



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

Rainy River District Transportation Services Consortium

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

Juillet 2013

Rapport final

Table des matière

Résumé.....	1
1 Introduction	5
1.1 Contexte	5
1.1.1 Réforme du transport.....	5
1.1.2 Examen de suivi	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	5
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	6
1.3.1 Équipe et méthodologie	6
1.3.2 Rajustement du financement	10
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	11
1.3.3 But du rapport.....	11
1.3.4 Documentation.....	11
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	12
2 Gestion du consortium	13
2.1 Introduction.....	13
2.2 Gouvernance.....	13
2.2.1 Recommandations initiales.....	14
2.2.2 Progrès réalisés.....	15
Figure 1 : Organigramme de gouvernance du RRDTSC	16
2.2.3 Réalisations	16
2.3 Structure organisationnelle.....	17
2.3.1 Recommandations initiales.....	17
2.3.2 Progrès réalisés.....	17
2.4 Gestion du consortium	18
2.4.1 Recommandations initiales.....	18
2.4.2 Progrès réalisés.....	19
2.4.3 Recommandations	21
2.5 Gestion financière	21
2.5.1 Recommandations initiales.....	22

2.5.2	Progrès réalisés	22
2.5.3	Réalisations	22
2.5.4	Recommandations	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	Recommandations initiales	25
3.2.2	Progrès réalisés	26
3.3	Planification des tournées	28
3.3.1	Recommandation initiale.....	28
3.3.2	Progrès réalisés	28
	Tableau 2 : Comparaison des parcours simples.....	29
3.3.3	Possibilités d'amélioration.....	30
3.4	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	30
4	Optimisation des tournées et technologie	31
4.1	Introduction.....	31
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	31
4.2.1	Recommandations initiales	32
4.2.2	Progrès réalisés	33
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	34
4.3.1	Recommandations initiales.....	35
4.3.2	Progrès réalisés	35
4.4	Utilisation et établissement du système.....	36
4.4.1	Recommandations initiales	37
4.4.2	Progrès réalisés	37
4.4.3	Possibilités d'amélioration.....	38
4.5	Rapports du système	38
4.5.1	Recommandations initiales	38
4.5.2	Progrès réalisés	39
4.6	Optimisation des tournées et planification du transport adapté	40

4.6.1	Recommandation initiale.....	40
4.6.2	Progrès réalisés.....	40
4.6.3	Possibilités d'amélioration.....	41
	Figure 2 : Durée du trajet des élèves.....	43
4.7	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	44
5	Contrats	45
5.1	Introduction.....	45
5.2	Structure des contrats	45
5.2.1	Recommandations initiales.....	46
5.2.2	Progrès réalisés.....	47
5.2.3	Réalisations	48
5.2.4	Recommandations.....	48
5.3	Achat de produits et de services	49
5.3.1	Recommandations initiales.....	49
5.3.2	Progrès réalisés.....	50
5.3.3	Réalisations	50
5.4	Gestion des contrats	50
5.4.1	Recommandations initiales.....	51
5.4.2	Progrès réalisés.....	52
5.4.3	Réalisations	53
5.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	53
6	Rajustement du financement	54
	Tableau 3: Formule de rajustement du financement.....	54
	Rainy River District School Board	55
	Northwest Catholic District School Board	55
7	Annexe 1 : Glossaire.....	56
8	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	59
	Rainy River District School Board	59
	Northwest Catholic District School Board	59
9	Annexe 3 : Liste des documents	60
10	Annexe 4 : Pratiques courantes	65

Distance entre le domicile et l'école	65
Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	65
Plage d'arrivée	65
Plage de départ.....	65
Heure du premier ramassage	66
Dernière heure de débarquement.....	66
Durée maximale du trajet.....	66
Places assises par véhicule.....	66

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

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

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du de la Rainy River District Transportation Services Consortium (ci- après nommée « RRDTSC » 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 Avril 2007 (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 service des transports était confronté à deux principaux obstacles liés aux services. Le premier était que la région à desservir était vaste et peu peuplée. La faible densité empêchait le service des transports de mettre en place des mesures d'efficience comme les parcours par étape (où un seul autobus dessert plusieurs écoles au cours de différentes tranches horaires) étant donné le délai nécessaire pour traverser le vaste territoire.

Malgré un effectif limité, le service des transports avait été en mesure de réaliser des progrès considérables depuis l'intégration des services avec ceux du Northwest Catholic District School Board. Les gains d'efficience réalisés au fil des ans s'expliquent principalement par les efforts diligents déployés par l'agent de transport. La principale réussite a été la réduction de 900 kilomètres et de 20 heures dans le calendrier des

déplacements quotidiens. Ces efforts ont entraîné des économies pour les deux conseils. D'autres progrès notables ont été réalisés, notamment :

- La mise en œuvre efficace d'un logiciel complexe et hautement fonctionnel en matière de détermination des routes. Peu de soutien technique était disponible pour cette mise en œuvre.
- À titre d'utilisateur autodidacte du système, l'agent des transports a démontré sa volonté de se familiariser avec un logiciel complexe et d'utiliser le logiciel comme outil opérationnel en vue d'élaborer un plan rationnel de détermination des routes dans une vaste région géographique peu densément peuplée. De plus, des mesures ont été prises afin d'assurer une formation polyvalente du personnel des transports relativement à l'utilisation du logiciel d'optimisation des tournées dans le but de garantir la poursuite des activités opérationnelles en cas d'absence de l'agent de transport.
- Les politiques ont été généralement harmonisées, sauf dans la région d'Atikokan, où des circonstances exceptionnelles ont empêché la mise en place de niveaux de service améliorés.
- La mise en place d'une structure contractuelle commune qui comporte des clauses pertinentes pour établir les attentes en matière de services.
- La mise en œuvre de procédures de vérification des tournées a permis à l'agent de transport d'évaluer plus clairement et précisément la prestation des services par les transporteurs et l'exactitude des données contenues dans le logiciel d'optimisation des tournées.

On a recommandé que le service des transports concentre ses efforts à court terme sur l'établissement d'une structure et d'un cadre plus officiels pour ses activités. Bien que ses pratiques de gestion étaient efficaces au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le service des transports n'avait pas établi d'ententes officielles entre les conseils partenaires et les conseils acheteurs de services qui font appel au service des transports. De plus, bien que l'agent de transport était un utilisateur compétent du logiciel d'optimisation des tournées, on a recommandé le suivi d'une formation supplémentaire afin de permettre une analyse plus détaillée d'autres solutions d'optimisation des tournées qui pourraient améliorer les services ou réduire davantage les coûts. On a recommandé d'apporter d'autres améliorations techniques au logiciel, y compris le regroupement des cartes et des bases de données des deux territoires (est et ouest) pour simplifier et améliorer les processus de production de rapports et réexaminer la structure de codage existante en vue d'améliorer les capacités d'analyse. Enfin, on a recommandé que le service des transports mette en place un processus

concurrentiel pour l'attribution des tournées d'autobus, de façon à ce que des exigences supplémentaires en matière de services puissent être clairement définies et que la rémunération des exploitants se fonde sur les taux du marché.

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

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

À la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, plusieurs recommandations ont été formulées afin d'aider le consortium à devenir plus efficace et efficient en ce qui a trait à la prestation de ses services. L'examen de suivi a conclu que le consortium a fait l'objet d'importantes modifications depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, y compris, sans toutefois s'y limiter :

- les deux conseils membres ont signé une entente de consortium qui documente de façon officielle la création du consortium;
- le consortium a mis en œuvre un programme de partage des coûts entre les deux conseils membres pour répartir les coûts de transport directs et indirects;
- il a attribué la totalité de ses tournées dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel;
- il a élaboré un programme exhaustif de gestion des contrats;
- il a amélioré ses capacités de communication grâce à l'utilisation de son site Web et de technologies comme l'outil *Web School Assistant*;
- il a élaboré un manuel complet de politiques et de procédures;
- il a amélioré la structure de codage;
- il a élaboré une politique relative à la gestion des heures de classe afin de mener un examen plus approfondi des heures de classe et des possibilités présentées en réharmonisant les heures de classe.

Au moment où l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a été réalisé, le consortium était un service ne comptant qu'une personne du Rainy River District School Board (RRDSB), qui vendait des services au Northwest Catholic District School Board (NWCDSB). Des changements importants ont été opérés depuis l'examen initial, puisque le consortium a tenu compte de toutes les recommandations formulées dans le rapport initial et a pris les mesures nécessaires pour mettre en œuvre la plupart des changements requis. De plus, l'équipe d'examen a été en mesure de relever certains

domaines d'activités du consortium qui sont considérés comme des pratiques exemplaires de l'industrie.

Il est évident que le consortium était résolu à améliorer son fonctionnement global depuis le dernier examen. L'équipe du consortium agit maintenant à titre d'organisme indépendant et bien que le consortium et son personnel soient relativement nouveaux, ils offrent un niveau de service élevé à leurs deux conseils membres et ont de solides assises sur lesquelles ils peuvent se fonder.

Rajustement du financement

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

Rainy River District School Board	18 034 \$
Northwest Catholic District School Board	S.O.

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario a lancé d'importantes réformes en matière d'éducation au cours des sept 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 RRDTSC a fait l'objet d'un examen initial en avril 2007.

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 2007.

De l'année scolaire 2006-2007 à la fin de celle de 2011-2012, le ministère a octroyé 32 millions de dollars supplémentaires aux conseils en question.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

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

de l'efficience afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;

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

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

1.3.1 Équipe et méthodologie

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2007. 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 2007 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 2007 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 2007 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficience et l'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

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

Optimisation des tournées et technologie

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

Contrats

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

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

1.3.2 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils 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 Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

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

Structure de gouvernance

Au moment de l'examen, la structure de gouvernance du consortium n'avait pas été adoptée officiellement. Les conseils doivent chercher à mettre sur pied le comité de gestion et le comité scolaire le plus tôt possible. Au cours de l'examen des rôles et des responsabilités de chacun des comités, les conseils doivent tenir compte des aspects suivants en vue de mettre en place une structure de gouvernance efficace:

- Les conseils partenaires doivent être représentés à parts égales au sein des comités; le nombre de membres doit être suffisant pour permettre un processus décisionnel efficace.
- Les membres du comité doivent être indépendants des activités quotidiennes et de la gestion du consortium. Ainsi, la fonction de contrôle sera objective et servira les meilleurs intérêts du consortium.
- La politique de gouvernance du consortium doit être transparente et claire. La politique doit prévoir des dispositions concernant:
 - La sélection des membres du comité de contrôle;
 - La durée des fonctions des membres du comité de contrôle;
 - Les rôles et les responsabilités des membres et du comité;
 - Le processus décisionnel (c.-à-d. votes majoritaires, consensus);
 - Le règlement des conflits entre les conseils partenaires.

Le mandat et les objectifs du consortium sont clairement énoncés. Le consortium pourra donc se concentrer à assurer la prestation de ses services clés et à orienter la planification opérationnelle et le processus décisionnel.

