



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

Northwestern Ontario Student Services Consortium

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

Juillet 2013

Rapport final

Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction	4
1.1 Contexte.....	4
1.1.1 Réforme du transport.....	4
1.1.2 Examen de suivi	4
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	4
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	
5	
1.3.1 Équipe et méthodologie	5
1.3.2 Rajustement du financement	9
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	10
1.3.3 But du rapport.....	10
1.3.4 Documentation.....	10
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	10
2 Gestion du consortium	12
2.1 Introduction.....	12
2.2 Gouvernance.....	12
2.2.1 Recommandations initiales	13
2.2.2 Progrès réalisés.....	14
2.2.3 Réalisations	15
2.3 Structure organisationnelle.....	15
2.3.1 Recommandations initiales.....	16
2.3.2 Progrès réalisés.....	17
Figure 1 : Organigramme du NWOSSC.....	18
2.3.3 Réalisations	18
2.4 Gestion du consortium	19
2.4.1 Recommandations initiales.....	19
2.4.2 Progrès réalisés.....	20
2.4.3 Réalisations	21

2.4.4	Recommandations	22
2.5	Gestion financière	22
2.5.1	Recommandations initiales	22
2.5.2	Progrès réalisés	23
2.5.3	Réalisations	23
2.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	23
3	Politiques et pratiques	24
3.1	Introduction	24
3.2	Politiques et pratiques de transport	24
3.2.1	Recommandation initiale	25
3.2.2	Progrès réalisés	25
3.3	Transport adapté	26
3.3.1	Recommandation initiale	26
3.3.2	Progrès réalisés	27
3.4	Politique de sécurité	27
3.4.1	Recommandation initiale	28
3.4.2	Progrès réalisés	28
3.5	Observations supplémentaires	29
3.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	29
4	Optimisation des tournées et technologie	30
4.1	Introduction	30
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	30
4.2.1	Recommandations initiales	31
4.2.2	Progrès réalisés	32
4.2.3	Réalisations	34
4.3	Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves	34
4.3.1	Recommandations initiales	35
4.3.2	Progrès réalisés	36
	Tableau 2 : Exemples de codage du système	36
4.4	Rapports du système	37
4.4.1	Recommandations initiales	37

4.4.2	Progrès réalisés	38
	Tableau 3 : Exemples d'IRC	38
4.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	39
4.5.1	Recommandation initiale.....	39
4.5.2	Progrès réalisés	40
	Tableau 4 : Parcours desservant plusieurs écoles	41
	Figure 2 : Durée des trajets des élèves le matin.....	42
	Figure 3 : Durée des trajets des élèves l'après-midi	43
4.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	43
5	Contrats	44
5.1	Introduction.....	44
5.2	Structure des contrats	44
5.2.1	Recommandations initiales	45
5.2.2	Progrès réalisés	46
5.3	Achat de produits et de services	47
5.3.1	Recommandations initiales	47
5.3.2	Progrès réalisés	48
5.3.3	Réalizations	48
5.4	Gestion des contrats	48
5.4.1	Recommandations initiales	49
5.4.2	Progrès réalisés	50
5.4.3	Réalizations	51
5.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	51
6	Rajustement du financement	52
	Tableau 5: Formule de rajustement du financement.....	52
	Keewatin-Patricia District School Board.....	53
	Northwest Catholic District School Board	53
	Kenora Catholic District School Board	53
	Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales	54
7	Annexe 1 : Glossaire.....	55
8	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	58

Keewatin-Patricia District School Board.....	58
Northwest Catholic District.....	58
Kenora Catholic District School Board.....	59
Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales.....	59
9 Annexe 3 : Liste des documents.....	60
10 Annexe 4 : Pratiques courantes.....	74
Distance entre le domicile et l'école.....	74
Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	74
Plage d'arrivée.....	74
Plage de départ.....	75
Heure du premier ramassage.....	75
Dernière heure de débarquement.....	75
Durée maximale du trajet.....	76
Places assises par véhicule.....	76

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

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

Sommaire

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du de la Northwestern Ontario Student Services Consortium (ci-après nommée « NWOSSC » 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 Septembre 2009 (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 a révélé que le NWOSSC disposait d'une structure organisationnelle appropriée, de descriptions de postes définies et d'un processus d'évaluation du rendement des employés. Le principal domaine que le consortium devait améliorer était la gouvernance. Nous encourageons le NWOSSC à mettre en œuvre une structure de gouvernance efficace et à s'assurer que ses mécanismes de partage des coûts étaient adaptés et qu'ils tenaient pleinement compte des coûts de la prestation des services de transport. Nous nous attendions également à ce que le consortium planifie la relève, élabore un plan relatif à la baisse des effectifs et améliore davantage la planification à long et à court termes ainsi que la surveillance du rendement.

Le NWOSSC avait mis en place une infrastructure solide en matière de politiques et d'exploitation qui lui avait fourni des lignes directrices de planification et des procédures

opérationnelles essentielles. Des éléments tels que les procédures à suivre en cas de mauvais temps et la promotion de la formation des conducteurs (p. ex., la commande de journées de formation relative à la sécurité) étaient conformes aux pratiques exemplaires. Parmi les domaines ayant le plus besoin d'être améliorés à cet égard figuraient la nécessité d'harmoniser les politiques, l'établissement de politiques officielles relatives à la durée des trajets, la compréhension des coûts de transport des élèves ayant des besoins particuliers et la nécessité de produire des rapports exhaustifs sur les procédures à suivre en cas d'accident.

Nous avons indiqué que le NWOSSC devait déployer des efforts importants en vue d'améliorer sa façon de déterminer les tournées et d'utiliser la technologie. Pour être plus précis, nous avons recommandé qu'un plan de mise en œuvre visant à utiliser toutes les fonctions du programme *Edulog* se trouve en tête de ses priorités. De plus, nous avons noté qu'une formation devrait également être fournie aux utilisateurs afin que le personnel puisse tirer parti d'occasions d'apprentissage accrues et maximiser l'utilisation de toutes les fonctionnalités du logiciel de transport. En ce qui a trait à la cartographie numérique et à la gestion de la base de données sur les élèves, nous avons recommandé que le NWOSSC mette en place des structures de codages adaptées. Nous avons en outre indiqué qu'une structure organisationnelle détaillée indiquant les responsabilités relatives au développement sur les plans géographique et fonctionnel contribuerait grandement aux fonctions de production de rapports sur le rendement du système.

Les pratiques du NWOSSC en matière de passation de marchés étaient conformes aux pratiques exemplaires constatées au cours des précédents examens de l'efficacité et de l'efficience. Des contrats ont été conclus avec les exploitants avant le début de l'année scolaire et ils étaient essentiellement « complets ». Les contrats signés avec les parents conducteurs étaient également complets et tenus à jour en y incluant tous les renseignements pertinents. Les principaux domaines à améliorer étaient l'utilisation de processus d'approvisionnement concurrentiel et une surveillance plus régulière et plus complète des contrats.

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

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

L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a révélé que même s'il y avait plusieurs domaines opérationnels dans lesquels le consortium a appliqué des pratiques exemplaires, il y en avait également plusieurs autres qui pourraient être améliorés. Depuis ce temps, les quatre domaines du consortium ayant fait l'objet d'une évaluation ont subi certaines modifications importantes. Certaines des modifications les plus importantes sont indiquées ci-dessous.

- Les conseils membres ont signé une entente de consortium qui documente de façon officielle la création du consortium et qui définit les rôles et les responsabilités de chaque partie.
- Le consortium a suivi de plus près les indicateurs de rendement clés (IRC), qui ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie.
- Il a documenté son plan de relève et de perfectionnement du personnel.
- Il a clarifié le processus d'établissement des coûts pour les élèves ayant des besoins particuliers.
- Le consortium a mis en œuvre un processus officiel d'examen des accidents.
- Il a de nouveau mis en œuvre le système d'optimisation des tournées *EDULOG*.
- Il a attribué la totalité de ses tournées dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.
- Le consortium a mis en place un programme de vérification de la conformité des contrats et du rendement.

Le consortium a tenu compte de toutes les recommandations formulées dans le rapport initial et a pris les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les changements requis. Par conséquent, plusieurs nouveaux domaines ont été cernés dans lesquels le consortium exerce ses activités en mettant en œuvre les pratiques exemplaires du secteur. Les mesures et les politiques du consortium ont démontré son engagement et sa détermination à s'améliorer depuis le dernier examen. Le consortium a fait des progrès considérables depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité et a mis en place une fondation sur laquelle il peut continuer de s'appuyer pour réussir à l'avenir.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Élevée**. Au vu de cette évaluation et de l'écart de financement en 2011-2012, le financement au chapitre du transport du Keewatin-Patricia District School Board (KPDSB), du Northwest Catholic District School Board (NWCDSB), du Kenora Catholic District School Board (KCDSB) et du Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales (CSDCAB) restera le même pour l'année scolaire 2012-2013.

(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 (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») pour examiner le rendement des consortiums à travers la province. Le NWOSSC a fait l'objet d'un examen initial en septembre 2009.

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 2009.

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 6 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 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 2009. 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 2009 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 2009 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 2009 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et

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

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

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

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

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

1.3.3 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 29 Avril 2013.

1.3.4 Documentation

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

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

**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

Établissement d'une structure de gouvernance

La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. Bien que le consortium entretienne des relations de travail positives avec les conseils qui retiennent ses services et tiennent déjà des séances de communication régulières avec eux, l'établissement de structures et de processus administratifs officiels améliorerait grandement les communications et fournirait une orientation en permettant l'établissement de politiques et la surveillance du consortium.

Le consortium dispose de différents moyens pour mettre sur pied un comité de gouvernance qui répond à ses besoins. Voici deux options possibles:

- a. Comité de gouvernance interne : le KPDSB, en tant que fournisseur de services, met sur pied un comité de gouvernance interne, c.-à-d. un sous-comité du conseil d'administration auquel siège le responsable de l'administration scolaire. L'avantage de cette structure est que tous les membres du comité font partie du KPDSB, ce qui limiterait le nombre de consultations et de débats avec des intervenants externes.
- b. Par ailleurs, le consortium pourrait réévaluer sa structure de conseil principal doté d'un modèle d'acquisition de services pour adopter une démarche d'adhésion à part égale à un consortium où les conseils scolaires ont la possibilité de demeurer acquéreurs de services ou de faire partie d'une nouvelle entité consortiale afin de siéger au comité de gouvernance. Le directeur du transport fournirait des mises à jour régulières à ce comité qui serait pour sa part chargé de communiquer l'information aux conseils respectifs. Cette structure a pour avantage de permettre au directeur du transport de tirer parti de l'expérience des autres conseils membres qui siègent au comité.

Au moment où les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance sont examinés, les aspects suivants des structures de gouvernance efficaces devraient être pris en compte:

- Les comités ont un nombre égal de représentants de tous les conseils membres en nombre suffisant pour permettre une prise de décisions efficace;
- Les membres des comités ne participent pas aux activités et à la gestion quotidiennes du consortium. Cela permet une surveillance objective dans le meilleur intérêt du consortium;

- Le consortium devrait se doter d'une politique de gouvernance qui donne des détails sur les points suivants:
 - la sélection des membres du comité de surveillance;
 - le mandat des membres du comité de surveillance;
 - les rôles et les responsabilités des membres et du comité;
 - le processus décisionnel (c.-à-d. majorité des voix, consensus);
 - la résolution des différends entre les conseils membres.
- Le consortium dispose d'un plan stratégique, de buts et d'objectifs clairement énoncés, qui se concentrent sur la prestation de ses services clés et orientent la planification opérationnelle et la prise de décisions.

Une structure de gouvernance officielle permettrait d'améliorer la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des intervenants.

2.2.2 Progrès réalisés

Structure de gouvernance

Le 28 juin 2010, le KPDSB et les trois conseils à qui il avait déjà fourni des services ont signé une entente de consortium pour créer un consortium afin de fournir des services de transport communs à leurs élèves respectifs.

Le consortium est régi par le conseil d'administration, qui se compose d'un seul membre (le cadre supérieur de l'administration des affaires ou un membre désigné du personnel) de chacun des quatre conseils membres. L'entente décrit les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration, qui sont notamment d'approuver les budgets du consortium, d'embaucher le gestionnaire du transport du consortium et d'évaluer son rendement, ainsi que de rendre compte aux conseils scolaires respectifs. Elle précise en outre que les décisions du conseil d'administration seront prises, dans la mesure du possible, par consensus et par un vote majoritaire si les administrateurs ne peuvent pas parvenir à un consensus. De plus, il existe une procédure de règlement des conflits qui doit être respectée au cas où un désaccord entre les administrateurs ne peut être résolu.

En outre, le consortium dispose d'un comité des politiques qui se compose d'un cadre supérieur de l'administration des affaires par conseil et d'un conseiller scolaire par conseil. Le comité des politiques est responsable de l'élaboration d'une politique de transport commune pour le consortium.

Comme indiqué dans l'entente de consortium, le conseil d'administration détermine les responsabilités et les obligations du gestionnaire du transport et les lui attribue. Durant l'examen, le consortium et le conseil d'administration ont tous deux indiqué que le gestionnaire du transport était responsable des activités quotidiennes du consortium. De plus, le gestionnaire du transport a été nommé mandataire au nom du consortium, ce qui lui permet de signer des ententes, par exemple, qui sont nécessaires pour mettre en œuvre et fournir des services de transport communs aux élèves relevant de la compétence du consortium. Par conséquent, le gestionnaire du transport signe l'ensemble des ententes avec les exploitants d'autobus au nom des conseils membres.

2.2.3 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.

Structure de gouvernance officialisée

Chacun des quatre conseils membres a signé une entente de consortium, qui constitue le document juridique régissant le consortium et qui définit la relation entre les conseils membres ainsi que les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration du consortium. De plus, le conseil d'administration se compose, à nombre égal, de représentants de chaque conseil membre, ce qui favorise l'équité et la participation équitable au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil soient également pris en compte.

