara Student Transportation Services et XXX pour les années scolaires 2012-2017
52. C 1b.pdf – Entente de prestation de services de transport d'élèves (signée) pour l'année scolaire 2011-2012
53. C 2.pdf – Transport adapté
54. C 3a.pdf – Liste approuvée par NSTS des fournisseurs de services de transport pour l'année scolaire 2012-2013
55. C 3b.pdf – Parents – Entente relative au transport des élèves
56. C 3c.pdf – Parents – Entente relative au transport des élèves
57. C 4.pdf – Annexe A – Formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen
58. C 5.pdf – Parc d'autobus scolaires 2011-2012 des NSTS par âge des autobus
59. C 6a.pdf – Utilisation du transport en commun
60. C 6b.pdf – Procédure/ligne directrice administrative relative au transport des élèves du conseil
61. C 7b, 7c.pdf – Certificat d'assurance
62. C 8a.pdf – Approvisionnement des exploitants
63. C 8b.pdf – Demande de propositions, nbre de DDP des NSTS – Janv. 2012
64. C 8c.pdf – Avis d'attribution du contrat
65. C 9a.pdf – Conformité des exploitants et gestion du rendement
66. C 9b, 9c, 9d, 9f.pdf – Liste de vérification annuelle de la conformité aux contrats
67. C 9e.pdf – Liste des numéros des tournées, des kilomètres parcourus quotidiennement par les sociétés de transport et des commentaires
68. C 9g.pdf – Rendement de la tournée n° 1157

69. CM 1a.pdf – Entente relative au transport des élèves conclue entre les NSTS, le NCDSB et le DSBN
70. CM 1b.pdf – Lettres patentes
71. CM 1c.pdf – Règlement des différends
72. CM 2a.pdf – Organigramme des NSTS
73. CM 2b.pdf – Procès-verbal de la réunion du 14 décembre 2011 du comité consultatif
74. CM 2c.pdf – Structure de gouvernance
75. CM 3a.pdf – Organigramme
76. CM 3b.pdf – Structure organisationnelle des NSTS approuvée
77. CM 4, 13a, 13b, 14a, 14c, 14d.pdf – Gestion financière
78. CM 5.pdf – Entente de niveau de service conclue entre le DSBN et les NSTS
79. CM 6.pdf – Entente de niveau de service conclue entre les NSTS et le DSBN
80. CM 7a.pdf – Assurance
81. CM 7b.pdf – Confirmation de l'assurance
82. CM 8.pdf – Approvisionnement
83. CM 9a.pdf – Ressources humaines
84. CM 9b.pdf – Rendement individuel et plan de perfectionnement
85. CM 9c.pdf – Exigences de formation pour les membres du personnel nouveaux et actuels
86. CM 9d.pdf – Grille de formation 2010-2013 des NSTS
87. CM 9e.pdf – Responsabilité assumée en cas d'absence – NSTS – 2012-2013
88. CM 9f.pdf – Publication de la photo d'un conseil dans un avis

89. CM 9f 2.pdf – Procès-verbal de la réunion du personnel des NSTS – 2 octobre 2012
90. CM 10b.pdf – Rapport sur la stratégie de 2011-2012
91. CM 10a.pdf – Planification des activités et production de rapports
92. CM 10b.pdf – Rapport sur la stratégie de 2012-2013
93. CM 10b 2.pdf – Calendrier des événements
94. CM 11a.pdf – Indicateurs de rendement clés
95. CM 11b.pdf – Indicateurs de rendement clés
96. CM 11c.pdf – Ordre du jour de la réunion du conseil d'administration – 10 janv. 2012
97. CM 11d, 13e.pdf – Optimisation des NSTS, économies de coûts 2011-2012
98. CM 12a.pdf – Gestion des dossiers et de l'information du NCDSB
99. CM 12b.pdf – Confidentialité des renseignements personnels
100. CM 12d, 12e.pdf – Entente de confidentialité
101. CM 12f.pdf – Entente de confidentialité
102. CM 13c.pdf – Calendrier de contrôle du budget 2011-2012
103. CM 13d.pdf – Ordre du jour de la réunion du comité consultatif – 22 février 2012
104. CM 14b.pdf – États financiers de la NSTS Corporation
105. CM 14d.pdf – Prévisions de la diminution des inscriptions 2012-2013 – Répercussions sur le financement du transport des élèves
106. CM 14e.pdf – Annexe « A » – Définition des services
107. CM 14f.pdf – DanNel Coach Lines Ltd.
108. CM Obs 1.3.2.1 – DDP présentée par les NSTS en janvier 2012 pour le processus d'approvisionnement d'un fournisseur unique (PPI)

109. CM Obs 1.3.2.2 – Contrat conclu avec GeoRef
110. C Obs 2.2.2.1 – Modèle de liste de vérification de la mise en œuvre de la DDP
111. Information financière de Niagara
112. Données de l'examen de l'efficacité et de l'efficience des NSTS
113. PP 1.pdf – Politique de transport des élèves du conseil
114. PP 2.pdf – Calendrier des événements
115. PP 3.pdf – Conception des tournées
116. PP 4.pdf – Rapport sur la stratégie de 2011-2012
117. PP 5.pdf – Programmes sur la sécurité des élèves
118. PP 6.pdf – Annexe A – Formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen
119. PP 7,8.pdf – Programmes spécialisés
120. PP Obs 4.4.3.2 – Analyse 2012-2013 de l'âge des véhicules du parc
121. PP Obs 4.4.3.2 – Historique des retards liés à l'âge des véhicules et à la fiabilité
122. RT 1 -1.pdf – Valeurs de planification
123. RT 1 -2.pdf – Cartographie et zones
124. RT 2.pdf – Changements apportés aux renseignements sur les élèves
125. RT 3.pdf – Entente de niveau de service conclue entre les NSTS et le DSBN
126. RT 4.pdf – Guide de démarrage rapide de BusPlanner
127. RT 5d.pdf – Tableau des technologies des NSTS
128. RT obs 4.2.3.1 – Processus d'examen interne des appels entrepris par les NSTS
129. RT obs 4.2.3.1 – Exemple d'appel du directeur général envoyé par courriel

## 10 Annexe 4 : Pratiques courantes

### Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – 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	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Politique – DSBN	0,8 km	1,6 km	2,5 km
Politique – NCDSB	0,8 km	1,6 km	2,5 km
Pratique	800 m	800m	1000m

### Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	18	18	25
Politique – DSBN	10	10	10
Politique – NCDSB	10	10	10

### Plage de départ

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	16	16	18
Politique – DSBN	10	10	10
Politique – NCDSB	10	10	10

## Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – DSBN	6 h 24	6 h 24	6 h 24
Politique – NCDSB	6 h 24	6 h 24	6 h 24

## Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	5 h 30	5 h 30	6 h 00
Politique – DSBN	17 h 12	17 h 12	17 h 12
Politique – NCDSB	17 h 12	17 h 12	17 h 12

## Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	75	75	90
Politique – DSBN	60	60	60
Politique – NCDSB	60	60	60

**Remarque :** La durée du trajet est inférieure à 40 minutes pour 96 % des élèves et inférieure à 60 minutes pour 99,5 % d'entre eux.

## Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1re à 6e année	9e à 12e année
Pratique courante	69	69	52
Politique – DSBN	60	60	48
Politique – NCDSB	60	60	48

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

1858 150 2008

Deloitte celebrates  
150 years of professional service



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