Entente de consortium

Le département des transports doit conclure une entente de consortium officielle afin de s'assurer que les conseils partenaires conviennent des modalités de service et les consignent de façon officielle. La mise en place d'une entente de consortium doit également englober la documentation d'une politique de règlement des conflits qui sera utilisée lorsque le consortium sera établi de façon officielle. La politique de règlement des conflits doit englober les conflits entre les conseils partenaires et les conflits entre le consortium et les autres intervenants (c.-à-d. les exploitants, les parents et les écoles).

2.2.2 Progrès réalisés

Structure de gouvernance

Le 30 avril 2012, le RRDSB et le NWCDSB ont signé une entente afin de créer le Rainy River District Transportation Services Consortium. Cette entente énonce la structure de gouvernance du nouveau consortium.

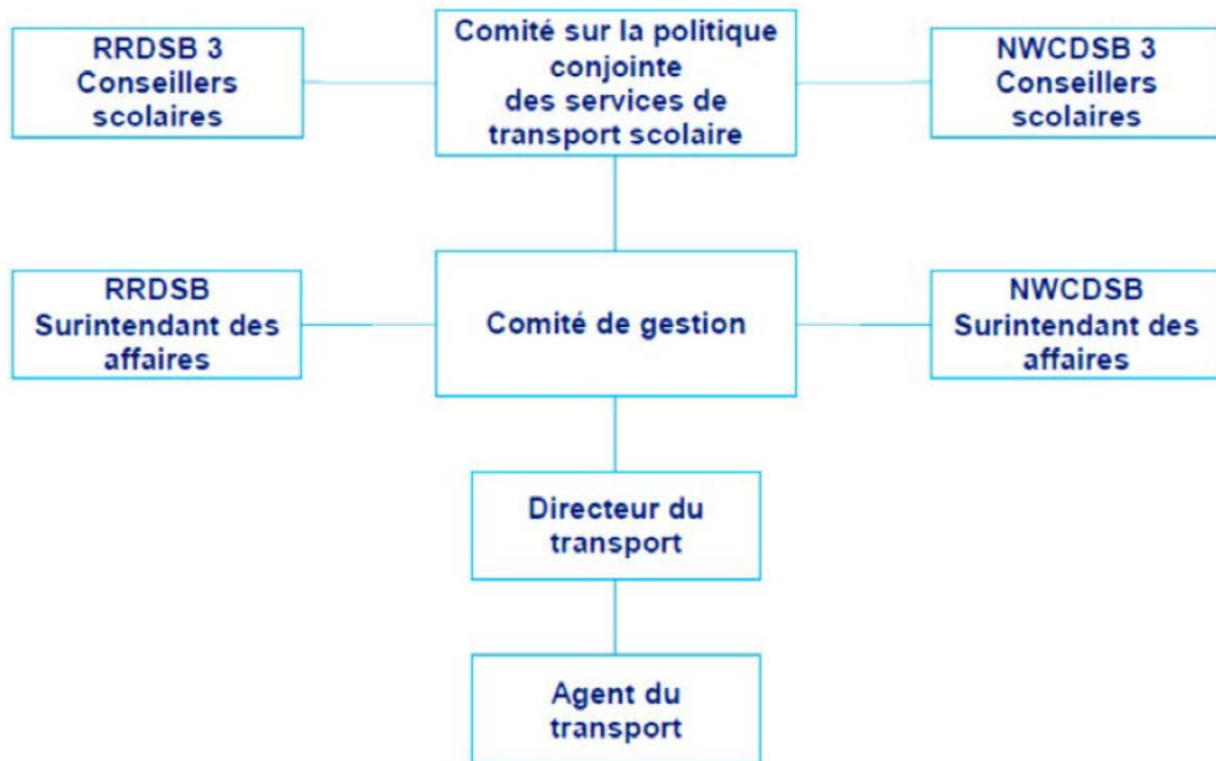
Un comité sur la politique conjointe des services de transport scolaire a été mis sur pied. Les membres de ce comité se réunissent annuellement afin de revoir les politiques du consortium en matière de transport et d'entendre les appels de différends découlant de l'application de la politique du consortium qui n'ont pas été résolus par le comité de gestion. Le comité conjoint des services de transport scolaire est composé de trois administrateurs qui proviennent de chacun des conseils membres.

Le comité de gestion se compose de l'agent de supervision chargé des questions de transport de chacun des conseils membres ainsi que du gestionnaire du transport qui agit à titre de secrétaire pour le comité et qui est un membre sans droit de vote. L'entente de consortium précise que le gestionnaire du transport est responsable des activités quotidiennes du consortium et qu'il relève directement du comité de gestion. Par ailleurs, l'entente décrit les rôles et les responsabilités du comité de gestion, le processus de sélection des membres de ce comité et le processus de règlement des conflits entre les conseils membres. Durant les entrevues de suivi, le gestionnaire du transport et le comité de gestion ont confirmé que le gestionnaire du transport gère les activités quotidiennes du consortium. De plus, le gestionnaire du transport porte généralement à l'attention des membres du comité de gestion tout point qui doit leur être transmis au cours des réunions ordinaires mensuelles du comité de gestion.

On note que le gestionnaire du transport, de temps à autre, est autorisé à agir à titre de mandataire pour le consortium et à son nom afin de signer des ententes, par exemple, qui sont nécessaires ou souhaitables pour mettre en œuvre et fournir des services de transport. On souligne que les ententes avec les exploitants sont signées par les membres du comité de gestion de chacun des conseils membres.

La Figure 1 ci-dessous illustre la structure de gouvernance du consortium :

Figure 1 : Organigramme de gouvernance du RRDTSC



Entente de consortium

Comme indiqué ci-dessus, les deux conseils membres ont signé une entente de consortium en avril 2012. L'entente énonce les conditions de service du consortium et prévoit un processus de règlement des conflits à suivre en cas de conflits entre les conseils membres. En ce qui concerne les conflits entre le consortium et les exploitants, un processus de règlement des conflits a été inclus dans l'entente avec les exploitants.

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

L'entente de consortium définit clairement les rôles et les responsabilités du consortium, du comité de gestion et du comité conjoint des services de transport scolaire. De plus, le comité d'affiliation et le comité conjoint des services de transport scolaire se composent, à nombre égal, de représentants des deux conseils membres, ce qui favorise l'équité, permet une participation égale au processus décisionnel et garantit que les droits de tous les conseils membres sont pris en compte équitablement.

Entente de consortium

Les deux conseils membres ont signé une entente de consortium, qui constitue le document juridique régissant le consortium. L'entente contient suffisamment de détails sur les principales dispositions telles que le partage des coûts, la résolution des conflits et le rôle du consortium. L'entente est importante en ce sens qu'elle définit clairement la relation entre les conseils membres en ce qui a trait à la prestation efficace et efficiente de services de transport d'élèves.

2.3 Structure organisationnelle

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

2.3.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en avril 2007.

2.3.2 Progrès réalisés

Statut du consortium

Le consortium n'est pas constitué en personne morale distincte. Conformément à l'entente de consortium, les conseils membres ont convenu de fournir collectivement une administration commune pour les services de transport des élèves inscrits dans leur territoire respectif. Le consortium gère et administre l'ensemble des services de transport entre le domicile et l'école et entre les écoles et des services de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers pour les deux conseils membres. Les deux conseils membres demeurent propriétaires du consortium.

Personnel du consortium

Le consortium se compose de deux employés, du gestionnaire du transport et d'un agent de transport. Les deux membres de l'équipe sont actuellement des employés du RRDSB. L'entente de consortium précise que tout futur poste vacant non syndiqué sera

annoncé par le consortium et les deux conseils membres, tandis que les postes vacants syndiqués seront traités suivant la convention collective du RRDSB.

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

Conseils acheteurs de services

Le département des transports doit établir des contrats officiels avec tous les conseils acheteurs de services (le conseil Northwest et les Premières nations de la région) le plus tôt possible. Les contrats officiels protègent le consortium; ils permettent d'énoncer clairement la portée des services et des frais, les exigences en matière d'assurance / responsabilités, la qualité du service, le processus de règlement des conflits ainsi que la durée des services, et permettent aux parties d'en convenir avant la prestation des services. Sans contrat, le risque de conflits découlant de malentendus est plus élevé.

Plans opérationnels

Le département des transports a réalisé des progrès en cernant des objectifs à court terme en matière d'efficience ainsi qu'un objectif à long terme, soit d'utiliser un budget de transport équilibré. Avec le suivi du comité de gestion et du comité scolaire, le département des transports doit élaborer un plan opérationnel officialisé qui comprendra les étapes clairement définies que le consortium doit respecter pour atteindre ses objectifs à court et à long terme. Les éléments stratégiques de la prestation des services, comme les procédures d'embarquement, les heures de classe et les points d'embarquement doivent être examinés et consignés. Un plan opérationnel éclairé permettrait non seulement d'établir officiellement des objectifs pour le consortium, mais aussi de décrire la façon d'atteindre ces objectifs et de permettre au consortium d'évaluer son rendement en fonction d'étapes définies.

Services de soutien

Le conseil Rainy River, avec l'aide du conseil Northwest, doit réexaminer la prestation de ses services de soutien afin de s'assurer que ces services sont équitables et identifiés comme des coûts administratifs et opérationnels de la prestation de services

de transport des élèves. Ces dépenses doivent englober les frais de comptabilité, les coûts d'administration de la paye, le soutien TI, le soutien en RH, l'assurance et les heures de travail des surintendants (Rainy River et Northwest). Si le coût de ces services n'est pas porté au budget d'administration du transport, le coût réel de la prestation des services de transport sera sous-estimé. De plus, ces dépenses réelles ne sont pas attribuées au conseil Northwest; par conséquent, les coûts administratifs réels ne seront pas entièrement récupérés.

2.4.2 Progrès réalisés

Conseils acheteurs de services

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, les deux conseils membres ont signé une entente de consortium, au sein de laquelle la propriété du consortium est partagée conjointement entre les deux conseils membres. Dans ce scénario, le consortium relève désormais des deux conseils membres, non pas seulement du RRDSB, et, par conséquent, il est nécessaire d'établir une entente d'achat de services avec le NWCDSB.

Par ailleurs, le consortium n'offre pas de services à des conseils scolaires supplémentaires ou à des collectivités des Premières Nations.

Plan stratégique (opérationnel)

Le consortium a commencé à élaborer son propre plan stratégique. L'énoncé de mission du consortium a été achevé et approuvé par le comité de gestion et les objectifs suivants du consortium ont été définis et présentés à la réunion d'avril du comité de gestion :

- accent mis sur les indicateurs de rendement clés (IRC) en vue d'améliorer la prestation des services;
- accroissement du pourcentage de vérifications aléatoires des tournées;
- examen des limites du consortium;
- mise au point d'une application pour téléphones intelligents avec code à barres qui transmettra des notifications précises sur les services d'autobus aux élèves et aux parents;
- mises à jour automatiques envoyées aux parents par courriel ou blogue;

- examen de la politique du consortium relative aux autres adresses avec le comité conjoint des services de transport scolaire.

Le consortium a indiqué qu'il a l'intention de publier son plan stratégique au plus tard en novembre 2013.