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

Élaboration d'un plan officiel de relève

Nous invitons le consortium à préparer un plan officiel de relève pour assurer la continuité des activités de l'organisme au cas où le directeur du transport ou tout membre du personnel serait absent ou incapable d'assumer ses responsabilités quotidiennes. La création d'un plan de relève est de la plus haute importance parce que ce consortium a connu des taux élevés de roulement de personnel et d'absentéisme qui ont eu des répercussions directes sur les activités quotidiennes du service.

Déploiement d'un programme de perfectionnement du personnel et suivi de la formation fournie

Le consortium encourage la formation en milieu de travail ainsi que l'apprentissage externe pour tous ses employés. Nous reconnaissons que le consortium élabore de manière proactive un plan de perfectionnement pour chaque poste du Service des transports. Ainsi, chaque membre du personnel du consortium augmente son niveau de productivité et de rendement au travail. Les buts, les objectifs et les responsabilités de chacun devraient concorder avec les buts et les objectifs de l'organisme. De plus, le consortium s'est montré intéressé à parrainer un membre de son personnel afin qu'il suive un cours menant à un certificat en transport à l'Université de Guelph lorsque le personnel du service sera plus stable. Cela sert à encourager les employés à accroître leurs compétences et leurs qualifications. Cependant, il faudrait tenir à jour un dossier de tous les cours de formation que suit le personnel. Ainsi, il y aura un dossier à jour des initiatives de formation du personnel et des cours réussis s'il s'avère nécessaire, par exemple, d'utiliser des renseignements à jour pour la validation des certificats de formation.

Établissement des postes actuels

À l'heure actuelle, il est impératif que le consortium consolide les postes en place afin de s'assurer de pouvoir aller de l'avant sur les plans de la formation, du perfectionnement et de l'atteinte des objectifs. Le consortium est actuellement en pleine évolution, ce qui nuit à l'élaboration des pratiques nécessaires en matière opérationnelle et de ressources humaines qui permettront au consortium et à son personnel de se perfectionner et de croître. Une fois que le consortium aura fourni la formation nécessaire à son personnel et achevé la transition vers le système Edulog, il sera mieux placé pour réévaluer son effectif et ses besoins globaux.

Modification de l'utilisation du terme « Cooperative »

Le consortium devrait réexaminer sa dénomination sociale parce que l'utilisation du mot « Cooperative » pourrait porter à confusion étant donné qu'il renvoie habituellement à des organismes dont tous les membres sont propriétaires.

2.3.2 Progrès réalisés

Plan de relève

Le consortium a élaboré un document de planification de la relève qui décrit en détail la stratégie générale de relève que le consortium a adoptée. La stratégie comprend la formation et la formation polyvalente de tous les employés, les discussions engagées régulièrement avec le personnel au sujet des objectifs de carrière à court et à long termes, les discussions directes avec le personnel concernant l'avancement à des postes de gestionnaire du transport ou d'agent de transport et la rédaction de descriptions de tâches détaillées dont les responsabilités sont aussi interchangeables que possible avec d'autres postes. En outre, un plan de remplacement à court terme a été établi qui décrit les rôles et les responsabilités de chaque membre du personnel en cas d'absence à court terme du directeur général, des agents de transport ou de l'adjoint au transport.

Nous avons noté durant l'examen que le gestionnaire du transport a été détaché à l'un des conseils membres pour une période de cinq mois entre août 2012 et janvier 2013. Pendant cette période, l'un des agents de transport a été nommé gestionnaire du transport intérimaire et l'adjoint au transport a été nommé agent de transport.

Formation et perfectionnement du personnel

Comme il a été mentionné précédemment, le consortium a régulièrement entamé des discussions avec les membres de son personnel au sujet des objectifs de carrière à court et à long termes dans le cadre du processus de planification de la relève. De plus, le document de planification de la relève sert de plan de perfectionnement pour chaque membre du personnel puisqu'il détermine les forces, les faiblesses, les capacités et les ambitions des employés, ainsi que les programmes de formation externe auxquels les employés pourraient participer.

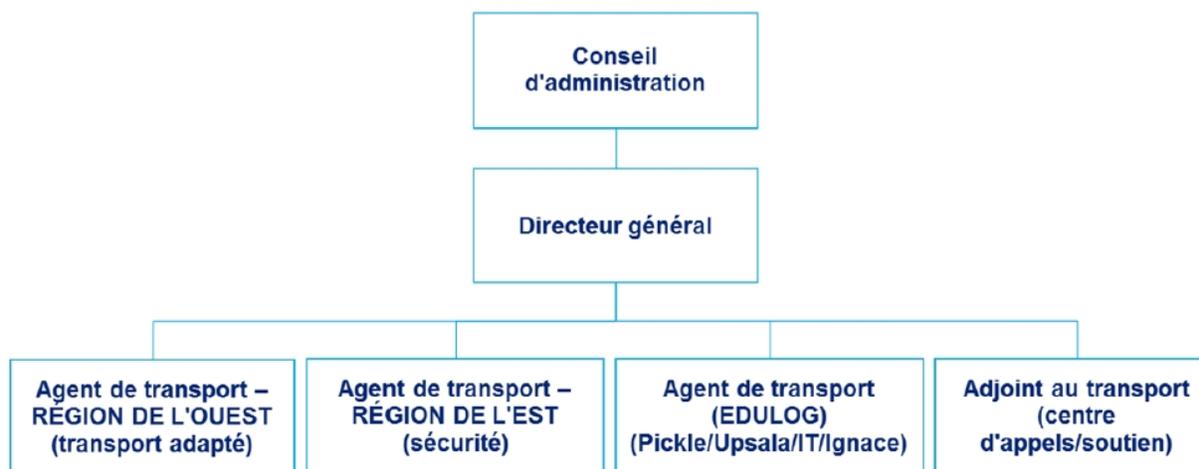
Le consortium dispose en outre d'un document officiel pour assurer le suivi de toutes les formations internes et externes auxquelles participe chaque membre du personnel.

Dotation en personnel du consortium

Au moment de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience, cinq membres du personnel ont été détachés du KPDSB pour travailler au sein du consortium. Ce dernier

se compose d'un directeur général, de trois agents de transport et d'un adjoint au transport. En février 2013, tous les membres du personnel travaillaient pour le consortium depuis au moins deux ans. Le consortium a rédigé des descriptions de tâches, qui énoncent les qualifications du poste, les responsabilités et les conditions de travail, pour tous les postes au sein de l'organisme. L'organigramme du consortium est illustré à la Figure 1 ci-dessous.

Figure 1 : Organigramme du NWOSSC



Modification de l'utilisation du terme « Cooperative »

Selon l'entente de consortium, le nom officiel du consortium est le Northwestern Ontario Student Services Consortium. Le terme « Cooperative » a été retiré du nom.

2.3.3 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.

Document officialisé de planification de la relève

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a préparé un plan de relève qui décrit les rôles et les responsabilités de chaque membre du personnel en cas d'absence à court terme d'un employé et qui présente sa stratégie liée à la formation polyvalente et au perfectionnement du personnel. En documentant la politique de planification de la relève, le consortium a pris les mesures nécessaires pour assurer la poursuite harmonieuse de ses activités en cas d'imprévu.

Plan de formation du personnel

Le consortium a créé un plan de perfectionnement du personnel pour chacun de ses employés dans le cadre de l'élaboration de son document de planification de la relève. De plus, il encourage ses employés à améliorer leurs compétences en leur offrant des occasions de formation comme la participation au programme de certificat de transport de l'Université de Guelph. Toutes les formations internes et externes font l'objet d'un suivi pour chaque employé qui présente un dossier de formation à jour s'il advenait qu'une vérification de la formation soit requise.

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

Officialisation d'une stratégie pour faire face à la baisse des effectifs

Bien que nous soyons conscients du fait que la NWOSSC reconnaît avoir un problème de baisse des effectifs et tente de le régler, nous recommandons qu'elle élabore un plan stratégique pour faire face à la réduction du financement lié à l'effectif.

Évaluation de la formule de partage des coûts et de l'imputation des coûts

Les frais d'administration de 4,25 % facturés aux conseils membres reposent sur les coûts antérieurs. Le montant a été calculé lorsque les ententes relatives aux services de transport ont été conclues et est demeuré inchangé depuis lors. Nous encourageons le consortium à examiner cet aspect de son entente sur le partage des coûts afin d'éviter des différends possibles en ce qui concerne les coûts administratifs, étant donné que les coûts mentionnés dans l'entente peuvent ne pas tenir compte des coûts exacts actuels ou des imputations de coûts.

En outre, nous recommandons que le consortium élabore des mécanismes appropriés pour s'assurer que tous les coûts associés au transport sont affectés au « transport ». La comptabilité des coûts de transport directs et connexes devrait saisir de manière équitable et exhaustive les coûts administratifs et opérationnels du transport des élèves. Les dépenses devraient tout particulièrement comprendre les frais comptables, les frais d'administration de la paie, le soutien informatique, le soutien aux RH, les assurances et le temps des personnes de chaque école et conseil scolaire affectées aux questions de

transport. Si l'on n'affecte pas les coûts de ces services au budget administratif du transport, le coût véritable de la prestation des services de transport est sous-évalué. De plus, ces dépenses réelles ne sont pas facturées aux conseils partenaires et, par conséquent, les coûts administratifs réels peuvent ne pas être complètement recouverts.

Utilisation accrue des indicateurs de rendement clés

Il est reconnu que le consortium effectue un suivi de certains indicateurs de rendement clés; nous l'encourageons cependant à continuer d'élaborer et de mettre au point la liste des indicateurs de rendement clés dont il assure le suivi et la surveillance à titre d'indicateurs du rendement du consortium. Une série d'indicateurs de rendement clés appropriés, soumise à un suivi et à une surveillance officielles, aide le consortium à s'assurer qu'il sait comment améliorer constamment son rendement et le communiquer à tous les intervenants pertinents.

2.4.2 Progrès réalisés

Baisse des effectifs

Le consortium a élaboré une stratégie pour faire face à la baisse des effectifs. Chaque année, le consortium demande aux conseils membres qu'ils lui fournissent les rapports sur les prévisions de l'effectif de chaque école et cherche à court terme des possibilités d'optimisation des tournées sur le plan de l'intégration des tournées, des points de correspondance et de l'évaluation de la taille des véhicules. À long terme, la stratégie comprend la recommandation du consortium de modifier les heures de classe ainsi que de fournir des conseils et d'offrir des options aux conseils membres en ce qui concerne les définitions des éléments du programme et les exigences relatives au niveau de service.

Partage des coûts

La clause 4.1 de l'entente de consortium présente en détail la formule de partage des coûts à utiliser pour la répartition des coûts de transport du consortium entre chacun de ses conseils membres. Les coûts pour les services contractuels de transport du domicile à l'école doivent être répartis entre les conseils au prorata du nombre pondéré d'utilisateurs. Tous les autres coûts et dépenses du consortium, comme les fournitures de bureau, les salaires du personnel, les frais comptables, etc. sont répartis au prorata en utilisant le nombre non pondéré d'utilisateurs.

Indicateurs de rendement clés (IRC)

Comme l'indiquait l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium surveille certains IRC depuis longtemps, mais nous lui avons recommandé d'améliorer et de

mettre à jour la liste des IRC qui font l'objet d'un suivi et d'une surveillance. Depuis, le consortium a élaboré une série d'IRC plus substantielle qu'il surveille. Elle comprend les effectifs et l'admissibilité des élèves, la durée moyenne des parcours et des trajets, la distance moyenne des tournées, les taux d'utilisation des véhicules, la distance moyenne jusqu'aux arrêts, le coût par élève ainsi que les coûts par kilomètre parcouru.

Le consortium a tout récemment commencé à effectuer une analyse plus approfondie des résultats des IRC et en a présenté un résumé au conseil d'administration le 24 avril 2013. L'objectif est que ce processus soit régulièrement reconduit auprès du conseil d'administration.

Le consortium a en outre récemment réalisé un sondage qui ciblait tous les intervenants, y compris les exploitants, et qui lui fournit un autre moyen de mesurer le rendement afin de faciliter l'analyse globale de son rendement.

Entente de services de soutien

Le consortium achète des services de technologie de l'information, des services de ressources humaines et des services financiers auprès du KPDSB. Afin de décrire la relation entre le KPDSB et le consortium, les deux parties ont signé une entente de services de soutien. Cette dernière décrit les services précis fournis par le KPDSB ainsi que les modalités de paiement. Avant que le consortium n'achève son budget pour l'année à venir, le KPDSB estimera le coût des services de soutien pour la prochaine année. Les coûts prévus au budget deviennent les coûts des services pour l'année en question. Les coûts sont répartis entre les quatre conseils membres conformément à la formule de partage des coûts décrite précédemment.

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.

Partage des coûts administratifs

L'entente de consortium décrit la formule de partage des coûts à utiliser pour la répartition des coûts administratifs, comme les fournitures de bureau et les salaires du personnel, entre les conseils membres. La formule est claire et complète et veille à ce que chaque conseil membre soit proportionnellement responsable de l'ensemble des coûts associés à la prestation des services de transport par le consortium.

Entente de services de soutien

Le consortium a conclu avec le KPDSB une entente d'achat de services qui établit la portée des services fournis par le KPDSB et la manière dont le conseil sera rémunéré pour ces services. Un contrat clair fait en sorte que les services requis soient fournis de façon satisfaisante au consortium en plus de réduire les risques de malentendu quant aux attentes en matière de rendement ou au paiement.

2.4.4 Recommandations

Ententes d'achat de services

Bien que le consortium ne soit pas constitué en personne morale distincte, nous recommandons toujours que le consortium et ses conseils membres établissent des ententes officielles afin de définir les exigences du consortium en matière de rendement en ce qui a trait aux niveaux de service à la clientèle, à la responsabilité financière, à la planification du transport et à la planification stratégique.

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

Centraliser les pratiques de planification et de surveillance du budget

L'un des principaux objectifs de la création de consortiums est la réduction des tâches administratives des conseils scolaires concernant le transport. Les entrevues ont révélé qu'au sein de la structure actuelle du consortium, une proportion considérable des tâches administratives liées au transport, comme l'établissement des budgets, est assumée et accomplie en double par les conseils membres. Le consortium est encouragé à travailler de concert avec les conseils membres à la centralisation des processus d'établissement de budget et d'administration qui sont en place dans chaque

conseil scolaire et à les centraliser au sein du consortium. Cette pratique devrait libérer des ressources dans les conseils membres qui pourraient se concentrer sur l'éducation plutôt que sur le transport. Elle permettra également de s'assurer que tous les coûts associés au transport sont saisis et déclarés de manière appropriée.

2.5.2 Progrès réalisés

Planification et surveillance du budget

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a commencé à préparer un budget de transport centralisé. Le gestionnaire du transport est chargé de préparer le budget du consortium et de le présenter au conseil d'administration au plus tard en avril de l'année budgétaire précédente de sorte qu'il puisse être approuvé bien avant que les budgets de transport des conseils membres soient achevés en août.

De plus, nous avons noté que le gestionnaire du transport examine le budget chaque mois en vérifiant les dépenses cumulatives à ce jour et en les comparant au budget initial, en plus de rapprocher tout écart qui pourrait exister.

2.5.3 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.

Processus de budgétisation

Le consortium a établi, de concert avec les conseils membres, un processus qui permet de préparer les budgets en temps opportun. Le processus actuel de surveillance du budget fait en sorte que le directeur général doit rendre compte des dépenses en remettant des rapports réguliers au conseil d'administration.

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

Le consortium a été évalué comme étant **Élevée**. Le consortium a officiellement établi et défini la relation entre lui et ses conseils membres en ce qui a trait à la prestation de services de transport des élèves, a préparé un plan de relève pour assurer la poursuite harmonieuse de ses activités en cas d'imprévu et a élaboré une entente de partage des coûts afin de tenir compte de sa nouvelle structure.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

La section relative aux politiques et aux pratiques de l'examen de l'efficacité et de l'efficience s'est penchée sur l'examen et l'évaluation des politiques établies, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui, ensemble, établissent les normes des services de transport des élèves.

L'analyse de ce secteur est axée sur les trois domaines clés suivants :

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

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

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

**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.

3.2.1 Recommandation initiale

Analyse des plans de circuits et évaluation des répercussions de la réduction de la durée des trajets

La NWOSSC n'a pas établi d'exigences officielles en matière de durée des trajets en raison de la vaste région géographique qui doit être desservie. Étant donné que le temps que passe un élève dans un autobus est pleinement tributaire de l'emplacement de sa résidence et de celui de l'école qu'il fréquente, il n'est peut-être pas possible de régler les questions concernant les longs trajets. Cependant, les agents du transport devaient poursuivre leurs efforts pour s'assurer que tous les plans de circuits possibles, y compris l'utilisation de correspondances, de relais et de parcours combinés, ont été examinés pour faire en sorte que les 28 pour cent de circuits d'une durée supérieure à 60 minutes soient abordés. Les options devraient être présentées aux conseils clients en leur indiquant quels seraient, le cas échéant, les coûts supplémentaires associés à la réduction de la durée des parcours afin que les conseils établissent un juste équilibre par rapport à leurs propres exigences en matière d'efficacité et d'efficience. Bien que, dans de nombreux cas, il soit probable qu'il y ait bien peu à faire pour réduire les longs trajets, un processus régulier d'examen permettra aux conseils clients d'être au courant des considérations en matière de service dont les planificateurs de la NWOSSC tiennent compte pour concevoir les parcours d'autobus.

3.2.2 Progrès réalisés

Analyse des plans de tournées et évaluation des répercussions de la réduction de la durée des trajets

Le consortium a établi, par voie de politique, un objectif relatif à la durée des trajets de 60 minutes pour tous les élèves qu'il dessert. Étant donné qu'une bonne stratégie d'optimisation des tournées comprend le transport d'élèves de tous les niveaux à bord du même autobus et des parcours combinés avec des élèves d'écoles avoisinantes de tous les niveaux, les objectifs relatifs à la durée des trajets sont les mêmes entre les niveaux ainsi qu'entre les élèves ordinaires et les élèves ayant des besoins particuliers. Pour s'assurer que le service fourni respecte, dans la mesure du possible, les paramètres de la politique, le consortium doit mener un examen annuel comme suit :

- un examen de la durée des trajets afin de surveiller et de gérer le temps que les élèves passent à bord de l'autobus;
- selon l'examen annuel, le consortium doit mener une analyse afin de déterminer si la durée des trajets peut être réduite lorsque cela est possible sur les plans géographique et logistique reconnaissant qu'il y aura peut-être des contraintes

de temps et de distance qui obligeront des élèves à être à bord de l'autobus pendant plus de 60 minutes.

Les entrevues avec le personnel ont révélé que les améliorations apportées au système d'optimisation des tournées *EDULOG*, y compris celles apportées à la carte, ont grandement accru la capacité du consortium à gérer la durée des trajets dans le cadre de la politique établie ainsi qu'à déterminer et à mettre en œuvre des stratégies afin d'améliorer le niveau de service. Un exemple fourni était que pour réduire la durée des trajets dans une collectivité de l'est, des parcours directs ont été mis en œuvre, ce qui a permis d'éliminer les correspondances et de réduire la durée globale des trajets.

Selon l'analyse de la durée des trajets des élèves dans tout le système, la durée moyenne des trajets le matin est de 39 minutes et celle des trajets de l'après-midi est de 37 minutes. Une analyse approfondie révèle que près de 89 % de tous les trajets du matin ont une durée de 60 minutes ou moins et un peu plus de 77 % des trajets ont une durée inférieure à 50 minutes. L'harmonisation et l'application de la politique répondent aux objectifs de la recommandation initiale et garantissent une prestation équitable des services à tous les élèves. D'autres discussions sur l'efficacité globale du système seront présentées dans la section 4.5.2 intitulée Analyse de l'efficacité du système.

3.3 Transport adapté

La planification des tournées à l'intention des élèves ayant des besoins particuliers et de ceux qui suivent des programmes spécialisés sans imposer de pressions indues à l'ensemble du système présente des défis. Le transport adapté en particulier doit tenir compte des besoins individuels physiques et (ou) affectifs d'un élève, des contraintes en matière de temps et de distance, d'aides à la mobilité comme les appareils de levage et les moyens de contention, de son état de santé, des médicaments qu'il prend et des mesures de gestion des élèves ayant des problèmes de comportement. Compte tenu de la complexité d'assurer un transport adapté à la fois efficace et sécuritaire, il est impératif que des politiques claires et concises et des pratiques documentées soient mises en place et adoptées en vue de s'assurer que les besoins particuliers des élèves sont satisfaits sans avoir de répercussions indues sur l'ensemble du réseau de tournées.

3.3.1 Recommandation initiale

Amélioration du processus officieux de calcul des coûts

La NWOSSC devrait améliorer son processus officieux de calcul des coûts et travailler de concert avec le personnel du conseil pour structurer un processus officiel d'évaluation des coûts relatifs aux élèves ayant des besoins particuliers. Ce processus

de calcul des coûts ferait en sorte que toutes les parties soient au courant des coûts totaux de la prestation des services aux élèves ayant des besoins particuliers.

3.3.2 Progrès réalisés

Processus d'établissement des coûts relatifs au transport adapté

Le consortium a apporté des modifications à l'entente de consortium afin de préciser le processus d'établissement des coûts relatif au transport adapté dans le but de s'assurer que chaque conseil membre est facturé de façon appropriée pour les services fournis à leurs élèves. Les critères établis sont notamment les suivants :

- les élèves ayant des besoins particuliers équivaudront à 1,5 personne;
- les coûts sont calculés par véhicule et, lorsqu'il y a de grandes différences entre le nombre d'élèves transportés pendant les trajets du matin et de l'après-midi, le consortium les calcule par tournée.

Le processus a été davantage amélioré puisque le consortium assure un suivi du nombre d'élèves transportés tout au long de l'année d'exploitation et les coûts sont attribués proportionnellement à chaque conseil membre à la fin de l'année scolaire. Il s'agit d'un processus plus exact et constitue une grande amélioration par rapport au processus précédent, qui calculait les coûts pour l'ensemble de l'année en s'appuyant uniquement sur le nombre d'élèves transportés au 31 octobre. Les entrevues avec les membres du personnel indiquent que ces derniers connaissent bien les modalités de l'entente et qu'ils les respectent de façon rigoureuse. L'amélioration de l'entente et les processus d'imputation des coûts qui en découlent répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et aux objectifs du processus de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

3.4 Politique de sécurité

Des politiques, des pratiques et des procédures claires et concises ainsi que la formation sont essentielles pour assurer la sécurité du transport des élèves. Puisque le consortium est chargé de gérer les services dans une vaste région géographique où œuvrent plusieurs exploitants, il est crucial que les initiatives en matière de sécurité soient bien définies et documentées pour assurer la conformité de l'ensemble du système. La compréhension des responsabilités que se partagent les parents, les élèves, les conducteurs d'autobus et les collectivités en matière de transport sécuritaire est tout aussi importante.

3.4.1 Recommandation initiale

Établissement d'un processus officiel d'examen des accidents

Bien que la NWOSSC ait mis en œuvre une procédure rigoureuse de gestion des accidents, cette procédure pourrait être améliorée grâce à l'établissement d'un processus officiel d'examen après l'accident. Dans le cadre de ce processus, chaque facteur qui a contribué à l'accident ou à l'incident pourrait être examiné officiellement par des employés de la NWOSSC et de l'exploitant. Les résultats de ces examens pourraient ensuite être partagés avec tous les intervenants dans le but de prévenir des incidents similaires.

3.4.2 Progrès réalisés

Processus d'examen des accidents

Le consortium a établi un processus officiel d'examen qui comprend :

- l'établissement d'un délai de dix jours ouvrables pour que le gestionnaire effectue un suivi et que l'exploitant effectue un examen de l'accident ou de l'incident;
- une indication de la manière dont l'incident a été géré;
- une indication de la manière d'améliorer le processus;
- la présentation d'un rapport écrit documentant l'incident et les mesures préventives ou correctives qui ont été définies et mises en œuvre.

Les entrevues ont révélé une conformité à la politique. Un examen superficiel des documents et une discussion connexe ont indiqué que peu d'accidents ou d'incidents sont survenus et il n'est donc pas nécessaire de surveiller, de façon régulière, cet élément comme indicateur de rendement clé (IRC). Les améliorations apportées au processus d'examen des accidents et particulièrement la détermination de mesures préventives ou correctives afin de réduire le risque d'accident appuient l'objectif ultime d'assurer un transport sécuritaire et répondent à l'objectif de la recommandation initiale.

Bien que cette amélioration n'eût pas été mise en œuvre au moment des entrevues sur place, le consortium envisage d'utiliser un formulaire commun (une version préliminaire est actuellement en attente d'approbation) pour le signalement des accidents. Une fois approuvé, ce formulaire assurera une uniformité quant à la manière de signaler les accidents et les incidents entre les exploitants et dans l'ensemble de la région desservie.

3.5 Observations supplémentaires

Durant le processus initial d'examen de l'efficacité et de l'efficience, le ministère a reconnu que bien que le NWOSSC dût encore élaborer un ensemble complet de politiques et de procédures entièrement harmonisées et les faire approuver, il avait établi plusieurs procédures opérationnelles internes qui étaient excellentes dans l'ensemble et qui servaient en général à garantir que des services équitables pouvaient être fournis à chaque conseil membre. Comme indiqué dans la section *Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience* portant sur les politiques et les pratiques (examen de la phase 3 de l'efficience et de l'efficacité, septembre 2009), pour que le consortium puisse obtenir une note élevée dans tout examen subséquent, il devait améliorer et élargir ses politiques et ses pratiques existantes.

Il était évident que le NWOSSC et ses conseils membres avaient entièrement compris la nécessité d'améliorer les pratiques internes du NWOSSC et d'élaborer de façon définitive les politiques et les procédures du consortium. Grâce à cet engagement, le consortium exerce désormais ses activités dans le cadre d'un éventail de politiques et de procédures entièrement élaborées, approuvées et uniformisées. Ces améliorations répondent entièrement aux objectifs de la recommandation initiale et correspondent aux pratiques exemplaires du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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

Les politiques et les pratiques du NWOSSC ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres étaient déterminés à respecter les recommandations initiales ou à aller au-delà de celles-ci. L'établissement de paramètres relatifs à la durée des trajets, y compris un examen annuel des objectifs non atteints en matière de durée des trajets, est un exemple de l'engagement global du consortium à fournir un niveau de service élevé et à mettre en place un processus d'amélioration continue. Les améliorations apportées à l'entente de consortium et au processus d'établissement des coûts relatif au transport adapté servent à garantir que les services sont à la fois efficaces et efficients et que les coûts sont partagés équitablement. La minutie dans l'élaboration et la documentation des politiques et des pratiques du consortium garantit que les services seront fournis de manière efficace et efficiente à chaque conseil membre.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

Chaque composante a été analysée selon des observations factuelles, une comparaison aux recommandations de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, ainsi qu'une évaluation des pratiques exemplaires menant à une série de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficacité de l'optimisation des tournées et de la technologie.

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

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

4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

Les systèmes modernes d'optimisation des tournées de transport des élèves permettent aux directeurs du transport d'utiliser plus efficacement les ressources dont ils disposent. Ces systèmes permettent d'améliorer la gestion et l'administration d'un nombre important de données sur les élèves et les tournées. Toutefois, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre et comporter des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces d'extraction des données et de préparation de rapports à l'intention de tous les groupes intéressés. Cette section de l'évaluation se penche sur les réponses aux recommandations tirées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité et sur la manière dont la mise en œuvre correspondante a eu une incidence sur l'efficacité et l'efficacité globales de l'organisme.