Services de soutien

Comme indiqué dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le RRDSB offre des services de soutien au consortium, dont des services de comptabilité et des services de soutien en matière de technologie de l'information. Bien que le RRDSB offre toujours les mêmes services de soutien, l'officialisation du consortium par l'intermédiaire de l'entente de consortium a nécessité une révision des relations entre le consortium et les services du RRDSB offrant des services de soutien. Plus particulièrement, l'annexe « A » de l'entente énonce la formule des coûts que le RRDSB utilise pour facturer au consortium le temps que le personnel de la comptabilité et des TI du RRDSB passe sur les questions du consortium. Ces coûts sont ensuite partagés entre les deux conseils, ainsi que d'autres dépenses administratives, selon la formule de partage des coûts de l'annexe « A » de l'entente de consortium.

Planification de la relève

Le consortium a élaboré un plan de la relève qui doit être mis en œuvre dans l'éventualité où la personne occupant le poste de gestionnaire du transport s'absente à court ou à long terme. Le plan prévoit la nomination d'un gestionnaire par intérim, les responsabilités du gestionnaire actuel d'offrir une formation polyvalente ainsi que les pouvoirs et la rémunération du gestionnaire par intérim. De plus, en cas d'absence à long terme ou d'absence définitive, le plan énonce les responsabilités du comité de gestion en ce qui a trait au recrutement d'un nouveau gestionnaire du transport ainsi que les délais associés.

Indicateurs de rendement clés

Le consortium a élaboré une politique sur les indicateurs de rendement clés (IRC) avant le début de l'année scolaire 2012-2013. Les IRC sont utilisés par le consortium afin d'assurer le suivi et la surveillance de son propre rendement et de celui des exploitants dans l'intention de présenter les résultats au comité de gestion. Comme le programme a seulement été mis en œuvre au début de la présente année scolaire, le consortium n'a pas encore été en mesure d'effectuer une analyse des tendances. Cela étant dit, les IRC sont examinés de façon régulière et tout enjeu évident est signalé et traité de façon continue.

Les IRC suivis par le consortium sont répartis selon les catégories suivantes :

- gestion du rendement des exploitants;
- prestation des services;
- plaintes;
- efficacité et efficience des tournées;
- sécurité.

2.4.3 Recommandations

Ententes d'achat de services

Le consortium n'est pas constitué en personne morale distincte et, par conséquent, il n'est pas obligatoire que les deux conseils membres établissent une entente d'achat de services. Toutefois, il est recommandé que le consortium et les conseils membres établissent des ententes officielles qui énoncent les exigences du consortium en matière de rendement qui vont au-delà de la gestion et de l'administration du transport entre le domicile et l'école pour les conseils membres comme indiqué dans l'entente de consortium. Par exemple, l'entente devrait énoncer les exigences du consortium 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.

Plan stratégique

On recommande que le consortium poursuive l'élaboration de son plan stratégique et le publie en novembre 2013. Une fois qu'il sera terminé, ce document permettra au consortium de mesurer son rendement au regard d'étapes concrètes et d'affecter efficacement les ressources afin d'atteindre ses objectifs.

2.5 Gestion financière

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

Les politiques de gestion financière établissent les rôles et les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences de déclaration en vue de faire en sorte que le consortium dispose d'un système de contrôle financier interne. Ces politiques doivent

également définir clairement les processus financiers du consortium d'une façon qui assure la supervision appropriée sans nuire à l'efficacité.

2.5.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en avril 2007.

2.5.2 Progrès réalisés

Processus de planification budgétaire

Le consortium a élaboré une politique relative à la planification budgétaire qui définit les responsabilités du gestionnaire du transport et du comité de gestion. Le gestionnaire du transport est responsable d'établir le budget du consortium et de le présenter au comité de gestion pour approbation. Il est également responsable de surveiller le budget tout au long de l'année et d'en faire rapport au comité de gestion de manière régulière.

Partage des coûts

L'annexe « A » de l'entente de consortium présente en détail la formule de partage des coûts à utiliser pour la répartition des coûts de transport directs et indirects du consortium. Les coûts de transport directs (coûts pour les services contractuels de transport du domicile à l'école) sont répartis entre les conseils au prorata en utilisant le nombre pondéré d'élèves. Les coûts de transport indirects (coûts administratifs), comme les fournitures de bureau, les frais de téléphone, la formation du personnel, la comptabilité, etc., engagés par le consortium sont répartis au prorata en utilisant le nombre non pondéré d'utilisateurs calculé le 31 octobre de chaque année. Il a été noté durant l'examen que le consortium ne paie actuellement pas de loyer pour ses locaux au sein des bureaux du RRDSB.

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.

Partage des coûts administratifs

L'entente de consortium énonce la formule de partage des coûts entre les deux conseils membres pour les coûts de transport indirects (coûts administratifs) engagés par le consortium pour offrir les services de transport. Par conséquent, les coûts comme le salaire du personnel, les services de comptabilité et les frais de téléphone sont répartis

entre les conseils selon une formule convenue. Cette façon de faire garantit que chaque conseil assume le coût des services fournis.

2.5.4 Recommandations

Coûts du loyer

On a noté durant l'examen que le RRDSB n'exige actuellement pas de loyer au consortium pour les locaux qu'il utilise au sein de ses bureaux. Puisque le consortium ne paie pas de loyer, le coût réel de la prestation des services de transport pour les deux conseils est sous-évalué. On recommande que les coûts administratifs du consortium incluent une estimation des coûts du loyer sur un marché concurrentiel pour occuper les locaux du RRDSB, lesquels peuvent être répartis entre les deux conseils membres avec les autres coûts administratifs du consortium.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **moyenne-élevée**. La nouvelle entente de consortium décrit la relation entre les deux conseils membres ainsi que le rôle du consortium et du comité de gestion et définit l'entente de partage des coûts entre les deux conseils. Par ailleurs, le consortium est en train d'élaborer un plan stratégique afin d'orienter ses activités à l'avenir. Il était évident tout au long du processus d'entrevue et de l'examen des documents justificatifs que le consortium a réalisé d'importants progrès en matière de gestion depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. De plus, l'examen a déterminé que le consortium met actuellement en œuvre plusieurs pratiques exemplaires du domaine.

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

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

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

3.2 Politiques et pratiques de transport

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

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

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

3.2.1 Recommandations initiales

Infrastructure stratégique

La mise en place des arrêts d'autobus devant le domicile des élèves dans les régions rurales peut être une pratique efficace lorsque les élèves demeurent aux abords d'une voie peu densément peuplée mais accessible. Toutefois, lorsqu'un autobus doit se rendre dans des culs-de-sac ou faire des arrêts exceptionnels, la durée du trajet augmente et les élèves passent plus de temps dans l'autobus. Par conséquent, nous recommandons au conseil de mettre en œuvre une distance de parcours à pied entre le domicile et l'arrêt pour les élèves des régions rurales. Cette mesure permettrait de faciliter la mise en place d'arrêts d'autobus regroupés dans les régions rurales, ce qui améliorerait l'efficacité des routes.

Communication

Actuellement, il est possible que l'accès continu à certains types de moyens de communication avec les répartiteurs soit impossible pour certaines routes, notamment à la fin de la journée, lorsque les écoles sont fermées. Le département des transports doit collaborer avec les exploitants en vue de s'assurer que tous les conducteurs puissent communiquer avec un répartiteur à tout moment durant le trajet. En raison du caractère unique du marché local des exploitants et d'obstacles sur le plan géographique, le conseil et les exploitants doivent utiliser plusieurs modes de communication (p. ex. répartiteurs conjoints; répartiteurs dans les écoles ou le bureau de transport; cellulaire ou téléphone mobile GSN) afin d'assurer l'accès approprié à un répartiteur pour l'ensemble des routes.

Points de transfert

Le conseil utilise actuellement des points de transfert de façon sécuritaire et efficace pour les élèves du secondaire, même si aucune politique officielle n'a été mise en place à l'égard des points de transfert. La politique sur les transferts doit être consignée de façon officielle, et le département doit envisager l'élargissement de la politique afin qu'elle vise tous les élèves plutôt que ceux du secondaire seulement.

3.2.2 Progrès réalisés

Infrastructure stratégique

Les entrevues révèlent que la politique relative aux points d'arrêt est appliquée de façon uniforme dans l'ensemble de la région desservie, y compris dans les régions rurales et dans celles plus densément peuplées. Au sein du rayon de distance de marche jusqu'aux arrêts établie à 500 m, tous les efforts sont mis en œuvre pour regrouper les élèves à des arrêts communs dans l'ensemble des régions lorsque les normes de sécurité peuvent être satisfaites. L'établissement et la mise en application des distances de marche jusqu'aux arrêts contribuent à éliminer les préoccupations à l'égard des autobus qui circulent sur des culs-de-sac et à y répondre, et à cesser de circuler sur des propriétés privées. Cette amélioration à la politique permet une planification des tournées plus efficace et plus efficiente en réduisant le nombre d'arrêts, en plus d'atténuer les préoccupations inhérentes concernant la sécurité quant aux autobus qui circulent sur des routes les obligeant à faire demi-tour. Pendant la planification des parcours en vue d'éliminer, dans la mesure du possible, les manœuvres des autobus, une politique a été adoptée afin d'assurer la sécurité des élèves lorsque cela s'avère nécessaire.

La politique qui détermine la distance de marche jusqu'à l'arrêt se trouve à la section 2.0 de la politique conjointe des services de transport scolaire portant sur la prestation de services de transport. Dans le cas où une question ou une préoccupation est soulevée à l'égard de l'emplacement d'un arrêt, on peut demander la réalisation d'un examen en remplissant le formulaire F08, qui est facilement accessible sur le site Web du consortium. Le formulaire en soi permet de renforcer les paramètres en exigeant aux parents de vérifier s'ils comprennent ce qui suit :

- il incombe aux parents de veiller à la sécurité de leur enfant aux arrêts d'autobus;
- il incombe aux parents de marcher avec les jeunes élèves pour se rendre aux arrêts d'autobus et en revenir;
- il n'est pas nécessaire d'offrir un transport de porte-à-porte aux élèves de la 1^{re} à la 12^e année.

L'harmonisation et l'application de la politique assurent la prestation de services équitables à tous les élèves et répondent aux objectifs de la recommandation initiale.

Communications

Une norme relative aux responsabilités des exploitants d'autobus et des conducteurs en matière de communication a été établie en partie dans le contrat des exploitants. Ce dernier documente les exigences suivantes :

- l'exploitant et le consortium doivent tenir un système de répondeur téléphonique, de courriel et de télécopieur 24 heures sur 24;
- l'agent de liaison de l'exploitant doit être disponible à partir de l'heure du premier ramassage jusqu'à l'heure du dernier débarquement (par exploitant);
- chaque véhicule doit être équipé d'un appareil radio émetteur-récepteur ou il peut être en outre doté d'un moyen de communication tout aussi fiable qui convient au consortium.

La politique de communication définit les responsabilités des agents de liaison en précisant qu'ils doivent être disponibles en tout temps lorsqu'un autobus circule avec des élèves à bord. Les entrevues indiquent qu'en général, les exigences ont été très bien respectées. Toute non-conformité au processus de communication est assujettie à une procédure de vérification en vertu de laquelle le non-respect continu fait en sorte que l'exploitant se voit donner un avertissement écrit. L'amélioration du contrat, appuyée par l'adoption de la politique, répond à l'objectif de la recommandation initiale.

Points de correspondance

Les procédures relatives aux transferts ont été consignées dans la politique sur les paramètres de service et permettront à tous les élèves d'effectuer des transferts lorsque l'utilisation de la stratégie relative aux transferts favorisera l'amélioration des niveaux de service. Les entrevues révèlent que, bien qu'on ait établi un plus grand nombre de points de correspondance pour inclure les élèves de tous les niveaux scolaires, la stratégie n'est utilisée que de manière sélective pour les élèves des écoles élémentaires et intermédiaires. L'analyse des données indique que 14, soit un peu plus de 16 pour cent, des 86 élèves qui effectuent des transferts sont des élèves de la maternelle à la 8^e année. Afin de veiller à la sécurité des élèves et au maintien des niveaux de service, les paramètres suivants ont été établis :

- aucun élève ne prendra plus de trois autobus pour se rendre à l'école ou en revenir;
- aucun élève ne sera débarqué d'un autobus à un point de correspondance avant l'arrivée d'un autobus devant assurer la correspondance.

Les entrevues révèlent que les exploitants et les conducteurs connaissent le processus de correspondance et qu'il incombe aux conducteurs de veiller à la sécurité du processus. Ces améliorations répondent à l'objectif de la recommandation initiale.

3.3 Planification des tournées

La capacité d'optimiser l'utilisation de chaque autobus scolaire constitue le fondement de la prestation de services de transport efficaces et efficaces. Pour tenir compte de tous les éléments nécessaires à la prestation de services efficaces de qualité supérieure, il faut que l'organisme de transport établisse un cycle de planification qui est suffisamment tourné vers l'avenir. Au cours du cycle de planification, les gestionnaires du transport essaient constamment d'établir un équilibre entre deux contraintes opposées afin d'optimiser l'utilisation des véhicules : la durée nécessaire et la distance à parcourir.

3.3.1 Recommandation initiale

Heures de classe

Nous recommandons au département de procéder à une analyse plus approfondie des choix possibles en ce qui concerne les politiques et les heures de classe en vue de déterminer les possibilités d'améliorer l'utilisation des actifs sans qu'il y ait de répercussions négatives sur l'utilisation de la capacité de chacun des trajets dans le plan de détermination des routes.

3.3.2 Progrès réalisés

Heures de classe

La politique 105 décrit le processus pour la recommandation de la modification des heures de début des classes, notamment les exigences suivantes :

- une étude sur les répercussions doit être réalisée;
- le consortium ou le directeur d'une école doit indiquer ses intentions avant février;
- la recommandation et les résultats de l'étude doivent être présentés au comité de gestion à la réunion de mars;
- la décision du comité de gestion est définitive.

Même si l'élaboration et l'approbation de la politique relative à la gestion des heures de classe constituent un excellent début et appuient l'établissement plus efficace des heures de classe, aucune école n'a encore présenté de demande de modification des heures de classe et le consortium n'a pas présenté de demande fondée l'étude sur les répercussions.

Comme il est indiqué dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, la stratégie de planification des tournées que le consortium a mise en œuvre consistait à optimiser la capacité des parcours (en remplissant l'autobus) aux dépens de l'utilisation globale des véhicules ou de la capacité de réutiliser l'autobus plusieurs fois. L'examen a en outre révélé qu'en raison des contraintes de temps et de distance de la région desservie, la démarche était raisonnable. Même si on considérait que cette stratégie était bien gérée, l'analyse effectuée durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a indiqué qu'il serait possible de combiner d'autres parcours en vue de réduire le nombre de parcours simples en établissant les heures de classe de façon stratégique principalement dans les régions où se situent les écoles Nester Falls, McCrosson/Tovell et Crossroads. L'analyse des données actuelles révèle que la situation perdure, ce qui indique qu'il faut encore combiner d'autres parcours et accroître l'efficience en gérant les heures de classe. Le tableau suivant présente et compare les résultats de l'analyse initiale ainsi que les conclusions actuelles.

Tableau 2 : Comparaison des parcours simples

Région	Nombre de parcours simples – Avril 2007	Nombre de parcours simples – Mai 2013
Nester Falls	2	2
McCrosson/Tovell	4	2

Même s'il peut exister d'autres possibilités d'accroître le nombre de parcours combinés dans certaines régions, il convient de noter que dans l'ensemble, environ 57 pour cent de tous les parcours desservent au moins deux écoles et 37 pour cent de tous les parcours sont partagés entre les conseils membres. Indépendamment de ces conclusions, nous avons constaté que ce système est principalement et logiquement un système comportant le même horaire de classe. Les parcours combinés et le partage des parcours d'autobus entre les conseils sont toujours des stratégies appropriées visant à utiliser les véhicules du parc le plus efficacement en l'absence de possibilité d'ajouter des parcours par étape.

D'autres discussions sur l'efficacité globale du système seront présentées dans la section 4.6.3 intitulée Analyse de l'efficacité du système.

3.3.3 Possibilités d'amélioration

Gestion des heures de classe

Bien que nous soyons encore conscients du fait que les critères ruraux des collectivités desservies par le RRDTSC peuvent limiter les possibilités d'amélioration de l'efficacité au moyen des parcours par étape et des parcours combinés, on recommande de prêter une attention continue aux possibilités d'amélioration de l'efficacité qui sont présentées dans les choix possibles en ce qui concerne les heures de classe. Il convient de noter que l'élaboration et l'approbation de la politique relative à la gestion des heures de classe fournit un excellent cadre sur lequel fonder une analyse exhaustive et pour obtenir en fin de compte l'approbation de la mise en œuvre des modifications.

3.4 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficacité

Les politiques et les pratiques du RRDTSC ont reçu la note **Élevée**. La prise en compte judicieuse des recommandations initiales qui concernent principalement l'élaboration des politiques et l'amélioration des communications indique clairement le désir du consortium et de ses conseils membres d'atteindre ou de dépasser l'objectif d'amélioration continue du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité. La rigueur des politiques et des méthodes intégrées au *Manuel des politiques conjointes* sert à établir des paramètres définitifs et à fournir une orientation à tous les intervenants pour la prestation de services de transport. L'analyse continue des possibilités facilitée par les modifications aux politiques et aux pratiques, comme l'analyse continue des choix possibles en ce qui concerne les heures de classe, veillera à ce que le consortium et ses conseils membres continuent d'atteindre des niveaux élevés d'efficacité et d'efficacité en matière de service à l'avenir.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

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

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

Contrats – 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

Formation

EDULOG est un produit logiciel sophistiqué qui offre des fonctionnalités qui répondent facilement aux besoins du département des transports. Cela dit, les investissements déjà réalisés, de nature financière ou autre, doivent maintenant être mis à profit afin de maintenir et d'améliorer l'utilisation du système plutôt que de le remplacer par un autre système. L'agent des transports utilise le système de façon efficace, mais pourrait tirer profit d'une formation analytique additionnelle qui s'ajouterait à ses connaissances de base du système EDULOG. Un investissement affecté à la formation de haut niveau des utilisateurs entraînerait des avantages pour le département des transports. Cette formation doit mettre l'accent sur la façon d'établir et d'utiliser la codification du système à des fins d'analyse. Une formation plus approfondie sur la fonctionnalité du logiciel EDULOG doit également être offerte, notamment en ce qui concerne la gestion des navettes, des transferts et des routes combinées, qui sont utilisés en abondance par le département des transports. Il est difficile, actuellement, d'analyser et de gérer ces données en raison de la façon dont elles sont codées dans le système. De plus, le département des transports doit immédiatement s'éloigner de l'ancienne structure de codification alphabétique des routes en faveur de la consolidation des données dans EDULOG, qui utilise une codification numérique des routes déjà présente dans la base de données. (voir les prochaines sections).

Bien que le consortium ait mis en place une excellente pratique en documentant ses procédures et qu'il ait récemment commencé à offrir des possibilités de formation accrues, l'élaboration d'un programme officiel de formation est recommandée. Un tel programme permettra de s'assurer que chaque membre du personnel reçoit un niveau de formation qui correspond à son degré d'expertise actuel et une formation progressive au fur et à mesure que ses compétences et ses responsabilités augmentent.

Communication des données

Le département doit envisager d'élargir la communication des renseignements et de mettre en œuvre outils d'accès interactifs afin d'améliorer la quantité et le caractère opportun des renseignements liés au transport qui sont communiqués aux intervenants clés (dirigeants des écoles, parents, élèves). Par exemple, le département peut mettre en place un programme régulier de communication et de répartition par courrier ou courriel ou la mise en œuvre d'outils en ligne qui facilitent l'accès à distance de la base de données sur le transport, en lecture seule. Toutefois, le département des transports doit évaluer les avantages d'une communication plus efficace et opportune des renseignements en fonction de l'investissement nécessaire (coût et temps). Il serait

difficile pour l'agent des transports d'assumer cette responsabilité additionnelle sans l'aide d'employés désignés (une mesure coûteuse).

4.2.2 Progrès réalisés

Mise sur pied d'un programme officiel de formation du personnel

Afin de s'assurer que le personnel a reçu le niveau de formation approprié pour utiliser efficacement le logiciel d'optimisation des tournées *EDULOG*, une politique et un plan stratégique pour la formation du personnel ont été élaborés. La politique décrit les responsabilités du gestionnaire du transport et du personnel en ce qui a trait à la détermination et à l'achèvement des initiatives de formation. Il incombe au gestionnaire du transport de s'assurer que les ressources sont disponibles et que le personnel a suivi la formation. Il incombe aux membres du personnel de terminer cette dernière dans les délais prévus et d'aviser lorsque les initiatives de formation attribuée sont terminées. Afin de favoriser l'utilisation efficace du système, les procédures et les processus quotidiens, périodiques et annuels sont bien documentés dans un *manuel de transport* complet. On y retrouve des documents qui ont été générés par *EDULOG* et produits par le consortium à des fins d'utilisation interne précise. Un *journal de formation* est tenu pour documenter la formation qu'a suivie le gestionnaire du transport et l'agent de transport.

La formation propre à *EDULOG* comprend ce qui suit :

- un programme de formation illimitée personnalisé d'une durée de trois semaines;
- la participation aux conférences canadiennes et annuelles d'*EDULOG* ;
- une formation propre à l'utilisation de la technologie *Web School Assistant*;
- une certification pour la création rapports d'*EDULOG*.

L'achèvement de ces initiatives répond aux objectifs de la recommandation initiale en faisant en sorte que le personnel possède le niveau de formation approprié et le niveau de compétences qui en résulte pour exploiter le système et trouver des solutions d'optimisation des tournées efficaces et efficientes. Nous devons féliciter le consortium d'avoir perfectionné, dans une période relativement courte, les nouveaux membres de son personnel qui font maintenant preuve d'une excellente compréhension du système et qui ont acquis la capacité d'utiliser le système efficacement.