4.2.1 Recommandations initiales

Restructuration du plan de mise en œuvre d'Edulog

La NWOSSC devrait restructurer le plan de mise en œuvre d'Edulog afin de s'assurer que la transition vers une utilisation complète du système puisse avoir lieu le plus tôt possible. Compte tenu de la date depuis laquelle le consortium possède Edulog, le logiciel aurait déjà dû être utilisé comme principal outil d'évaluation du rendement du système. En outre, la gestion du système à l'aide d'un tableur aurait dû déjà être abandonnée. La réalisation de la transition à l'aide du plan de mise en œuvre va probablement nécessiter de revoir les tâches désignées, leurs séquences et les affectations du personnel. Cette évaluation sera importante si l'on souhaite respecter la date de transition établie, soit octobre 2009.

Accélération de l'utilisation des technologies connexes

À l'heure actuelle, la NWOSSC déploie des efforts considérables pour tenir à jour manuellement deux systèmes distincts de gestion des parcours et distribuer les données nécessaires à chaque partie intéressée. Dès que la transition vers la gestion universelle du transport au moyen d'Edulog aura été achevée, il faudrait immédiatement veiller à ce que les outils de diffusion des données tels que WebQuery et School Assistant soient adoptés rapidement. Ces outils permettront aux principales parties intéressées, surtout aux écoles membres et aux exploitants, d'accéder plus facilement aux listes de base et aux rapports sur les élèves. L'amélioration de l'accès à ces rapports permettra aux agents du transport de se concentrer sur les aspects analytiques et opérationnels plutôt que sur la gestion des données. Cela permet de faire davantage attention aux économies et à l'amélioration des services dans l'ensemble du réseau de circuits.

Formation complémentaire des utilisateurs

Une formation accrue à l'utilisation d'Edulog sera essentielle si l'on veut s'assurer d'abandonner rapidement la base de données sur tableur comme source privilégiée de données sur les circuits. Cette formation comprendra à la fois un volet axé sur l'application (p. ex., comment trouver des éléments et manipuler les données dans Edulog) et un autre plus général sur la conception de systèmes de transport, selon les besoins de chaque poste au sein de l'organisme. Étant donné que le logiciel de détermination des circuits sera utilisé à chaque poste, il est probable que le modèle de formation des formateurs adopté précédemment par la NWOSSC continue de porter ses fruits. Bien que l'instabilité des employés ait limité les avantages tirés des précédents efforts de formation, la NWOSSC devrait poursuivre ces derniers afin

d'accroître la compétence du personnel en ce qui concerne l'utilisation du système de gestion du transport.

4.2.2 Progrès réalisés

Restructuration du plan de mise en œuvre d'EDULOG

En réponse à la recommandation initiale, le NWOSSC a élaboré et mis en œuvre un plan visant à réorganiser le personnel et à entreprendre une remise en œuvre complète du système d'optimisation des tournées *EDULOG*. La réorganisation a entraîné la création d'un poste d'agent du transport en janvier 2010, dont la responsabilité principale est la mise en œuvre et la maintenance du système d'optimisation des tournées.

Le processus de remise en œuvre a commencé par un examen complet de toutes les données sur les élèves et les tournées. Selon les anciennes listes sur les tournées et les parcours, les parcours, les tournées, les arrêts, les adresses des élèves et les affectations ont tous été vérifiés individuellement. Cette vérification comprenait le retrait d'arrêts non utilisés, les élèves ne présentant pas de concordance, la suppression de « repères » pour la description des arrêts et l'étalonnage des vitesses routières. Durant ce processus, le NWOSSC a découvert une erreur dans le code de programme du système *EDULOG* qui faisait que les mètres étaient incorrectement convertis en kilomètres. Cette correction a grandement amélioré la précision globale de la durée des tournées et des parcours dans tout le système.

Une fois le processus établi, un plan a été mis en œuvre, y compris un déploiement progressif commençant par les petites collectivités afin d'appuyer une conversion globale en douceur. Le processus comprenait la distribution de feuilles d'exemples de tournées et de parcours ainsi que le recours à des répétitions générales. La remise en œuvre complète du système *EDULOG* s'est terminée avant le début de l'année scolaire 2011-2012. Ces améliorations répondent entièrement aux objectifs de la recommandation et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Accélération de l'utilisation des technologies connexes

Le NWOSSC a créé un site Web indépendant afin que les intervenants puissent avoir accès aux politiques, aux procédures, aux coordonnées et à une foire aux questions. De plus, le système permet l'envoi de formulaires de demande de transport qui sont envoyés automatiquement au consortium, y compris les formulaires relatifs aux conditions mortelles, au plan de sécurité pour les élèves ayant des besoins particuliers et aux arrangements multiples du matin.

Chaque site Web des conseils membres contient un lien direct vers le site Web du NWOSSC qui établit et appuie davantage le rôle du consortium comme source de renseignements et de services en matière de transport.

Voici d'autres exemples de technologies qui ont été mises en œuvre :

- l'outil *Web Query* qui permet de saisir l'adresse d'un élève pour déterminer son admissibilité au service de transport;
- un système d'alerte par courriel auquel on peut s'inscrire à partir du site Web. Les intervenants reçoivent des courriels automatiques lorsqu'une alerte est publiée sur le site Web. Ces alertes peuvent comprendre des annulations d'autobus scolaires, des retards d'autobus ou des veilles météorologiques.
- l'outil *Web School Assistant* est mis à la disposition de toutes les écoles et de tous les exploitants par l'intermédiaire d'un lien Internet sécuritaire protégé par des noms d'utilisateur et des mots de passe. Chaque école a uniquement accès aux renseignements de ses élèves. Les exploitants ont accès aux renseignements des écoles auxquelles ils fournissent des services.

La disponibilité et l'utilisation de ces systèmes donnent aux intervenants un accès direct aux renseignements exacts et mis à jour sur les élèves, dont le principal avantage est la rapidité de la disponibilité des renseignements, et l'avantage connexe de réduire le temps que le personnel du consortium passe à diffuser des renseignements de base et des données opérationnelles. Ces améliorations répondent entièrement aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et de la recommandation initiale.

De plus, le consortium continue à évoluer relativement à l'utilisation de la technologie. Voici d'autres améliorations actuellement envisagées :

- l'utilisation du module de calcul des coûts du système *EDULOG* en attente d'autres améliorations;
- l'utilisation du GPS dans chacun des autobus. Selon une analyse des coûts et des avantages réalisée par le consortium, il a été jugé que l'utilisation du GPS dans l'ensemble du système n'est pas viable selon les capacités cellulaires au sein de la région. L'ajout du GPS par *First Student* dans 30 autobus permettra au consortium de mieux évaluer l'utilisation du GPS sans investir davantage.

Même si ces technologies n'étaient pas mises en œuvre au moment des entrevues de suivi sur place, l'évaluation continue des technologies disponibles est un exemple de l'engagement du consortium à l'égard de l'amélioration continue et est pleinement conforme aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Formation complémentaire des utilisateurs

Pour s'assurer que les employés nouveaux et actuels ont suivi les programmes de formation et ont bénéficié des occasions de formation nécessaires pour appuyer un niveau élevé d'efficacité dans leur sphère d'activité, une liste des exigences en matière de formation pour tous les postes a été élaborée. La formation qui a été suivie est documentée, y compris le cours, la date et le nombre d'heures.

Pour appuyer l'utilisation efficace du logiciel d'optimisation des tournées, le consortium exige que tout le personnel suive le tutoriel I et II d'*EDULOG* ainsi que le tutoriel sur l'optimisation des tournées *EDULOG*. Les entrevues et les observations ont indiqué qu'un niveau élevé de compétence a été atteint par tous les agents du transport et par l'adjoint au transport. Alors que l'utilisation d'un système d'optimisation des tournées par les adjoints, les secrétaires et les autres professionnels de bureau à divers degrés est courante parmi les consortiums en Ontario, la démarche du NWOSSC fournit la formation et le soutien supplémentaires dont l'adjoint au transport a besoin pour ce poste afin d'effectuer bon nombre de tâches normalement effectuées par les planificateurs des tournées comme la gestion des ajouts, des modifications et des suppressions quotidiennes. L'adjoint au transport peut ainsi créer des arrêts et affecter des élèves à des arrêts, des tournées et des parcours. Cette attribution de tâche à l'adjoint favorise un niveau de soutien et de service à la clientèle élevé en enlevant certaines des tâches habituelles aux agents, leur laissant plus de temps à consacrer à la fonction de planification. Il s'agit d'un exemple d'adaptation créative pour un consortium ayant des ressources en personnel limitées et il s'agit d'un excellent exemple qui démontre à quel point le NWOSSC est déterminé à atteindre les buts et les objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité.

4.2.3 Réalisations

Philosophie en matière de formation du personnel

La formation offerte à l'adjoint au transport appuyant la gestion de la maintenance des arrêts, des tournées et des parcours est un excellent exemple des avantages de la formation polyvalente du personnel. La situation est particulièrement vraie pour les petits consortiums qui ont peu d'employés, et il s'agit d'une pratique exemplaire.

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les élèves et

sur les cartes, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées de transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

4.3.1 Recommandations initiales

Veiller à ce que les valeurs par défaut soient passées en revue au début du processus de mise en œuvre

Pour qu'un système de gestion du transport soit considéré comme un outil de gestion efficace, il est essentiel que les deux types de données sous-jacents soient complets et précis. Le premier type de données concerne les élèves. La NWOSSC a travaillé activement en vue d'accroître l'exhaustivité et la précision de la carte et des renseignements de base sur les élèves. Cela a entraîné une amélioration importante de l'ensemble des taux de concordance. Le second type de données essentiel est celui des valeurs par défaut du système. Les vitesses de croisière sont particulièrement importantes, car elles permettent de calculer la vitesse à laquelle un autobus circulera sur la route. Elles sont à la base de la détermination de toutes les durées de parcours figurant dans le système. Si ces valeurs sont imprécises, le système s'avère très peu utile pour l'évaluation des autres stratégies de détermination des circuits qui amélioreraient l'efficacité ou l'efficacité. Dans le cadre de son plan de mise en œuvre, la NWOSSC devrait s'assurer qu'un examen complet de ces types de données est prévu au tout début du processus. Ce n'est qu'en utilisant les renseignements sur les élèves et en améliorant la précision de ces valeurs qu'il sera possible d'accroître les connaissances issues du système de gestion du transport.

Établissement d'une structure détaillée de codage

Dans le cadre du plan de mise en œuvre évoqué à la section 5.2.3, la NWOSSC devrait mettre sur pied une structure détaillée de codage qui améliorera grandement l'utilité d'Edulog sur le plan des analyses. Une structure de codage qui permet d'identifier facilement les sous-groupes discrets d'élèves est structurée de façon logique de manière à demeurer pertinente en cas de roulement du personnel. En outre, cette structure de codage offre aux planificateurs la possibilité de comprendre la justification d'une décision en matière de transport en se fondant uniquement sur la classification des élèves, ce qui devrait être l'objectif final. La structure de codage des élèves devrait viser à fournir une indication de plus en plus détaillée des éléments suivants, à savoir si un élève peut prendre l'autobus, pourquoi il le fait, où il se rend et ce qui est nécessaire pour le conduire à son école. Ainsi, une structure hiérarchique qui examine l'admissibilité au service, le type de service fourni (c.-à-d. transport régulier ou adapté), la nature du service (c.-à-d. transport dans des situations dangereuses, service de courtoisie ou programme spécifique) et le matériel qui peut être nécessaire (c.-à-d. fauteuil roulant, moniteur, etc.) permettrait au personnel du consortium d'analyser de

manière plus exhaustive et plus rapide les types de services fournis. Cela permet en outre de produire des rapports plus détaillés sur les répercussions qu'auraient les diverses stratégies de détermination des circuits sur les populations d'élèves selon différents scénarios. La structure de codage des parcours et des circuits devrait permettre aux planificateurs de reconnaître immédiatement les renseignements essentiels concernant le circuit. La structure actuelle tient compte de certains de ces aspects et permet d'identifier l'école de destination et de savoir si un service est offert sur ces parcours le matin ou l'après-midi. L'ajout de chiffres significatifs en vue d'identifier des éléments tels que les parcours avec points de correspondance, l'affectation des exploitants ou la disponibilité de matériel spécial améliorerait l'utilité du numéro d'identification des parcours.

4.3.2 Progrès réalisés

Veiller à ce que les valeurs par défaut soient passées en revue au début du processus de mise en œuvre

La remise en œuvre complète du système *EDULOG*, comme discuté dans la section 4.2.2 *Restructuration du plan de mise en œuvre d'EDULOG*, comprenait l'examen et la correction des valeurs par défaut, y compris l'étalonnage des vitesses routières dans l'ensemble du système. Cette amélioration ainsi que la correction de la conversion sous-jacente de la formule des mètres aux kilomètres servent à garantir un degré élevé de respect du minutage des tournées et des parcours et répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale.