Diffusion des données

Un site Web distinct pour le consortium, qui contient des liens directs vers les annulations d'autobus et les conditions météorologiques régionales, des cartes du secteur de fréquentation de l'école, des renseignements sur le programme Petits passagers, des formulaires, des foires aux questions, ainsi que des politiques et des méthodes, a été créé. En plus du site Web, le consortium a mis au point la technologie *Web School Assistant* qui permet aux membres du personnel des écoles d'accéder facilement à des renseignements à jour sur les arrêts, les tournées et les parcours des élèves. Afin d'assurer l'utilisation efficace du système, le personnel du consortium a fourni la formation initiale aux secrétaires des écoles et a offert un cours de recyclage annuel au personnel de l'établissement ainsi qu'une formation individuelle aux nouveaux directeurs et secrétaires des écoles. Les utilisateurs sont régulièrement invités à formuler des commentaires sur le système afin de cerner les problèmes d'utilisation ou d'autres besoins en matière de formation. Les autres efforts de diffusion de l'information comprennent :

- la création d'un code unique de réponse rapide pour permettre aux utilisateurs d'appareils mobiles d'accéder facilement au site Web du consortium;
- la distribution de bulletins d'information trimestriels aux intervenants;
- la collaboration régulière à la rédaction des bulletins d'information des écoles;
- l'affectation des tournées en juin par le biais d'un laissez-passer d'autobus.

Le site Web de chacun des conseils membres offre un lien direct vers celui du consortium ainsi que des liens vers les politiques. Il s'agit d'une preuve de la confiance qui est accordée au consortium. Par ailleurs, elle permet d'établir le RRDTSC comme le point de contact pour les services de transport.

La création du site Web et les méthodes de communication et de diffusion des données à l'appui répondent entièrement aux objectifs des recommandations et au processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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

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

Gestion des cartes

Le département des transports doit examiner la possibilité de combiner les cartes et les bases de données afin de simplifier et d'améliorer les processus de communication des rapports et de faciliter la diffusion élargie des renseignements, tel qu'il est indiqué ci-dessus. Une formation plus approfondie et du soutien externe seront nécessaires pour améliorer les compétences liées au maintien des cartes au sein du département des transports. Cela ne constitue pas un grave problème en raison de la façon dont le système est utilisé actuellement, mais de nombreuses recommandations dans le secteur de la détermination des routes ne peuvent être mises en œuvre avec succès sans une approche plus solide à l'égard de l'optimisation et du maintien des cartes.

Gestion des données

Un lien codifié direct vers le SIRE est un élément essentiel de la gestion efficace d'un système de transport. Ce lien doit être mis en place au sein du département du transport. De plus, un processus régulier de téléchargements (complet, remise à zéro, ajouts/modifications/suppression) doit être mis en œuvre. Il s'agit d'une lacune importante du programme actuel qui pourrait être corrigée par l'élaboration d'un lien solide entre les deux bases de données. La mise en place et le maintien d'un lien électronique et d'un processus de gestion visant à harmoniser le Système informatique de renseignements sur les élèves et la base de données sur les élèves du Système de gestion des renseignements sur le transport est une étape essentielle dans la mise en place d'un système de transport efficace et d'un système informatique utile en matière de détermination des routes.

4.3.2 Progrès réalisés

Gestion des cartes

La capacité de planifier efficacement a été améliorée par le regroupement des cartes pour l'ensemble de la région desservie. Le gestionnaire du transport est responsable de la mise à jour des données sous-jacentes de la carte, comme les vitesses de circulation et les plages d'adresses. À mesure que les adresses 911 sont mises à jour ou que des rues sont ajoutées ou nommées, les municipalités locales fournissent les données au consortium afin de s'assurer que la carte demeure à jour. Compte tenu de la taille du consortium, une formation appropriée sur la mise à jour de la carte sous-jacente a été offerte à l'agent de transport pour s'assurer que la carte demeure pertinente en cas d'absence à long terme du gestionnaire du transport. De plus, le consortium a conclu un contrat avec *EDULOG* pour obtenir un soutien supplémentaire

au besoin. Afin de faciliter la sauvegarde régulière de la carte et des données sur les élèves et les tournées et d'assurer l'intégrité globale du système de données, la base de données *EDULOG* est hébergée dans un serveur situé au service de TI du RRDSB et le personnel du consortium peut y accéder depuis le poste de travail. Ces améliorations répondent entièrement à l'objectif de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Gestion des données

Les bases de données des systèmes informatiques de renseignements sur les élèves de chaque conseil ont été entièrement intégrées dans *EDULOG*. L'intégration permet le téléchargement automatique des renseignements à 20 h 30 tous les mercredis et vendredis. Le système *Web School Assistant* est mis à jour chaque soir directement à partir de la base de données d'*EDULOG* afin de s'assurer que les écoles disposent des renseignements sur le transport les plus à jour.

Étant donné que les adresses officielles des élèves sont tenues à jour par les systèmes informatiques de renseignements sur les élèves des conseils membres, le processus de téléchargement ne permet pas d'écraser les renseignements sur les adresses qui ont été entrés dans *EDULOG*. Cette restriction vise à empêcher la suppression des adresses des élèves entrées manuellement en raison de l'absence de renseignements officiels du système 911 dans certaines régions. Bien que cette amélioration réponde à l'objectif global de la recommandation initiale, nous avons discuté qu'en cas d'accroissement du nombre d'élèves transportés ou de modification des adresses 911, le processus manuel d'intégration des adresses des élèves et des emplacements des arrêts dans *EDULOG* soit entièrement automatisé.

4.4 Utilisation et établissement du système

Le but de tout organisme qui acquiert un logiciel de transport consiste à l'utiliser pour mieux gérer les véhicules et les élèves dont il a la charge. Pour y arriver, il doit comprendre les fonctionnalités du logiciel et la façon dont il peut contribuer à l'administration des activités existantes et à l'évaluation d'approches nouvelles et différentes qui pourraient réduire le coût ou améliorer le service. Cet aspect de l'examen a été conçu pour évaluer les compétences du personnel dans l'utilisation du logiciel et de l'utilisation et de la compréhension des modules auxiliaires ou des outils de tiers et pour déterminer si les fonctionnalités de l'application choisie sont utilisées pour améliorer l'efficacité et (ou) l'efficience.

4.4.1 Recommandations initiales

Utilisation du système

Le département des transports doit envisager d'offrir des séances de formation périodiques approfondies sur l'utilisation du système. Une formation additionnelle sur les méthodologies analytiques (tel qu'il est recommandé ci-dessus), combinée à l'embauche d'employés additionnels en vue de réduire les responsabilités opérationnelles quotidiennes, permettrait à l'agent des transports de se concentrer de façon continue à l'optimisation et à l'analyse stratégique des routes

La mise en place de structures de codification efficaces s'amorce dès la mise au point du système et nécessite des connaissances approfondies des processus organisationnels que le logiciel pourra appuyer. Tel qu'il a été indiqué, le département des transports utilise des stratégies complexes de détermination des routes, y compris les trajets combinés et les transferts. Toutefois, ces trajets ne sont pas identifiés dans le système. EDULOG offre de bons outils de gestion pour les types de trajets spécialisés comme les navettes et les trajets combinés. Le département des transports doit tirer profit des conventions de codage offertes par EDULOG pour appuyer son analyse opérationnelle de base (comme le calcul du coût par autobus, par type de route). Le département des transports doit envisager, conformément aux observations de la section 5.3.1, de modifier ses plans et processus de codification afin de mieux tirer profit de ces fonctionnalités.

4.4.2 Progrès réalisés

Utilisation du système et structures de codage

Utilisation du système : Comme nous l'avons mentionné à la section 4.2.2 intitulée *Mise sur pied d'un programme officiel de formation du personnel*, un plan stratégique de formation a été élaboré et documenté. La formation portait sur les processus et les procédures permettant d'accomplir et de gérer les tâches qui sont nécessaires et qui doivent être exécutées quotidiennement, périodiquement et annuellement. La formation plus avancée porte sur l'optimisation des tournées et la production de rapports. Comme indiqué dans la section 4.2.2, ces améliorations soutiendront les efforts du consortium visant à atteindre un degré élevé d'efficacité opérationnelle grâce à l'utilisation du logiciel *EDULOG* et à répondre à l'objectif de la recommandation initiale.

Structure de codage : Les élèves se voient attribuer un code en fonction des structures de codage attribuées par le système, soit :

- 0 = admissible;
- 1 = admissible en raison de conditions dangereuses;
- 12 = à l'extérieur du secteur de fréquentation;
- 13 = à l'intérieur du secteur sans transport.

Bien qu'aucun autre code défini par l'utilisateur ne soit actuellement utilisé, des champs de texte du système permettent d'extraire des rapports afin de mieux définir le type de service de transport fourni, p. ex., les élèves ont des besoins particuliers ou ceux qui bénéficient du transport au titre d'une exception en matière de transport de courtoisie.

4.4.3 Possibilités d'amélioration

Des discussions avec le gestionnaire du transport et l'agent de transport révèlent que le consortium comprend pleinement l'établissement de la structure de codage amélioré et qu'il s'y est engagé afin d'appuyer de la cohérence et de l'analyse des données. À titre d'exemple, l'objectif du consortium pour 2013 est d'examiner et de réévaluer toutes les exceptions relatives aux zones dangereuses, l'affichage subséquent des limites dans le système et la structure de codage plus hiérarchique afin de faciliter l'analyse des données.

4.5 Rapports du système

La production de rapports adéquats permet de cerner 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.

4.5.1 Recommandations initiales

Calendrier de communication des rapports

Bien qu'il soit peu probable qu'une opération rurale de petite taille comme le département des transports doive établir un calendrier détaillé pour la communication des rapports, l'élargissement du programme actuel de communication des rapports axé sur la demande permettrait d'augmenter la quantité et d'améliorer le caractère opportun des renseignements sur le transport offerts aux intervenants clés. De plus, cet élargissement du programme permettrait d'offrir à l'agent des transports une formation importante sur des fonctionnalités plus complexes du système. Un programme ciblé de

communication des rapports de base et d'évaluation du rendement permettrait de s'assurer que tous les intervenants reçoivent des renseignements périodiques sur les activités liées au transport, leur coût et les activités amorcées pour cerner des améliorations opérationnelles.

4.5.2 Progrès réalisés

Production de rapports

Avant le début de l'année scolaire 2012-2013, le consortium a élaboré et mis en œuvre des processus de calcul des indicateurs de rendement clés (IRC) et de production de rapports sur ceux-ci. La méthode administrative approuvée exige l'examen annuel des IRC pour assurer l'harmonisation du rendement global du consortium avec les objectifs opérationnels. Au moment de l'examen, nous avons remarqué que, parce que le consortium ne vient que de commencer à suivre les IRC, il n'avait pas encore commencé le rapport officiel de l'analyse des données recueillies. La procédure exige que les IRC déterminés fassent régulièrement l'objet d'un suivi et d'une analyse. Une mise à jour ou un rapport officieux est fourni durant chacune des réunions du comité de gestion et une présentation officielle doit être faite au comité à la fin de chaque année scolaire. En plus de la présentation des renseignements sur le rendement à l'interne, le site Web est utilisé pour fournir à tous les intervenants des statistiques de base sur le transport.

Les indicateurs de rendement clés qui font actuellement l'objet d'un suivi comprennent les suivants :

- la durée du trajet des élèves;
- l'utilisation de la capacité;
- l'utilisation des véhicules;
- la prestation de services, y compris les retards dus au mauvais temps, les conflits de travail, les défaillances mécaniques;
- le comportement des élèves;
- la formation sur la sécurité;
- le nombre d'élèves ayant des besoins particuliers;
- les accidents et les incidents.

Le suivi régulier des IRC et la production régulière de rapports sur ceux-ci contribuent à faire en sorte que les tendances négatives ou les domaines à améliorer soient déterminés et corrigés avant que le service ne subisse des répercussions négatives et que les exploitants soient régulièrement informés des possibilités d'amélioration. Ces améliorations soutiennent la prestation efficace et efficiente de services et répondent à l'objectif de la recommandation et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

4.6 Optimisation des tournées et planification du transport adapté

Le transport adapté présente des défis particuliers qui exigent souvent l'adoption de stratégies opérationnelles bien en dehors des pratiques normales de tout organisme. Cette partie de l'examen avait pour objet d'évaluer les stratégies et les démarches utilisées pour fournir un service de transport aux élèves ayant des besoins particuliers, ainsi que les démarches adoptées pour réduire le coût et les perturbations opérationnelles associés à ce type de transport.

4.6.1 Recommandation initiale

Gestion des routes

Le transport des élèves inscrits aux programmes d'enseignement spécialisé représente généralement une faible proportion de l'ensemble des élèves transportés; toutefois, il a une incidence notable sur le coût total du transport et l'efficience opérationnelle. Même dans les opérations rurales de petite taille, il est nécessaire de s'assurer que ces routes soient gérées de façon active et examinées périodiquement. Par conséquent, il est nécessaire pour le département des transports de réexaminer tous les aspects de la gestion des renseignements qui se rapportent au transport des élèves inscrits aux programmes d'enseignement spécialisé. Cela comprend l'amélioration de la codification du système EDULOG et des politiques, processus et procédures du département des transports afin de s'assurer que le département identifie tous les élèves ayant des besoins spéciaux, en assure le suivi et leur attribue une route appropriée.

4.6.2 Progrès réalisés

Gestion des tournées

Dans le *Manuel des politiques conjointes*, les critères relatifs au transport des élèves ayant des besoins particuliers ont été définis. Le manuel comprend plusieurs paramètres clés qui veillent à ce que non seulement le transport adapté réponde aux besoins des élèves, mais qu'il soit également fourni de la manière la plus efficiente possible. Plus précisément, toutes les demandes de service de transport adapté doivent

être examinées annuellement et l'intégration dans les autobus de transport ordinaire sera envisagée lorsque les besoins particuliers de l'élève pourront être satisfaits. Toutes les demandes initiales sont envoyées au comité d'identification, de placement et de réexamen du ou des conseils à des fins d'examen. Une fois que la demande de service de transport adapté d'un élève a été approuvée, le personnel du consortium est responsable de l'élaboration de la solution la plus efficace en matière d'optimisation des tournées afin de répondre aux besoins de l'élève tout en respectant les contraintes de la politique. Afin d'assurer le transport efficace et sécuritaire des élèves ayant des besoins particuliers, les politiques suivantes ont été élaborées :

- procédures sur l'utilisation d'EpiPen;
- premiers soins et RCR;
- transport des élèves ayant un chien d'assistance;
- prévention et gestion des situations constituant un danger de mort;
- utilisation de sièges rehausseurs et de sièges d'auto;
- transport médical;
- normes d'accessibilité.

4.6.3 Possibilités d'amélioration

Comme nous l'avons mentionné à la *section 4.4.3*, une structure de codage compressive est nécessaire pour appuyer un processus d'analyse de données plus efficace. Même si des renseignements précis sur les élèves sont entrés dans les champs de données et peuvent être extraits à des fins d'analyse, l'établissement d'une structure de codage hiérarchique permettrait d'éliminer les efforts inutiles et supplémentaires dans le but d'effectuer des analyses de base ou des analyses des indicateurs de rendement clés, et d'assurer la surveillance.

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 de cerner les possibilités d'amélioration. Comme indiqué dans l'analyse initiale, le consortium dessert

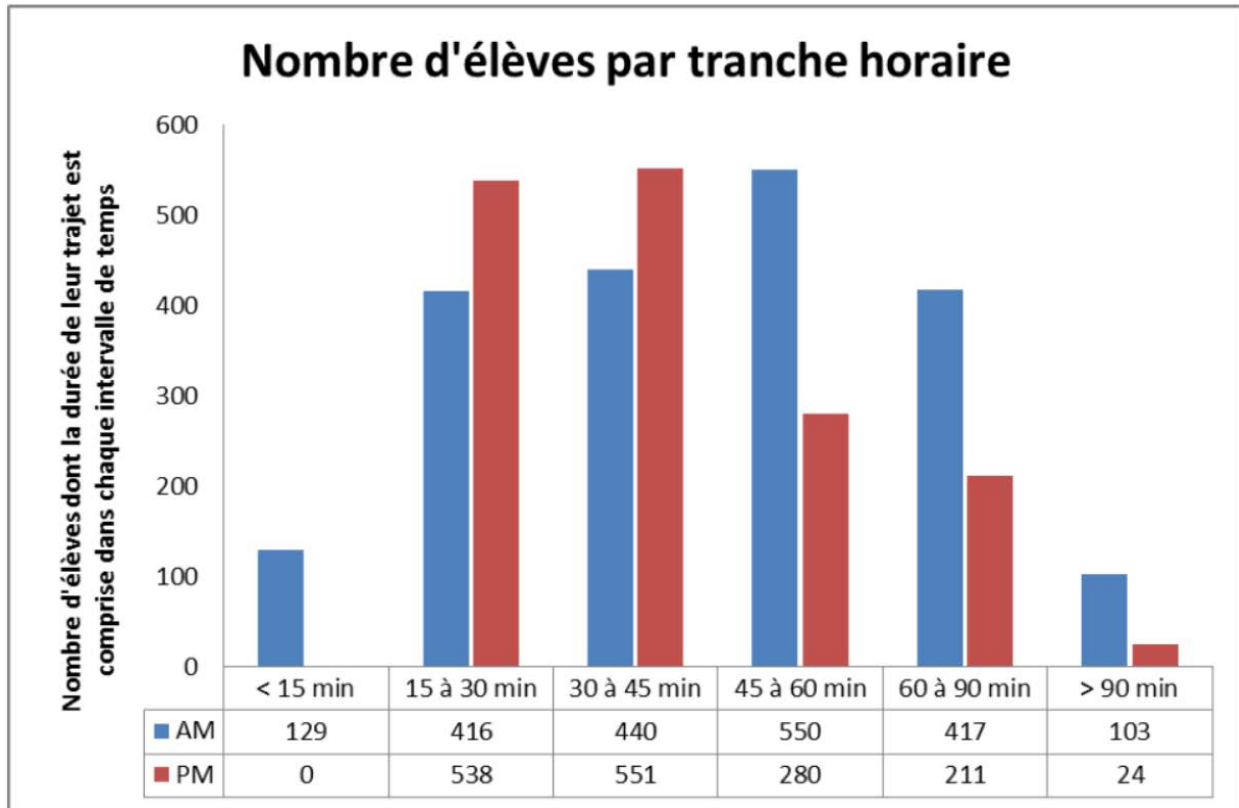
² Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce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

des collectivités qui sont principalement rurales où la densité de la population est faible. Comme indiqué dans la section 3.3.3 intitulée *Gestion des heures de classe*, nous continuons de recommander qu'une analyse complète des choix possibles en ce qui concerne les heures de classe soit effectuée afin de mieux comprendre les possibilités d'amélioration de l'efficacité. Le reste de la présente section présentera les résultats de l'analyse utilisés pour bien comprendre les niveaux de service globaux fournis par le système.

Durée du trajet des élèves

Le temps que les élèves passent à bord de l'autobus constitue un indicateur clé du niveau de service global fourni par toute activité de transport. L'analyse de la durée des parcours et des trajets de chaque élève révèle qu'en moyenne, la durée des parcours est de 58 minutes et que la durée du trajet pour les élèves de l'école élémentaire est inférieure à la durée « privilégiée » de 60 minutes établie par politique et que pour ceux de l'école secondaire, elle est inférieure à la durée de 90 minutes. Dans l'ensemble du système, la durée moyenne du trajet de chaque élève est de 47 minutes pour les déplacements en matinée et de 32 minutes pour les déplacements en après-midi à la fois pour les élèves bénéficiant du transport ordinaire et pour ceux ayant des besoins particuliers. Une analyse approfondie révèle que la durée de 95 pour cent des trajets du matin et de près de 99 pour cent de ceux de l'après-midi est inférieure à la durée établie par politique. La durée du trajet des élèves par intervalle de temps est illustrée dans le tableau suivant :

Figure 2 : Durée du trajet des élèves



Utilisation de la capacité et des éléments d'actif

La mesure dans laquelle le système est capable d'utiliser les éléments disponibles, autant du point de vue du nombre de places disponibles pour chaque parcours d'autobus que de l'utilisation des véhicules au cours de chaque jour de service, est un indicateur supplémentaire de l'efficacité globale du système. Comme l'indiquait l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, l'utilisation de la capacité des autobus était d'environ 70 pour cent dans la totalité du système pour le service de transport ordinaire. 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 66 pour cent dans l'ensemble du parc de véhicules pour le transport ordinaire. Bien que ce pourcentage soit inférieur aux résultats de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, il ne tient pas compte de la *pondération* ni du paramètre de charge permise de deux élèves d'écoles intermédiaires et secondaires par siège, ce qui entraînerait une hausse du taux d'utilisation de la capacité qui serait très acceptable.

L'utilisation des véhicules prend en considération le nombre de fois que chaque véhicule peut être utilisé tout au long de la journée. Comme il est impossible de

contrôler les contraintes de temps et de distance et des facteurs tels que la densité de la population, le débit de circulation et les réseaux routiers, la capacité de modifier les heures de classe permet d'utiliser plus efficacement le parc de véhicules en augmentant le nombre de parcours que chaque véhicule peut effectuer. L'analyse des données révèle qu'en moyenne, chaque véhicule ne peut effectuer quotidiennement que 2,2 parcours. Quarante ou environ 87 pour cent des 46 autobus de transport ordinaire effectuent un parcours simple le matin et l'après-midi. Il est possible d'effectuer au moins 3 parcours quotidiens de plus pour environ 5 parcours (ou 11 pour cent). Ces résultats sont influencés par les contraintes décrites ci-dessus et sont une fois de plus semblables à ceux observés pendant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

4.7 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 RRDTSC ont reçu la note **Moyenne- élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres s'étaient engagés à respecter les recommandations présentées dans le rapport de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

L'amélioration des capacités de communication grâce à l'utilisation du site Web du consortium et d'une technologie telle que *Web School Assistant* permet aux intervenants d'accéder facilement à des renseignements pertinents à jour sans duplication de travail de la part du personnel du consortium ou des écoles. Les autres améliorations apportées à la structure de codage et à l'affichage de toutes les limites soutiendront la capacité du consortium à extraire et à analyser les données, et à en rendre compte, offrant ainsi de plus grandes capacités de planification et de production de rapports. Comme précisé dans la section intitulée *Politiques et pratiques*, le consortium et ses conseils membres devraient envisager de miser sur les efforts qui ont été déployés dans la cadre de l'élaboration de la politique relative à la gestion des heures de classe pour entreprendre un examen plus approfondi des heures de classe et des possibilités présentées en réharmonisant les heures de classe.