Établissement d'une structure de codage détaillée

Les codes définis par l'utilisateur, qui s'appuient sur les codes définis par le système, ont été définis pour appuyer l'extraction des données pour la production de rapport et l'analyse. Ce système hiérarchique permet de déterminer rapidement le type de transport fourni à chaque élève, y compris le transport ordinaire et le transport adapté et le transport fondé sur des programmes comme les élèves qui participent à des programmes d'immersion en français. On trouvera des exemples de codes définis par le système et de codes définis par l'utilisateur dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Exemples de codage du système

Code défini par le système	Code défini par l'utilisateur
0 – Admissible	14 – Admissible, mais n'utilise pas le service
1 – Admissible en raison de conditions dangereuses	15 – Transport par un parent

Code défini par le système	Code défini par l'utilisateur
12 – À l'extérieur du secteur de fréquentation	16 – Condition mortelle (voir le champ sur les renseignements médicaux)
13 – À distance de marche de l'école	18 – Élève ayant des besoins particuliers ne nécessitant plus de service
	24 – Besoins particuliers

Le codage des parcours a également été élaboré afin de déterminer facilement les parcours d'autobus par école d'ancrage, matin ou après-midi et le nombre de tournées. Les tournées sont codées afin de déterminer facilement la ou les collectivités desservies et l'exploitant fournissant le service. Ces améliorations répondent aux objectifs de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

4.4 Rapports du système

La production de rapports adéquats permet de dégager rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité d'analyse de l'organisme et permet aux parties intéressées internes et externes d'être mieux informées des activités. Cet aspect de l'examen avait pour objet d'évaluer les rapports habituellement produits, leurs destinataires et les capacités de préparer des rapports ponctuels.

4.4.1 Recommandations initiales

Élaboration d'un processus systématique de validation des données et de production de rapports

La NWOSSC devrait, dans le cadre de ses activités régulières de gestion du système, définir une démarche systématique d'extraction des données et d'évaluation du rendement. La détermination et la collecte d'éléments de données propices à l'analyse du rendement concourent à l'intégrité des données en fournissant des indications claires sur celles qui sont incomplètes ou imprécises ou qui figurent dans une mauvaise catégorie. Même un processus limité de mesure axé sur le nombre de ressources utilisées et les coûts engagés donnerait l'occasion d'évaluer régulièrement les données du système et de cibler des occasions d'analyses futures. La production régulière de rapports externes à l'intention de chacun des conseils membres offrirait l'occasion à la NWOSSC, même en vertu des ententes d'achat de services actuelles, de vérifier régulièrement l'exhaustivité et la précision de toutes les données relatives aux élèves, aux arrêts, aux parcours d'autobus ainsi qu'à la carte. Ces routines peuvent présenter

de grands avantages pour les petits organismes qui disposent de ressources plus limitées parce qu'elles détectent immédiatement les principaux problèmes liés aux données qui peuvent être triés et réglés en temps opportun en utilisant le minimum de ressources.

4.4.2 Progrès réalisés

Processus de validation des données et de production de rapports

Les indicateurs de rendement clés (IRC) sont régulièrement calculés et sont utilisés pour fournir des statistiques au comité de gouvernance et aux conseils membres. Le processus de calcul des IRC est bien documenté et les résultats sont résumés dans un format qui permet une compréhension facile de l'élément mesuré, l'importance de cet élément et la fourchette cible pour chacune des régions mesurées. Voici quelques exemples :

Tableau 3 : Exemples d'IRC

Indicateurs de rendement clés	Objectifs de rendement
Taux de concordance élèves-carte	L'objectif est d'avoir un taux de concordance de 90 pour cent pour tous les renseignements des conseils membres.
Durée du trajet des élèves de plus de 60 minutes	Surveiller et prévoir une durée maximale d'une heure dans la mesure du possible.
Capacité pondérée	L'objectif est de 85 à 90 pour cent.
Vérification des tournées	L'objectif est de 40 pour cent.
Kilométrage quotidien et annuel des autobus	L'objectif varie selon la tournée – aide pour les processus d'établissement des coûts.

Le processus pour l'extraction et la validation des données nécessaires pour effectuer des analyses précises et pour favoriser la consignation de renseignements a été amélioré par la remise en œuvre du système *EDULOG*. Le processus amélioré aide à garantir que les données de base soient exactes. Les exigences de formation visant à appuyer le processus des IRC comprennent la rédaction des rapports de base pour les agents au transport et le directeur du transport avec une formation avancée en rédaction de rapports pour l'agent au transport ayant la responsabilité du système *EDULOG*. Une des principales utilisations de la surveillance des IRC est de mesurer le rendement des exploitants ainsi que de déterminer et de corriger les tendances de

service négatives en temps opportun. Ces améliorations répondent aux objectifs des recommandations et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

4.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

La planification des tournées de transport est la principale activité qu'entreprend le consortium. Cette partie de l'examen avait pour objet d'évaluer les stratégies, les tactiques et les processus utilisés pour fournir un service de transport à tous les élèves, y compris ceux ayant des besoins particuliers, ainsi que les démarches adoptées pour minimiser le coût des deux types de transport et perturber les activités le moins possible.

4.5.1 Recommandation initiale

Attribution claire des responsabilités en ce qui a trait à la modification des données

La NWOSSC devrait attribuer la responsabilité d'effectuer les changements au sein d'une zone géographique ou fonctionnelle à certains membres de son personnel de façon à établir clairement les rapports hiérarchiques et les responsabilités en matière d'efficacité et d'efficience du service. La transition vers cette démarche ne doit pas limiter la capacité du personnel de répondre aux questions en raison de la disponibilité universelle d'Edulog comme principale source d'information; cette nouvelle tactique devrait, au contraire, faire la preuve des responsabilités en ce qui a trait à l'efficacité du système en chargeant spécifiquement une ou plusieurs personnes de la conception globale du système. Toutefois, pour que cette stratégie soit efficace, il sera nécessaire de minimiser l'instabilité des effectifs. Comme nous l'avons mentionné plus tôt dans le présent rapport, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a constaté et admis que le maintien en poste de personnel qualifié est un défi. Nous recommandons cependant que, lorsque le personnel du consortium semblera plus ou moins stable, la NWOSSC révise les descriptions de postes en vue d'y intégrer, au besoin, la responsabilité de la planification des parcours. Dans le cadre de ce processus de réaffectation des responsabilités, il est aussi essentiel d'achever la mise en œuvre d'Edulog et la formation des utilisateurs (comme nous le recommandons à la section 5.2.3 ci-dessus).

4.5.2 Progrès réalisés

Attribution claire des responsabilités en ce qui a trait à la modification des données

Les responsabilités en matière de planification ont été attribuées à chacun des agents selon la région géographique. Comme indiqué dans la section 4.2.2 *Restructuration du plan de mise en œuvre d'EDULOG*, la responsabilité du système EDULOG a été attribuée et clairement définie. Les entrevues ont révélé qu'il existe un niveau élevé de soutien par les pairs et de formation polyvalente. À titre d'exemple, l'adjoint au transport est formé pour effectuer les téléchargements sur le système EDULOG en cas d'absence de l'agent ayant la responsabilité principale du système. Ces améliorations répondent aux objectifs de la recommandation initiale.

Analyse de l'efficacité du système²

Pour l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, une analyse complète de l'efficacité du système a été entreprise afin de bien en comprendre le rendement et d'établir les possibilités d'amélioration. Comme indiqué dans l'analyse initiale, le consortium dessert une vaste région diversifiée d'environ 70 000 kilomètres carrés. Ces services sont fournis au moyen de diverses techniques de détermination des tournées, y compris les parcours combinés, les parcours par étapes et les correspondances. Il a été indiqué qu'étant donné la dispersion des élèves et des collectivités desservis, il était nécessaire de recourir à des parcours combinés pour lesquels un seul autobus dessert plusieurs écoles. Une analyse des données actuelles sur les parcours révèle que cette stratégie est toujours utilisée efficacement, avec 82 des 183 parcours (45 pour cent) qui desservent, directement ou par l'intermédiaire de correspondances, quatre écoles ou plus. Plus de 235 élèves effectuent des correspondances sur environ 59 parcours. La baisse du nombre d'élèves qui effectuent des correspondances depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience est le résultat direct de solutions d'optimisation des tournées mises en œuvre et conçues pour réduire la durée des trajets pour les collectivités de l'Est comme discuté dans la section 3.2.2 *Analyse des plans de tournées et évaluation des répercussions de la réduction de la durée des trajets*. Dans l'ensemble, ces résultats sont semblables aux conclusions de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et sont illustrés dans le tableau suivant :

² Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

Tableau 4 : Parcours desservant plusieurs écoles

Région	1 école	2 écoles	3 écoles	4 écoles	5 écoles	6 écoles	7 écoles	Nombre total (parcours)
Dryden	2	7	12	24	8			53
Ignace	2	2	2					6
Keewatin	2							2
Kenora	4	6	4	4	21	15	8	62
Pickle Lake		2						2
Sioux Lookout	16	2	9	1				28
Red Lake	3	1	12					16
Vermilion Bay	8	2	3	1				14
Total global	37	22	42	30	29	15	8	183

Utilisation de la capacité

La mesure dans laquelle le système est capable d'utiliser la capacité des places assises disponibles sur chaque parcours d'autobus au cours de chaque jour de service est un indicateur important de l'efficacité globale du système. L'analyse des données actuelles révèle que l'utilisation de la capacité simple (calculée en divisant le nombre total d'élèves par le nombre total de sièges disponibles en se fondant sur la capacité nominale de l'autobus) est d'environ 58 pour cent dans l'ensemble du parc de véhicules pour le transport ordinaire. Lorsqu'elle est calculée selon la pondération des élèves du secondaire à deux par siège (1,5 siège par élève), l'utilisation globale de la capacité moyenne pour les élèves ordinaires est d'environ 76 pour cent. Il s'agit d'un taux très satisfaisant étant donné la faible densité géographique de la région desservie et en considérant les parcours et la durée du trajet des élèves comme discuté ci-dessous.

Durée du trajet des élèves

L'un des principaux indicateurs du niveau de service global fourni par tout exploitant est le temps que passe chaque élève à bord de l'autobus. Dans l'ensemble du système, la durée moyenne du trajet de chaque élève est de 39 minutes le matin et de 32 minutes l'après-midi pour les élèves ordinaires et les élèves ayant des besoins particuliers. Une analyse approfondie révèle que la durée de près de 89 pour cent des trajets du matin et de 90 pour cent de ceux de l'après-midi est inférieure à 60 minutes. La durée de près de 99 pour cent des trajets le matin et l'après-midi est inférieure à 90 minutes. Il s'agit d'excellents résultats étant donné les contraintes géographiques imposées au consortium et ces résultats constituent une grande amélioration par rapport à ceux de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

Pour les trajets de plus de 60 minutes, un examen annuel est requis pour déterminer s'il est possible de réduire la durée des trajets. Il s'agit d'un processus approprié qui s'efforce de fournir un niveau de service à l'intérieur des limites prévues dans la politique qui tient compte des contraintes de temps et de distance des régions desservies. La durée du trajet des élèves par intervalle de temps est illustrée dans les tableaux suivants :

Figure 2 : Durée des trajets des élèves le matin

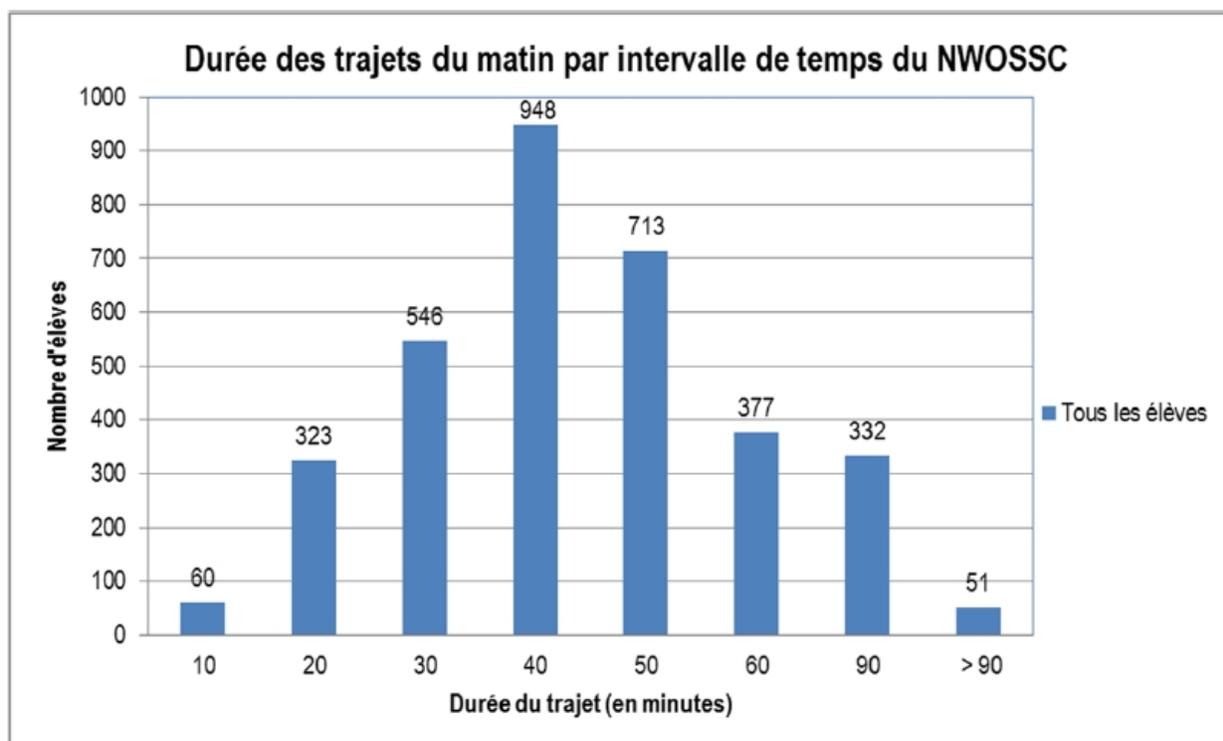
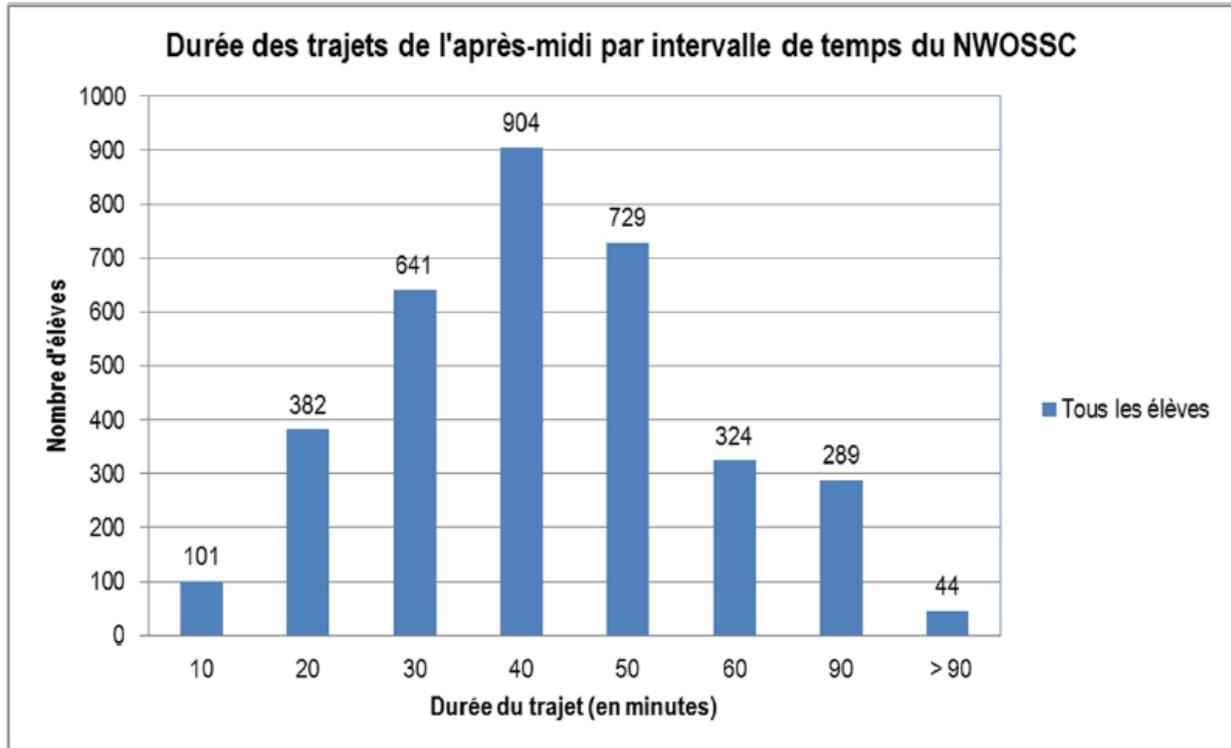