5 Contrats

5.1 Introduction

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

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

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

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

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat³ efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

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.

5.2.1 Recommandations initiales

Sécurité/formation

Actuellement, le département des transports mène des séances de formation périodiques pour les exploitants. Toutefois, le département ne s'assure pas que les exigences de formation en matière de sécurité sont respectées par les conducteurs/exploitants. Le fait d'offrir une partie de la formation et de stipuler les exigences dans le contrat est une première étape positive; toutefois, il est important de s'assurer du respect des exigences afin de s'assurer que les normes et le niveau de service qui ont été convenus sont respectés. Nous recommandons au département des transports de s'assurer du respect des exigences en matière de formation et de sécurité d'une façon qui soit plus conforme aux modalités de leur contrat-type.

Indemnité de grève

Le département des transports doit prévoir, dans son contrat-type, une clause qui couvre le montant à verser aux exploitants en cas de grève. Même si cette éventualité semble improbable, la clause doit être prévue au contrat afin d'éviter le processus de négociations qui devrait être amorcé dans un tel cas.

Barème tarifaire

Selon le barème tarifaire des exploitants, le département des transports doit assumer la rémunération des conducteurs et le coût variable par kilomètre pour la distance parcourue par les exploitants entre le dernier arrêt et le premier point d'embarquement pour les routes du matin et de l'après-midi. Pour certaines des routes les plus longues de la région, cela n'est pas approprié. Si le conducteur ne retourne pas au point du premier embarquement et demeure plutôt dans l'agglomération près de l'école entre les routes du matin et de l'après-midi, le paiement destiné aux kilomètres parcourus à vide peut ne pas être nécessaire, puisque le conducteur ne parcourra pas les kilomètres à vide. Bien que le fait d'assumer la rémunération du conducteur pour la durée de parcours à vide puisse être une bonne pratique, nous recommandons au département d'examiner la pratique qui consiste à assumer le taux variable par kilomètre afin de s'assurer que le taux est versé pour les kilomètres qui sont réellement parcourus.

Assurance

Le département des transports est assuré de façon appropriée par le biais du conseil Rainy River, et certains de ses exploitants ont nommé Rainy River dans leurs propres politiques. Cela permet de s'assurer que toutes les obligations sont couvertes de façon appropriée. Toutefois, nous recommandons au département des transports de s'assurer

que tous les exploitants nomment les conseils Rainy River et Northwest comme assurés.

5.2.2 Progrès réalisés

Suivi de la sécurité et de la formation des exploitants

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a mis en œuvre un programme de gestion des contrats afin de s'assurer que les exploitants respectent leurs obligations pendant toute la durée du contrat. Dans le cadre du programme de gestion des contrats, les exploitants doivent soumettre chaque année avant le 15 septembre une fiche de renseignements sur les tournées d'autobus, qui donne des renseignements sur le conducteur ainsi que sur le véhicule qui sera utilisé pour chaque tournée. Au moment de soumettre la fiche de renseignements, l'exploitant doit joindre certains documents, notamment une copie des certificats de formation en premiers soins et en RCR des conducteurs. Il n'est pas nécessaire d'envoyer tous les ans les certificats des formations supplémentaires suivies par les conducteurs qui sont exigées dans les contrats avec l'exploitant, comme la formation sur la conduite préventive, mais les exploitants doivent présenter les certificats de formation de leurs conducteurs durant les vérifications des installations. Le consortium assure le suivi des documents de formation envoyés dans une feuille de calcul Excel.

Services durant les conflits de travail

Les contrats signés avec les exploitants à la suite d'une demande de services (DDS) comprennent la clause 2.6 portant sur l'annulation des services par le consortium en cas de conflits de travail touchant les exploitants et la clause 2.7 portant sur l'annulation des services par le consortium en cas de conflits de travail touchant les membres des conseils. Ces clauses énoncent la rémunération des exploitants en cas d'arrêt de travail des exploitants ou des membres des conseils. Pour les arrêts de travail causés par des conflits de travail touchant les exploitants, le consortium ne peut être tenu responsable des frais occasionnés et, de plus, il se réserve le droit de prendre d'autres dispositions avec un autre fournisseur.

Formule de rémunération

Le processus de DDS et les documents d'approvisionnement établissent une nouvelle formule de rémunération et une structure tarifaire dans les contrats avec les exploitants. La formule comprend 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. Le taux quotidien est la rémunération quotidienne reçue par les exploitants et il est calculé en combinant le taux fixe avec le produit du taux variable et du nombre

de kilomètres excédentaires. En cas de mauvais temps, l'exploitant reçoit 50 % du taux quotidien.

Assurance

Le contrat courant du consortium conclu avec les exploitants comprend la clause 5.2 portant sur la couverture d'assurance, qui souligne que l'exploitant doit avoir souscrit une assurance responsabilité civile générale d'au moins 5 000 000 \$ et que la police d'assurance nommera les deux conseils membres à titre d'assurés supplémentaires. Le consortium a également fourni un exemple de police d'assurance d'exploitant qui prouve la conformité à l'exigence ci-dessus.

5.2.3 Réalisations

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

Rémunération des exploitants durant les conflits de travail

Le consortium a révisé son contrat avec les exploitants afin d'exclure toute rémunération de ceux-ci durant un conflit de travail touchant les exploitants. Par conséquent, le consortium ne rémunère pas les exploitants pour des coûts qu'ils n'ont pas engagés, ce qui est conforme aux pratiques exemplaires appliquées dans toute la province.

5.2.4 Recommandations

Révision de la date de soumission des fiches de renseignements sur les tournées d'autobus

Le consortium exige que les exploitants soumettent une fiche de renseignements sur les tournées d'autobus ainsi que des documents connexes sur les conducteurs et les véhicules, notamment des permis et des certificats de formation, au plus tard au 15 septembre de chaque année. Par conséquent, au début de l'année, les conducteurs conduisent des autobus et transportent des élèves sans que le consortium sache s'ils ont un permis valide ou s'ils ont suivi la formation appropriée en matière de premiers soins et d'utilisation d'Epipen. On recommande que le consortium modifie ses exigences en matière de présentation de renseignements par les exploitants afin d'exiger que les exploitants fournissent ces renseignements avant le début de l'école et de laisser suffisamment de temps au consortium pour examiner et confirmer les documents reçus.

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

Processus de négociation

Il est entendu que le district de Rainy River compte plusieurs exploitants de petite taille et que la plupart d'entre eux desservent une seule route. Le processus actuel utilisé pour choisir les exploitants comprend la négociation des taux par le biais d'un comité de négociation et l'attribution des routes en fonction de l'historique des services et de la disponibilité des exploitants dans une région donnée. Cette approche peut être appropriée pour les régions où le service est limité; toutefois, nous recommandons au département des transports d'adopter un processus compétitif pour l'attribution des contrats.

En adoptant un processus compétitif pour l'attribution des contrats, notamment dans les grandes agglomérations, le département des transports pourra définir son niveau de service et ses attentes, et les exploitants pourront soumissionner d'après leur capacité d'offrir le niveau de service désiré. Cela ne signifie pas nécessairement que les coûts seront inférieurs; toutefois, cette mesure permet au département des transports de formuler ses attentes en ce qui a trait au niveau de service, par le biais d'un appel d'offres, et de s'assurer que seuls les exploitants pouvant répondre au niveau de service désiré seront sélectionnés. De plus, cela permet d'établir une base mesurable pour l'évaluation du rendement des exploitants et permet au département des transports de retenir le paiement dans l'éventualité où les niveaux de service attendus ne sont pas atteints. Enfin, ce processus permet de s'assurer que les exploitants reçoivent le taux du marché tout en augmentant les attentes à l'égard du niveau de service et la responsabilisation des exploitants.

Dans les régions où ce processus n'est pas approprié, le processus de négociation actuel peut répondre aux besoins de l'exploitant et du département des transports. Toutefois, le département des transports peut utiliser les contrats attribués par processus compétitif comme un indicateur dans la négociation des coûts et des niveaux de service avec les exploitants des régions rurales.

Parents conducteurs

Le département des transports a choisi de verser à quelques parents un taux par kilomètre pour le transport de leurs enfants vers l'école, puisqu'il a déterminé que cette

méthode était plus économique que les autres modes de transport. Toutefois, aucun contrat n'est établi avec les parents pour la prestation de ces services de transport. Nous recommandons au département des transports de consulter un avocat afin de déterminer si ce processus entraîne des risques et s'il est nécessaire d'établir des contrats en bonne et due forme.

5.3.2 Progrès réalisés

Approvisionnement concurrentiel

Le consortium faisait partie d'un projet-pilote d'achat concurrentiel du ministère de l'Éducation et a lancé des demandes de services (DDS) pour la totalité de ses tournées en décembre 2010. Le résultat du processus d'approvisionnement a été que le consortium a conclu des contrats avec 17 exploitants différents pour les services de transport, qui entrent en vigueur en 2011-2012 et ont une durée de cinq ans.

Parents conducteurs payés

Actuellement, le consortium a conclu un contrat avec un parent conducteur qui permet à ce dernier d'offrir des services de transport à destination ou en provenance de l'école parce qu'il n'y a pas d'autres moyens de transport qui conviennent pour le moment. Le consortium conclut un contrat courant avec les parents conducteurs qui énonce que l'élève doit être l'enfant ou l'enfant en tutelle du parent, que le parent doit posséder une assurance-automobile suffisante ainsi qu'un permis de conduire valide, que les élèves âgés de moins de 12 ans ne sont pas autorisés à s'asseoir à l'avant des véhicules munis de coussins gonflables et que le conducteur doit avoir des sièges d'appoint ou des sièges d'auto, s'il y a lieu.

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. Le processus garantit que le consortium 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

Contrôle

Nous recommandons au département des transports d'établir un plan en vue d'élargir les procédures actuelles de contrôle des contrats. Ce plan doit englober les éléments clés suivants:

- Les exploitants doivent démontrer qu'ils respectent toutes les lois et tous les règlements avec la début de l'année scolaire (non seulement l'assurance, mais aussi les permis);
- Les exploitants doivent démontrer qu'ils ont offert à leurs conducteurs une formation appropriée en matière de sécurité et de premiers soins avant le début de l'année scolaire. À cet égard, les exploitants peuvent présenter au département des transports une copie des accréditations ou une preuve associée à la formation de chacun des conducteurs ainsi que des mises à jour périodiques au fur et à mesure que d'autres activités de formation sont offertes;
- Le personnel du département des transports doit adopter une approche proactive et procéder à des vérifications aléatoires afin de s'assurer que:
 - Les routes sont desservies de façon appropriée;

- Les autobus exploités répondent aux exigences de sécurité, tel qu'elles sont stipulées dans les contrats;
 - Seuls les élèves admissibles utilisent les services de transport par autobus.
- Le département des transports doit consigner dans des dossiers les résultats de ses vérifications aléatoires et de ses activités de contrôle comme preuve de contrôle.

Nous recommandons également au département des transports de déterminer si l'embauche d'un adjoint à temps plein permettrait à l'agent des transports de se concentrer sur son rôle de contrôle; d'autres tâches, comme la facturation, pourraient être assumées par l'adjoint.

Véhicules appartenant au conseil

Nous recommandons au conseil de retirer son autobus du service en juin 2007. Ainsi, on pourra s'assurer que la politique du conseil sur l'âge maximal des véhicules est appliquée de façon uniforme dans l'ensemble de la juridiction. Si le véhicule est conservé, nous recommandons au département des transports, en collaboration avec l'école et le conseil, d'appliquer à ce véhicule les mêmes exigences à l'égard de la sécurité, de la formation des conducteurs et du contrôle des véhicules que les exigences stipulées pour les véhicules exploités à contrat.

5.4.2 Progrès réalisés

Surveillance de la conformité aux dispositions des contrats

À la suite du processus de DDS, le consortium a mis en œuvre un programme de gestion des contrats afin de garantir que les exploitants sélectionnés par l'intermédiaire du processus d'approvisionnement concurrentiel respectent leurs obligations pendant toute la durée du contrat. Le programme comprend un volet de surveillance de la conformité et un volet de mesure du rendement. Le but du volet de surveillance de la conformité est de déterminer si l'exploitant se conforme à toutes les dispositions du contrat. La première étape de ce processus se termine lorsque l'exploitant soumet la fiche de renseignements sur les tournées d'autobus, qui comprend des renseignements précis sur les conducteurs et les véhicules. La deuxième étape de ce processus comprend la vérification des installations et des tournées. Les vérifications des installations sont menées à toutes les installations des exploitants tous les ans entre les mois d'octobre et de mai. Dans le cadre des vérifications des installations, on examine d'autres documents exigés dans le contrat que les exploitants n'étaient pas obligés de

soumettre initialement, comme les dossiers d'entretien du véhicule, d'autres certificats de formation, les autobus de réserve, etc. Les vérifications des tournées sont effectuées de façon aléatoire par un employé du consortium à bord de l'autobus pour la tournée. Il vérifie certains éléments, comme la propreté du véhicule, les actions du conducteur ainsi que les documents relatifs au véhicule. Il s'assure également que le bon itinéraire est suivi. On effectue actuellement des vérifications des tournées sur 23 % des tournées du consortium chaque année. Pour les vérifications des installations et des tournées, les exploitants et l'employé du consortium qui a effectué la vérification signent la liste de contrôle des vérifications sur le terrain après l'avoir examinée dans le but de garantir la transparence du processus.

Véhicules appartenant au conseil

Le véhicule appartenant au conseil qui était fonctionnel au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience n'est plus utilisé.

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 exhaustif et documenté de vérification et de conformité aux dispositions des contrats

Le consortium a lancé un programme de surveillance des contrats qui assure la surveillance et le suivi de la conformité aux dispositions des contrats, par l'intermédiaire de vérifications de la conformité avant le début de l'année, de vérifications annuelles des tournées et de vérifications de 23 % des tournées du consortium chaque année. De plus, le consortium communique régulièrement aux exploitants les résultats des vérifications des installations et des tournées afin de leur fournir une occasion d'améliorer leur rendement.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a attribué la totalité de ses tournées dans le cadre d'un processus concurrentiel, a normalisé les contrats avec les parents et a mis en œuvre un programme de surveillance des contrats.

6 Rajustement du financement

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

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

Tableau 3: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire ⁴	Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire ⁴
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

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

Rainy River District School Board

Élément	Values
Excédent (déficit) de 2011-2012	(20 038 \$)
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(20 038 \$)
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	90 %
Rajustement total du financement de 2012-2013	18 034 \$

Northwest Catholic District School Board

Élément	Values
Excédent (déficit) de 2011-2012	46 783 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	49,8 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	23 296 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	90 %
Rajustement total du financement de 2012-2013	0 \$

(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	Définie 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 RRDSB et le NWCDSB.
Consortium ou RRDTSC	Rainy River District Transportation Services Consortium
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	Définie à la section 1.3
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.

Termes	Définitions
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 1.3.2
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
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
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
NWCDSB	Northwest Catholic District School Board
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.

Termes	Définitions
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
RRDSB	Rainy River District School Board
TI	Technologie de l'information

8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Rainy River District School Board

Point	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 ⁵
Affectation ⁶	2 467 098 \$	2 439 390 \$	2 417 674 \$	2 384 752 \$	2 322 081 \$
Dépenses ⁷	2 329 478 \$	2 274 591 \$	2 351 227 \$	2 404 790 \$	2 596 617 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	137 620 \$	164 799 \$	66 447 \$	(20 038 \$)	(274 536 \$)
Total des dépenses payées au consortium	2 329 478 \$	2 274 591 \$	2 351 227 \$	2 404 790 \$	2 596 617 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Northwest Catholic District School Board

Point	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 \$	551 185 \$	576 753 \$	570 085 \$	467 371 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	50,00 %	49,80 %	49,80 %	49,80 %	37,00 %

⁵ Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Estimations révisées 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).

9 Annexe 3 : Liste des documents

1. Article – Catholic board to weigh joint busing policy – 18 octobre 2011
2. Aperçu financier – Rainy River
3. Aperçu financier RR – Northwest Catholic DSB
4. Calcul du rajustement du financement – RR
5. Aperçu des consortiums – Rainy River 2011-2012
6. Liste de vérification de l'examen de suivi de l'E et E – Rainy River v2
7. CM 3a – Organigramme
8. CM 3b – Description de tâches
9. CM 9a – Politiques de gestion des ressources humaines
10. CM 9b – Programme de surveillance interne
11. CM 9c – Exigences en matière de formation du personnel
12. CM 9d – Registre de formation du personnel
13. CM 9e – Planification de la relève
14. CM 9f – Procès-verbal de la réunion du personnel
15. CM 2b – Réunions du comité de transport
16. CM 4 – Entente de partage des coûts
17. CM 5 – Exemple d'entente avec les exploitants
18. CM 6 – Barème des frais pour les services de soutien
19. CM 7a – Politique relative aux exigences en matière d'assurance
20. CM 7b – Preuve d'assurance
21. CM 8 – Politique d'achat

22. CM 10 – Preuve que la direction effectue le suivi des progrès accomplis en fonction des objectifs/indicateurs établis
23. CM 10a – Copie du processus approuvé par le comité de gouvernance servant à élaborer le plan stratégique du consortium
24. CM 10b – Énoncé de mission et de vision
25. CM 11a – Politique sur les indicateurs de rendement clés
26. CM 11b – Feuille de calcul sur les indicateurs de rendement clé
27. CM 11c – Preuve que les paramètres sont examinés régulièrement et présentés aux parties intéressées pertinentes
28. CM 11d – Preuve que le consortium effectue le suivi des changements inattendus sur le plan des paramètres établis
29. CM 12a – Politique en matière de sécurité de l'information
30. CM 12b – Entente documentée conclue avec les conseils scolaires membres en ce qui a trait au partage des renseignements sur les élèves avec le consortium et les exploitants
31. CM 12c – Preuve que les répercussions des lois émergentes sur l'accès à l'information en matière de politique et de procédure sont examinées et mises en œuvre régulièrement
32. CM 12d – Entente de confidentialité avec les exploitants
33. CM 12e – Entente de confidentialité signée par les exploitants
34. CM 12f – Ententes de confidentialité avec le personnel
35. CM 1a – Entente de consortium
36. CM 1c – Procédure de règlement des conflits
37. CM 2a – Organigramme de gouvernance
38. CM 2c – Responsabilités du comité de gestion
39. CM 13a – Processus budgétaire

40. CM 13b – Document énonçant les formules à utiliser pour déterminer les affectations budgétaires
41. CM 13c – Preuve que la direction du consortium examine le rapprochement entre le budget et les dépenses réelles
42. CM 13d – Preuve que les rapprochements entre le budget et les dépenses réelles sont présentés régulièrement au comité de gouvernance du consortium
43. CM 13e – Preuve que les écarts font l'objet d'un suivi
44. CM 14a – Politique d'achat
45. CM 14b – États financiers
46. CM 14c – Politique d'achat du conseil
47. CM 14d – Plans documentés approuvés par le comité de gouvernance en matière de gestion des modifications des revenus et des dépenses du consortium
48. CM 14e – Exemples de factures des conseils acheteurs
49. CM 14f – Exemple de factures des exploitants
50. PP 1 – Politiques en matière de transport
51. PP 2 – Calendrier de planification des services de transport
52. PP 3 – Philosophie relative à l'optimisation des tournées
53. PP 4 – Rapports sur les niveaux de service
54. PP 5 – Programmes de sécurité à bord des autobus
55. PP 6 – Exigences de formation des conducteurs
56. RT 1 – Politiques en matière de planification des tournées
57. RT 2 – Procédures d'examen et de modification des tournées
58. RT 3 – Contrat relatif aux logiciels d'optimisation des tournées
59. RT 4 – Manuels des procédures et des logiciels

60. RT 5 – Technologie supplémentaire
61. RT 6 – Renseignements supplémentaires sur les parcours d'autobus
62. C 1a – Contrats avec les exploitants
63. C 1b – Feuilles de signature des contrats avec les exploitants
64. C 1c – Description de la formule de paiement
65. C 2 – Politique en matière de transport adapté
66. C 3a – Liste de tous les exploitants dont le consortium a retenu les services
67. C 3b – Contrat conclu avec un exploitant
68. C 3c – Contrats signés par les exploitants
69. C 4 – Programme de formation des conducteurs
70. C 5 – Parc d'autobus sous contrat
71. C 6b – Admissibilité pour le chauffeur de taxi
72. C 7a – Programme de gestion des contrats
73. C 7b – Fiches de renseignements sur les tournées d'autobus
74. C 7c – Liste de vérification annuelle de la conformité aux contrats
75. C 8a – Calendrier d'approvisionnement
76. C 8b – DDS janvier 2010
77. C 8c – Communication des DDS avec les exploitants
78. C 9a – Politique relative aux vérifications des tournées
79. C 9b – Liste de contrôle des vérifications des tournées
80. C 9c – Communication des vérifications des tournées avec les exploitants
81. C 9d – Preuve d'examen du véhicule
82. C 9e – Preuve de réalisation de la vérification des tournées

- 83. C 9f – Communication des résultats des vérifications
- 84. C 9g – Communication des résultats des vérifications
- 85. Exemple de police d'assurance des exploitants

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 - RRDSB	0,0 km	1,0 km	1,6 km	3,2 km
Politique - NWCSB	0,0 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 - RRDSB	0,5 km	0,5 km	0,5 km	0,5 km
Politique - NWCSB	0,5 km	0,5 km	0,5 km	0,5 km

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 - RRDSB	30	30	30	30
Politique - NWCSB	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 - RRDSB	30	30	30	30
Politique - NWCSB	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 - RRDSB	6 h 25	6 h 25	6 h 25	6 h 25
Politique - NWCDSD	6 h 25	6 h 25	6 h 25	6 h 25

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1ère à 3e année	4e à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique - RRDSB	17 h 18	17 h 18	17 h 18	17 h 18
Politique - NWCDSD	17 h 18	17 h 18	17 h 18	17 h 18

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 - RRDSB	60	60	60	90
Politique - NWCDSD	60	60	60	90

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 - RRDSB	72	72	72	48
Politique - NWCDSD	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.