Figure 3 : Durée des trajets des élèves l'après-midi



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

Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie pour le NWOSSC ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres s'étaient engagés à respecter les recommandations présentées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience ou à aller au-delà de celles-ci. La précision avec laquelle le système d'optimisation des tournées *EDULOG* a été remis en œuvre et la manière par laquelle le processus était appuyé par un plan stratégique pour la formation du personnel garantissent que le système sera disponible et utilisé de façon optimale pour appuyer les solutions d'optimisation des tournées, qui sont à la fois efficaces et efficaces à l'avenir.

L'amélioration des capacités de communication du consortium grâce à l'utilisation du site Web du consortium et de technologies telles que l'outil *Web School Assistant* et les alertes par courriel permet aux intervenants d'accéder facilement à des renseignements exacts à jour sans duplication de travail de la part du personnel du consortium ou des écoles. Ces améliorations constituent d'excellents exemples d'amélioration continue à suivre par tous les consortiums et sont particulièrement pertinentes pour ceux de taille semblable et de caractéristiques géographiques semblables.

5 Contrats

5.1 Introduction

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

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

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

L'efficacité et l'efficience des pratiques contractuelles du consortium sont évaluées comme suit:

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

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat³ efficace définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement

³ Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

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

5.2.1 Recommandations initiales

Révision de la formule de rémunération des exploitants d'autobus

Les contrats conclus avec les exploitants stipulaient que, si un exploitant omet de se servir d'un véhicule durant une journée scolaire prévue, il ne recevrait aucun paiement pour le carburant ni pour les éléments variables relatifs à l'entretien utilisés dans la formule. Nous recommandons que cette clause soit révisée et que le paiement du salaire des conducteurs soit également retenu dans les cas où le service n'a pas été fourni. Le versement des salaires des conducteurs, malgré l'omission de fournir le service, pourrait entraîner des inefficacités sur le plan de la capacité de gestion financière de la NWOSSC; ainsi, nous recommandons d'envisager des modifications à la clause relative à la rémunération des exploitants.

Révision du contrat des exploitants de taxis

Bien qu'il ait été reconnu que les contrats conclus avec les exploitants sont, pour la plupart, complets, nous recommandons au consortium d'ajouter certaines clauses à ses ententes. Une clause de confidentialité devrait être ajoutée à tous les contrats conclus avec les exploitants. Il est de la plus haute importance d'inclure toute exigence particulière de formation requise pour les conducteurs qui transportent des élèves ayant des besoins particuliers. Nous recommandons également que, si des contrats avec des exploitants de taxis s'avèrent nécessaires, une clause relative aux exigences obligatoires de sécurité, comme un certificat en premiers soins, en RCR et sur l'utilisation d'EpiPen, soit mise en application. Une politique relative au règlement des différends devrait également être mise en œuvre dans le contrat de sorte que les problèmes puissent être gérés et résolus en cas de différend.

Modification de la méthode de surveillance de la conformité au contrat

Le consortium n'a pas recueilli de façon uniforme les preuves relatives aux exigences énoncées dans les ententes avec les exploitants (c.-à-d. le dossier d'immatriculation UVU, la marque et le modèle des véhicules et ainsi de suite). Le consortium devrait créer un système par lequel les exigences contractuelles relatives aux conducteurs et (ou) aux véhicules pourraient être surveillées plus efficacement et de façon plus régulière. Nous reconnaissons le fait que le roulement de personnel a posé un véritable défi au consortium; cependant, il importe que ce dernier tente de créer et de maintenir un système selon lequel les exigences relatives aux conducteurs et (ou) aux véhicules font continuellement l'objet d'une vérification en matière d'intégralité et de conformité.

5.2.2 Progrès réalisés

Formule de rémunération des exploitants

La formule de rémunération des exploitants énoncée dans les contrats conclus avec ceux-ci a été révisée depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Elle comprend désormais un taux fixe pour un nombre déterminé de kilomètres par tournée et un taux variable par kilomètre pour tous les kilomètres qui excèdent le nombre déterminé. La combinaison du taux fixe avec le produit du taux variable et du nombre de kilomètres excédentaires équivaut au taux quotidien, qui correspond à la rémunération quotidienne des exploitants. Dans les cas où le service d'autobus est annulé en raison du mauvais temps, l'exploitant reçoit 50 % du taux quotidien.

Contrats des exploitants de taxis

Le consortium ne fait plus appel aux services des exploitants de taxis pour assurer le transport des élèves. Il a toutefois élaboré un modèle de contrat pour les exploitants de taxis au cas où un service de taxi du domicile à l'école est requis.

Entente de confidentialité avec les exploitants

Les contrats des exploitants stipulent que tous les renseignements personnels fournis à l'exploitant par le consortium et ses conseils membres demeurent leur propriété et ne peuvent pas être divulgués sans le consentement préalable du consortium. De plus, des ententes de confidentialité ont été signées avec tous les conducteurs d'autobus sous contrat.

Surveillance de la conformité aux dispositions des contrats

Le consortium a mis en œuvre un programme de gestion de l'exécution des contrats qui surveille la conformité des exploitants aux conditions de leur contrat à l'issue d'un examen des documents soumis et des vérifications des installations et des tournées. Dans le cadre de ce programme, le consortium a élaboré un document de conformité qui énumère les exigences contractuelles. Nous avons noté que le consortium possède une liste des autobus scolaires du parc exploités à forfait précisant l'âge des véhicules, ainsi qu'une feuille de suivi indiquant la date à laquelle le dossier d'immatriculation UVU et les documents d'assurance de chaque exploitant ont été reçus ainsi que la date d'expiration de la police d'assurance de l'exploitant.

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

Mettre en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas attribués de façon concurrentielle. S'il ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, le consortium ne saura pas 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 à des prix qui leur garantissent un rendement approprié du capital investi. Cela ne veut pas forcément dire que les prix vont baisser; toutefois, ce qui est important pour le consortium, c'est d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour l'argent dépensé.

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.

Étant donné que la trousse d'information concernant les pratiques contractuelles a été publiée et que les projets pilotes sont achevés, 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, les processus, les critères et les échéances des demandes de propositions afin de mettre progressivement en vigueur l'approvisionnement concurrentiel. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques

exemplaires et des leçons retenues par le consortium pilote et ceux qui se sont déjà lancés dans un processus d'approvisionnement concurrentiel.

5.3.2 Progrès réalisés

Approvisionnement concurrentiel

En décembre 2010, le consortium a lancé une demande de services (DDS) afin de se procurer des services de transport dans le cadre d'un projet pilote d'achat concurrentiel du ministère de l'Éducation. Seulement une partie de ses tournées faisaient partie du projet pilote; cependant, il a lancé une deuxième DDS l'année suivante pour le reste des tournées.

Les propositions de l'exploitant ont été évaluées à l'aide d'un processus d'évaluation en trois étapes, qui comprenait des exigences obligatoires, des critères de qualité et un formulaire d'évaluation des prix. Les propositions retenues présentaient toutes les exigences obligatoires et leur note combinée était la plus élevée en ce qui a trait aux critères de qualité et à la soumission des prix.

5.3.3 Réalisations

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

Approvisionnement concurrentiel

Le consortium a mis en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour la totalité de ses tournées. En recourant à un processus concurrentiel, le consortium s'assure qu'il bénéficie des taux du marché pour le niveau de service qui est précisé.

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

Modification du processus de vérification du rendement

Les vérifications constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et, en bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable. Le consortium procède à des vérifications périodiques des exploitants et des conducteurs afin de s'assurer qu'ils fournissent des niveaux de service adéquats et qu'ils respectent les exigences contractuelles. Le consortium a reconnu la nécessité d'un processus officiel de surveillance; cet objectif a été considéré comme une priorité dans l'élaboration des indicateurs de rendement clés que l'on trouve dans le document sur les objectifs opérationnels du consortium.

De même, il est entendu que le suivi du nombre de plaintes reçues par les élèves et (ou) leurs parents est assuré à des fins de tenue de dossiers ainsi que des futurs problèmes de responsabilité. Néanmoins, la minimisation du nombre d'incidents pourrait être accrue de façon proactive en renforçant positivement les bonnes mesures. Les exploitants élaborent et mettent actuellement en œuvre des mesures qui entraînent des répercussions négatives en ce qui a trait aux mauvaises actions. Le fait d'adopter l'idée qu'il vaut mieux surveiller et renforcer les changements positifs, encourager le rendement positif constant des exploitants et consigner au dossier ces efforts (fructueux et infructueux) documentera non seulement les points d'amélioration, mais soulignera également toutes les contributions positives des exploitants. Nous recommandons que cette pratique soit mise en œuvre afin d'améliorer les activités des entreprises et la prestation des services.

Officialisation d'un processus de règlement des différends

À l'heure actuelle, le consortium et les exploitants ne disposent d'aucune entente permanente en ce qui a trait au règlement des différends. En cas de désaccord entre

les exploitants et le consortium, un processus officialisé qui détermine la marche à suivre afin de régler la situation devrait être instauré. La mise en œuvre d'une politique de règlement des différends fera en sorte que ceux-ci puissent être résolus sans qu'il y ait besoin de réduire le niveau de service et (ou) d'entamer une procédure. Ce processus devrait être impartial et transparent.

5.4.2 Progrès réalisés

Processus de vérification du rendement

Depuis l'année scolaire 2011-2012, le consortium effectue des vérifications des installations et des tournées au moyen d'un processus uniforme, en plus d'assurer le suivi des résultats. Ce processus a été entièrement documenté dans le cadre du programme de gestion de l'exécution des contrats en avril dernier. Le programme comporte la vérification des installations et des tournées. Chaque année, la totalité des installations des exploitants fait l'objet de vérifications et, en vertu de l'entente avec les exploitants, ces dernières sont prévues au moins deux semaines à l'avance. La vérification des installations comprend l'examen des documents sur les conducteurs et les véhicules, de la disponibilité des autobus de réserve, des dossiers d'entretien des véhicules, etc. À la suite de la vérification, un rapport préliminaire de vérification de la conformité aux dispositions des contrats sera envoyé à l'exploitant et, s'il existe des problèmes de non-conformité, l'exploitant dispose de cinq jours pour y remédier en prenant les mesures nécessaires. Il convient de noter que les rapports de vérification envoyés aux exploitants cernent les éléments positifs et négatifs qui ont été relevés durant la vérification.

Les vérifications des tournées sont utilisées pour évaluer à la fois le rendement des véhicules (p. ex., propreté, fonctionnement du matériel de sécurité) et celui des conducteurs (p. ex., s'arrêter aux passages à niveau, se conformer au programme de parents visibles du consortium, etc.). Les vérifications sont effectuées de façon aléatoire et les exploitants n'en sont pas avertis. Au cours de la dernière année, le consortium a procédé à des vérifications sur environ 40 % de ses tournées assujetties à des contrats.

Comme pour les vérifications des installations, une lettre de suivi des vérifications dans laquelle le consortium a inclus des commentaires positifs et négatifs a été envoyée aux exploitants dans les 10 jours suivant la vérification.

Règlement des différends

Depuis août 2011, tous les exploitants signent des ententes au moyen d'un modèle de contrat à jour à la suite du processus d'approvisionnement concurrentiel. Dans les contrats mis à jour, il existe une procédure pour régler les différends entre un exploitant

et le consortium qui n'ont pas d'incidence sur la santé et la sécurité et une procédure pour régler les différends qui ont une incidence sur la santé et la sécurité. Dans le cas de différends n'ayant aucune incidence sur la santé et la sécurité, la politique de règlement des différends exige d'abord le recours à un processus de médiation suivi d'un processus d'arbitrage si les parties ne peuvent parvenir à un accord. Pour ce qui est des différends qui ont une incidence sur la santé et la sécurité, le seul recours pour l'une ou l'autre des parties qui ne se conforme pas aux conditions contractuelles est l'envoi d'un avis de rectification. Si ce dernier n'est pas respecté, le contrat sera résilié.

5.4.3 Réalisations

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

Programme de vérification de la conformité aux dispositions des contrats et du rendement

Le consortium a mis en place un programme de surveillance des contrats qui examine et assure le suivi de la conformité et du rendement des exploitants par l'intermédiaire de vérifications de la conformité aux dispositions des contrats avant le début de l'année et de vérifications annuelles des installations des exploitants et des tournées. Le processus comprend en outre un élément documenté de suivi afin de communiquer les résultats et d'autres commentaires aux exploitants.

Officialisation du processus de règlement des différends

Les contrats pour la totalité des tournées du consortium comprennent des procédures de règlement des différends qui doivent être respectées en cas de différend entre le consortium et l'un de ses exploitants. L'inclusion de ces clauses prévoit une procédure qui a été convenue et qui doit être suivie par les parties afin d'éviter d'entamer une procédure exhaustive coûteuse.

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

Le processus par lequel le consortium conclut, élabore et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Le consortium a attribué la totalité de ses tournées dans le cadre d'un processus concurrentiel, a mis en œuvre un programme de surveillance de la conformité aux dispositions des contrats et du rendement et a amélioré son contrat avec les exploitants afin d'y inclure des clauses relatives à la confidentialité et au règlement des différends.

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 5: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire⁴	Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire⁴
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

⁴ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

Keewatin-Patricia District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	492 023 \$
Pourcentage de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	492 023
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun
Rajustement total du financement de 2012-2013	rajustement

Northwest Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	46 783 \$
Pourcentage de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	50,20 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	23 487 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun
Rajustement total du financement de 2012-2013	rajustement

Kenora Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	18 473 \$
Pourcentage de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	18 473 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun
Rajustement total du financement de 2012-2013	rajustement

Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	16 233 \$
Pourcentage de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	17,16 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	2 785 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun
Rajustement total du financement de 2012-2013	rajustement

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

7 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Renfrew County Joint Transportation Consortium », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.2
Conseils partenaires, conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium, le KPDSB, le NCDSB, le KCDSB et le CSDCAB.
Consortium ou NWOSSC	Northwestern Ontario Student Services Consortium
CSDCAB	Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.3
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.3

Termes	Définitions
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
KCDSB	Kenora Catholic District School Board
KPDSB	Keewatin-Patricia District School Board
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	Northwest Catholic District School Board
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Note globale	Définie à la section 1.3.2 du cadre d'évaluation
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

Keewatin-Patricia District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 ⁵
Affectation ⁶	4 281 618 \$	4 653 144 \$	4 544 599 \$	4 420 661 \$	4 263 103 \$
Dépenses ⁷	3 586 414 \$	3 934 530 \$	3 753 583 \$	3 928 638 \$	4 195 513 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	695 204 \$	718 614 \$	791 016 \$	492 023 \$	67 590 \$
Total des dépenses payées au consortium	3 586 414 \$	3 934 530 \$	3 753 583 \$	3 928 638 \$	4 195 513 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Northwest Catholic District

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectation	1 083 221	1 192 993	1 175 205	1 191 632	1 125 020
Dépenses	1 013 953	1 106 894	1 158 241	1 144 849	1 263 164
Excédent (déficit) au chapitre du transport	69 268 \$	86 099 \$	16 964 \$	46 783 \$	(138 144) \$
Total des dépenses payées au consortium	506 977 \$	555 709 \$	581 488 \$	574 764 \$	795 793 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	50,00 %	50,20 %	50,20 %	50,20 %	63,00 %

⁵ Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Estimations pour 2012-2013

⁶ 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).

⁷ 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).

Kenora Catholic District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectation	837 315 \$	931 807 \$	962 861 \$	1 022 977 \$	1 000 908 \$
Dépenses	812 603 \$	930 973 \$	973 909 \$	1 004 504 \$	1 059 433 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	24 712 \$	834 \$	(11 048) \$	18 473 \$	(58 525) \$
Total des dépenses payées au consortium	812 603 \$	930 973 \$	973 909 \$	1 004 504 \$	1 059 433 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Conseil scolaire de district catholique des Aurores boréales

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectation	711 433 \$	719 850 \$	731 171 \$	746 207 \$	740 779 \$
Dépenses	662 730 \$	736 195 \$	777 673 \$	729 974 \$	748 200 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	48 703 \$	(16 345) \$	(46 502) \$	16 233 \$	(7 421) \$
Total des dépenses payées au consortium	198 819 \$	220 859 \$	233 302 \$	125 245 \$	128 372 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	30,00 %	30,00 %	30,00 %	17,16 %	17,16 %

9 Annexe 3 : Liste des documents

1. Article – School Board to ease school bus travel restrictions on teens of divorced parents – 10 avril 2013
2. Article – KPDSB discusses bussing changes – 11 avril 2013
3. Article – School Bus Safety Goal of Flrst Rider Program – 20 août 2012
4. Article – Bus service expanded – Août 2011
5. Article – Young riders now ready for first trip to school – 23 août 2011
6. Article – Bus policy gets a second look – 28 janvier 2012
7. Article – Busing policy under review – 24 janvier 2012
8. Article – Be Seen, Be Safe program launched by student services consortium – 12 février 2012
9. Article – Student Safety Initiative Launched – 15 février 2012
10. Article – Bitter Cold Not Affecting Buses Or Mail Service – 22 janvier 2013
11. Article – No one Injured in Vehicle-School Bus Crash – 23 janvier 2012
12. Article – Busing policy under review – 24 janvier 2012
13. Article – School buses parked during extreme cold – 25 janvier 2013
14. Article – Bus drivers gather from all over the region – 28 janvier 2012
15. Article – Excel school buses run for a last time – 24 juin 2011
16. Article – New bus operator for Kenora area schools – 9 mars 2011
17. Article – Harmonized Transportation Policy in PLace – 26 mai 2011
18. Article – School Board Run Operation Looking at Changes – 16 novembre 2011
19. Article – School Calendars drafted for 2012-13 – 17 novembre 2011
20. Article – Washagamis Bay First nation parents voice concerns over school buses baing continually rerouted – 6 octobre 2011

21. Article – 26 mai 2011 – School bus contracts renewed – 16 février 2012
22. Article – School Buses Not Running Due to Snow Storm – 20 mars 2013
23. MINISTÈRE – Liste de vérification des recommandations de l'E et E du Northwestern Ontario Student Services Consortium
24. Aperçu des consortiums – NWOSSC
25. Calcul du rajustement du financement dans le cadre de l'E et E – NWOSSC
26. Aperçu financier NWOSSC – CSD catholique des Aurores boréales
27. Aperçu financier NWOSSC – Keewatin-Patricia
28. Aperçu financier NWOSSC – Kenora Catholic DSB
29. Aperçu financier NWOSSC – Northwestern Catholic DSB
30. AA 1 – Rapport sur le transport adapté – Examen de l'E et E – Avril 2013
31. AA 1 – Guide de transport à l'intention des parents ou des tuteurs
32. AA 1 – Réponses du sondage de 2013 sur le service à la clientèle avec analyse
33. AA 1 – Rapport contenant des renseignements supplémentaires
34. AA 1 – Modifications apportées par des conducteurs d'autobus – FORMULAIRE de demande d'examen
35. AA 1 – Commentaires sur la méthode d'établissement des coûts entre les conseils
36. AA 1 – TABLEAU DE LA CIRCULATION DES DONNÉES (ne savait où le placer) – Tiré de l'examen initial de l'E et E
37. AA 1 – Initiatives environnementales des exploitants
38. AA 1 – Comparaison des coûts du transport adapté pour 2011-2012 et 2012-2013
39. AA 1 – Légende à l'endroit où les fichiers sont situés dans CM

40. CM 11a, 11c, 11d – Document énonçant le processus utilisé pour assurer le suivi du rendement du consortium
41. CM 11b – Coût par élève
42. CM 11b – Document énonçant les IRC faisant l'objet d'un suivi
43. CM 13a – 3.1 FINANCES – Cycle budgétaire et présentation de rapports au conseil d'administration
44. CM 13b – Document renfermant le formulaire 2012-2013 pour la 2^e version du budget avec 5 onglets
45. CM 13b – Document renfermant le formulaire 2012-2013 pour la 2^e version du budget
46. CM 13c – Preuve que les dépenses réelles font l'objet d'un rapprochement par rapport au budget – Directeur
47. CM 13d – Présentation au conseil d'administration du budget par rapport aux dépenses réelles
48. CM 13e – Suivi des écarts
49. CM 14a – 2.27 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Directives à l'intention du consortium en ce qui a trait aux ressources humaines, à l'approvisionnement, etc.
50. CM 14b – Rapprochement définitif par conseil pour 2011-2012
51. CM 14c – Gestion financière, dépenses et pouvoirs
52. CM 14e – Exemple de factures des conseils qui achètent des services
53. CM 14f – Exemple de facture pour tous les exploitants, avec la preuve que le consortium vérifie toutes les factures envoyées par ces derniers
54. CM 7a, 7b – Preuve d'assurance et évaluation de l'assurance
55. CM 10a – Processus permettant d'élaborer un plan stratégique dans les PROCÈS-VERBAUX surlignés en JAUNE
56. CM 10b, 10 – Plan stratégique 2011-2013 (année 1)
57. CM 10b, 10 – Plan stratégique 2011-2013 (année 2)

58. CM 12a – Gestion des renseignements privés – Northwest Catholic District School Board – GP OU 14
59. CM 12a – Politiques des conseils scolaires Keewatin-Patricia et Kenora Catholic, etc. – Renseignements sur les élèves
60. CM 12a – CSDCAB G002-P – Gestion des dossiers et de l'information
61. CM 12a – PROCÉDURE B02 sur la gestion des dossiers du Northwest Catholic District School Board
62. CM 12a – G002-D1 Gestion des dossiers et de l'information
63. CM 12b – Entente documentée sur la communication des renseignements sur les élèves ayant des besoins particuliers
64. CM 12b – Entente documentée en vertu de laquelle les conseils membres envisagent de communiquer des renseignements sur les élèves
65. CM 12c – Preuve qu'il existe des politiques et des méthodes relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels
66. CM 1a – Entente de consortium modifiée datée du 1^{er} décembre 2010 signée par tous les conseils
67. CM 1a – Conclusion d'une entente entre le mandataire et le directeur
68. CM 1a – Entente de consortium datée du 28 juin 2010 signée par tous les conseils
69. CM 2a, 3a – Responsabilisation par le biais de la gouvernance et organigramme
70. SUPPRIMER PAR LE CLIENT
71. CM 6 – Entente d'achat de services
72. CM 8, 9a – 2.27 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Directive à l'intention du consortium en ce qui a trait aux ressources humaines, à l'approvisionnement, etc.
73. CM 1c – Document contenu dans CM1a dans le cadre de l'entente

74. CM 11a – Document énonçant le processus utilisé pour assurer le suivi du rendement du consortium
75. CM 12d – Trois exemples d'ententes de confidentialité signées avec chaque type d'exploitants
76. CM 12e – Dix exemples d'ententes de confidentialité signées par les conducteurs
77. CM 12f – Ententes de confidentialité signées pour tous les membres du personnel
78. Procès-verbal – 2011-2012 – PROCÈS-VERBAL de la réunion EXTRAORDINAIRE (10) du conseil d'administration du 3 juillet
79. Procès-verbal – 2011-2012 – PROCÈS-VERBAL de la réunion (05) du NWOCCS du 11 janvier avec le conseil d'administration avec pièces jointes
80. Procès-verbal – 2011-2012 – ORDRE DU JOUR de la réunion (06) du NWOCCS du 8 février avec le conseil d'administration AVEC PIÈCES JOINTES
81. Procès-verbal – 2011-2012 – PROCÈS-VERBAL de la réunion à HUIS CLOS (06) du NWOSSC du 8 février avec le conseil d'administration
82. Procès-verbal – 2011-2012 – PROCÈS-VERBAL de la réunion (06) du NWOSSC du 8 février avec le conseil d'administration
83. Procès-verbal – 2011-2012 – ORDRE DU JOUR de la réunion (07) du NWOSSC du 23 mars et pièces jointes
84. Procès-verbal – 2011-2012 – PROCÈS-VERBAL de la réunion (07) du NWOSSC du 23 mars
85. Procès-verbal – 2011-2012 – ORDRE DU JOUR de la réunion (08) du NWOSSC du 11 avril et pièces jointes
86. Procès-verbal – 2011-2012 – PROCÈS-VERBAL de la réunion (08) du NWOSSC du 11 avril
87. Procès-verbal – 2011-2012 – ORDRE DU JOUR de la réunion (09) du NWOSSC du 13 juin et pièces jointes

88. Procès-verbal – 2011-2012 – PROCÈS-VERBAL de la réunion (09) du conseil d'administration du 13 juin avec pièces jointes
89. Procès-verbal – 2011-2012 – ORDRE DU JOUR de la réunion EXTRAORDINAIRE du conseil d'administration du 3 juillet
90. Procès-verbal – 2011-2012 – ORDRE DU JOUR RÉVISÉ de la réunion d'orientation (01) du 26 mars avec les conseillers scolaires avec pièces jointes
91. Procès-verbal – 2011-2012 – PROCÈS-VERBAL de la réunion d'orientation (01) du 26 mars avec les conseillers scolaires
92. Procès-verbal – 2012-2013 – PROCÈS-VERBAL de la réunion (01) du NWOSSC du 30 août
93. Procès-verbal – 2012-2013 – Ordre du jour de la réunion (02) du NWOSSC du 22 octobre et pièces jointes
94. Procès-verbal – 2012-2013 – ORDRE DU JOUR de la réunion (03) du NWOSSC du 14 décembre et pièces jointes
95. Procès-verbal – 2012-2013 – PROCÈS-VERBAL de la réunion à HUIS CLOS (03) du NWOSSC du 14 janvier avec le conseil d'administration
96. Procès-verbal – 2012-2013 – PROCÈS-VERBAL de la réunion (03) du NWOSSC du 14 janvier
97. Procès-verbal – 2012-2013 – ORDRE DU JOUR de la réunion (04) du NWOSSC du 5 février et pièces jointes
98. Procès-verbal – 2012-2013 – PROCÈS-VERBAL de la réunion (04) du NWOSSC du 5 février et pièces jointes
99. Procès-verbal – 2012-2013 – Deuxième version de l'ORDRE DU JOUR de la réunion (05) du NWOSSC du 21 mars ET pièces jointes
100. Procès-verbal – 2012-2013 – PROCÈS-VERBAL de la réunion (05) du NWOSSC du 21 mars et pièces jointes
101. Procès-verbal – 2012-2013 – Troisième version de l'ORDRE DU JOUR RÉVISÉ de la réunion (05) du NWOSSC du 21 mars ET pièces jointes

102. Procès-verbal – 2012-2013 – ORDRE DU JOUR de la réunion d'orientation (01) du 21 février avec les conseillers scolaires et pièces jointes
103. Procès-verbal – 2012-2013 – PROCÈS-VERBAL de la réunion d'orientation (01) du 21 février avec les conseillers scolaires avec la politique en pièce jointe
104. CM 3b – DESCRIPTION DE TÂCHES – Directeur général du NWOSSC
105. CM 3b – DESCRIPTION DE TÂCHES – Agent de transport du NWOSSC – *Edulog*
106. CM 3b – DESCRIPTION DE TÂCHES – Adjoint au transport du NWOSSC
107. CM 3b – DESCRIPTION DE TÂCHES – AGENTS de transport du NWOSSC – Est-Ouest
108. CM 9b – Table des matières du classeur des RESSOURCES HUMAINES
109. CM 9b – Gestion du rendement – Transport
110. CM 9b – Exemple de cadre d'initiation au travail
111. CM 9c – Exigences en matière de formation du personnel
112. CM 9d – Formation du personnel sur la tenue de registres
113. CM 9e – Stratégie de planification de la relève et de formation du personnel pour 2013
114. CM 9f – Communication des objectifs du consortium et des objectifs de rendement
115. C4 et PP6 – Programme de formation des conducteurs et événements destinés à ces derniers
116. PP 1 – POLITIQUE DE TRANSPORT 0.0 – Anglais – En vigueur à compter d'août 2012
117. PP 1 – POLITIQUE DE TRANSPORT 0.0 – Anglais – MODIFICATIONS proposées pour 2013
118. PP 1 – Politique de transport 0.0 – Français

119. PP 1 – Politique de transport 0.0 du NWOSSC – Politique 001 uniformisée
120. PP 1 – 1.1 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Responsabilités des élèves
121. PP 1 – 1.10 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Procédure relative au brouillard
122. PP 1 – 1.11 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Annulation d'autobus (parcours du matin)
123. PP 1 – 1.12 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Renvoi prématuré – Service de transport seulement
124. PP 1 – 1.13 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Protocole relatif aux multiples ramassages à l'intention des parents ayant la garde
125. PP 1 – 1.14 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Dangers
126. PP 1 – 1.15 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Appels interjetés par les parents ou les tuteurs
127. PP 1 – 1.16 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Élèves ayant des maladies infectieuses ou des infections contagieuses indésirables
128. PP 1 – 1.17 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Éducation coopérative, apprentissage par l'expérience et participation communautaire – Transport
129. PP 1 – 1.18 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Programme scolaire d'échanges
130. PP 1 – 1.19 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Évaluation et emplacement des arrêts
131. PP 1 – 1.2 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Responsabilités des parents
132. PP 1 – 1.21 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Obligation de signalement
133. PP 1 – 1.22 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Transferts d'autobus scolaires
134. PP 1 – 1.3 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Responsabilités des conducteurs d'autobus
135. PP 1 – 1.4 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Discipline à bord des autobus scolaires
136. PP 1 – 1.5 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Programme de parents visibles

137. PP 1 – 1.6 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Bracelets de poignet
138. PP 1 – 1.7 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Modifications temporaires
139. PP 1 – 1.8 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Manger et boire à bord des autobus scolaires
140. PP 1 – 1.9 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Température extrêmement froide
141. PP 1 – 2.28 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Avis de renvois temporaires
142. PP 1 – 2.1 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Sièges rehausseurs
143. PP 1 – 2.22A PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Ententes de transport – Formulaire
144. PP 1 – 2.23 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Vérification des prix du carburant
145. PP 1 – 2.24 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Responsabilités des exploitants
146. PP 1 – 2.25 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Procédure relative au protocole de communication
147. PP 1 – 2.26 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Vérification des adresses
148. PP 1 – 2.27 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Directive à l'intention du consortium en ce qui a trait aux ressources humaines, à l'approvisionnement, etc.
149. PP 1 – 2.28 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Avis de renvois temporaires
150. PP 1 – 2.31 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Production de fiches de renseignements sur les tournées
151. PP 1 – 2.5 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Protocole de signalement des accidents
152. PP 1 – 2.6 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Plan de sûreté du bureau du consortium

153. PP 1 – 2.7 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Conditions mettant la vie en danger
154. PP 1 – 3.1 FINANCES – Cycle budgétaire et présentation de rapports au conseil d'administration
155. PP 1 – 3.2 FINANCES – Norcare
156. PP 1 – 3.3 FINANCES – Signataire autorisé – Limitations financières
157. PP 1 – A. Table des matières de la procédure
158. PP 1 – A. EXPLICATION des politiques et des méthodes régulières relatives au transport du domicile à l'école
159. PP 1 – TABLE DES MATIÈRES des directives internes
160. PP 1 – Directives internes sur les vérifications et les postvérifications des tournées
161. PP 1 – 1.20 PROCÉDURE GÉNÉRALE – Demandes de modification des politiques
162. PP 1 – 2.10 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Transport d'urgence
163. PP 1 – 2.11 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Annulations (parcours du matin) avec annexes internes
164. PP 1 – 2.12 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Durée du trajet
165. PP 1 – 2.13 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Caméras vidéo
166. PP 1 – 2.14 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Procédure de traitement des plaintes
167. PP 1 – 2.15 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Services de transport adapté
168. PP 1 – 2.15A PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Formulaire de demande de services de transport adapté
169. PP 1 – 2.16 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Transport par un parent
170. PP 1 – 2.17 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Conservation des dossiers

171. PP 1 – 2.18 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Personnes de confiance pour les élèves ayant des besoins particuliers
172. PP 1 – 2.19 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Vérifications des tournées
173. PP 1 – 2.2 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Résumés de dossier des conducteurs
174. PP 1 – 2.20 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Animaux d'assistance
175. PP 1 – 2.21 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Procédure relative à la stratégie pour faire face à la baisse des effectifs
176. PP 1 – 2.22 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Ententes de transport
177. PP 1 – 2.28A PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – FORMULAIRE d'avis de renvois temporaires
178. PP 1 – 2.3 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Programme Petits passagers
179. PP 1 – 2.4 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Protocole concernant les élèves manquants ou non dénombrés
180. PP 1 – 2.8 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Conducteurs d'autobus scolaires – Enfants et petits- enfants
181. PP 1 – 2.9 PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE – Évaluation et emplacement des arrêts – Formulaire
182. PP 2 – Calendrier de planification 2013-2014 (se reporter aux documents CM10a et CM 10b)
183. PP 2 – Calendrier de planification 2013-2014
184. PP 3 – Planification des tournées
185. PP 4 – Coût par élève pour 2011-2012 et 2012-2013
186. PP 4 – Rapports utilisés pour mesurer ou comparer les niveaux de service
187. PP 5 – Programmes de sécurité à bord des autobus
188. PP 8 – Programmes spécialisés offerts par les conseils

189. RT 1 – Politiques ou pratiques de planification
190. RT 1 – Transferts (VOIR PP 1 – 1.22 Transferts et 2.12 Durée du trajet)
191. RT 2 – Procédures d'examen et de modification des tournées (VOIR PP 3)
192. RT 3 – Copie de tout contrat, y compris des ententes relatives à la portée du travail
193. RT 4 – Copie de tout manuel de procédures relatif à l'utilisation des systèmes, y compris ceux qui sont remis par les fournisseurs et (ou) préparés par le personnel
194. RT 5 – Identification de toute technologie supplémentaire utilisée pour la gestion du transport
195. C 1a et 3b – Contrat du NWOSSC entré en vigueur en 2011 et énoncé de travail
196. C 1a et 3b – Contrat du NWOSSC entré en vigueur en 2012 et énoncé de travail
197. C 1b – Pages du contrat des signataires – 28 février
198. C 1c – Description de la rémunération des entrepreneurs, y compris du paiement en cas de grève ou les jours de mauvais temps
199. C 2 – Politiques et méthodes relatives à la passation de contrats concernant les véhicules de transport adapté
200. C 3a – Liste de tous les exploitants dont le consortium a retenu les services
201. C 3c – Feuilles de signature
202. C4 et PP6 – Programme de formation des conducteurs et événements destinés à ces derniers
203. C 5 – Inventaire du parc d'autobus scolaires des exploitants sous contrat indiquant l'âge des véhicules
204. C 6a et C 6 b – Politique relative à l'admissibilité au transport autre que par autobus

205. C 7a – Liste de vérification annuelle de la conformité aux contrats – Année d'entrée en vigueur du contrat : 2011
206. C 7b et C 9d – Vérification de la conformité – Examen sur place des véhicules du parc – Liste de vérification des véhicules – IRON RANGE, DRYDEN – Avril 2013
207. C 7b – Preuve que le consortium recueille tous les renseignements
208. C 7c – Preuve que le consortium fait le suivi des renseignements que l'exploitant soumet
209. C 8 b – Modèle de documents de la DDS
210. C 8a – Calendrier d'achat de services auprès des exploitants documenté et approuvé par le comité de gouvernance
211. C 8c – Preuve d'approvisionnement – Lettre d'attribution – DDS
212. C 9 c – Preuve de vérification de l'installation IRON RANGE – L'ÉBAUCHE n'a pas encore été présentée aux exploitants
213. C 9a – Politiques permettant la réalisation des vérifications
214. C 9b – Formulaire utilisés aux fins de la vérification des installations, des véhicules et des tournées des exploitants
215. C 9e – Preuve que le consortium procède à des vérifications aléatoires, officielles et documentées des
216. tournées
217. C 9f – Programme de gestion de l'exécution des contrats
218. C 9g – Preuve que le consortium effectue un suivi auprès des exploitants concernant leur rendement et qu'il communique avec eux à cet égard
219. C 9g – Preuve supplémentaire que le consortium effectue un suivi auprès des exploitants concernant leur rendement et qu'il communique avec eux à cet égard
220. NWOSSC – Légende

- 221. FICHER DE DONNÉES SUR LES PARCOURS DU NWOSSC – 3 mai 2013
- 222. FICHER DE DONNÉES SUR LES ÉLÈVES DU NWOSSC – 3 mai 2013
- 223. Production d'un rapport sur les accidents et les incidents après la visite sur place – Formulaire interne

10 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	1,2 km	3,2 km
Politique - KPDSB	0,5 km	1,0 km	1,6 km	3,2 km
Politique - KCDSB	0,5 km	1,0 km	1,6 km	3,2 km
Politique - NWCDSB	0,5 km	1,0 km	1,6 km	3,2 km
Politique - CSDCAB	0,5 km	1,0 km	1,6 km	3,2 km

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique - KPDSB	275 m	275 m	275 m	275 m
Politique - KCDSB	275 m	275 m	275 m	275 m
Politique - NWCDSB	275 m	275 m	275 m	275 m
Politique - CSDCAB	275 m	275 m	275 m	275 m

Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	18	18	18	25
Politique - KPDSB	30	30	30	30
Politique - KCDSB	30	30	30	30
Politique - NWCDSB	30	30	30	30
Politique - CSDCAB	30	30	30	30

Plage de départ

Activité	PM/M	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	16	16	16	18
Politique - KPDSB	30	30	30	30
Politique - KCDSB	30	30	30	30
Politique - NWCDSB	30	30	30	30
Politique - CSDCAB	30	30	30	30

Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique - KPDSB	7 h 45	7 h 45	7 h 45	7 h 45
Politique - KCDSB	7 h 45	7 h 45	7 h 45	7 h 45
Politique - NWCDSB	7 h 45	7 h 45	7 h 45	7 h 45
Politique - CSDCAB	7 h 45	7 h 45	7 h 45	7 h 45

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	5 h 30	5 h 30	5 h 30	6 h 00
Politique - KPDSB	17 h 02	17 h 02	17 h 02	17 h 02
Politique - KCDSB	17 h 02	17 h 02	17 h 02	17 h 02
Politique - NWCDSB	17 h 02	17 h 02	17 h 02	17 h 02
Politique - CSDCAB	17 h 02	17 h 02	17 h 02	17 h 02

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	75	75	75	90
Politique - KPDSB	60	60	60	60
Politique - KCDSB	60	60	60	60
Politique - NWCDSB	60	60	60	90
Politique - CSDCAB	60	60	60	90

Remarque : La durée du trajet pour près de 89 % de tous les élèves est inférieure à 60 minutes.

Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	69	69	69	52
Politique - KPDSB	72	72	72	48
Politique - KCDSB	72	72	72	48
Politique - NWCDSB	72	72	72	48
Politique - CSDCAB	72	72	72	48

www.deloitte.ca

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

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

© Deloitte LLP et sociétés affiliées.