



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

Renfrew County Joint Transportation Consortium

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

Août 2016

Rapport final

Table des matières

Table des matières.....	i
Sommaire.....	iii
Résumé de l'examen initial.....	iii
1 Introduction.....	6
1.1 Contexte.....	6
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	6
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience.....	7
2 Gestion du consortium.....	9
2.1 Introduction.....	9
2.2 Gouvernance.....	9
2.3 Structure organisationnelle.....	12
2.4 Gestion du consortium.....	16
2.5 Gestion financière.....	23
2.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience.....	24
3 Politiques et pratiques.....	25
3.1 Introduction.....	25
3.2 Politiques et pratiques de transport.....	25
3.3 <i>Transport pour les élèves ayant des besoins particuliers</i>	28
3.3 <i>Politique de sécurité</i>	30
3.4 Recommandations initiales.....	30
3.5 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	32
4 Optimisation des tournées et technologie.....	33
4.1 Introduction.....	33
4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie.....	33
4.3 Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves.....	37
4.4 Rapports du système.....	38
4.5 Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire et pour les élèves ayant des besoins particuliers.....	39

4.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	42
5	Contrats	43
5.1	Introduction.....	43
5.2	Structure des contrats	43
5.3	Achat de produits et de services	45
5.4	Gestion des contrats	48
5.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	50
6	Rajustement du financement.....	51
	Annexe 1: Glossaire.....	53
	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire	55

The English version is the official version of this report. In the situation where there are differences between the English and French versions of this report, the English version prevails.
À noter que la version anglaise est la version officielle du présent rapport. En cas de divergences entre les versions anglaise et française du rapport, la version anglaise l'emporte.

Sommaire

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du Renfrew County Joint Transportation Consortium (ci-après appelé « RCJTC » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après nommé le « ministère ») en mai 2016.

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en octobre 2009 (le rapport initial). 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 les recommandations et les pratiques exemplaires formulées dans le rapport initial. L'évaluation de chacun des domaines est ensuite utilisée afin d'attribuer une note globale dont le ministère se servira pour déterminer les rajustements du financement qui devront être effectués en cours d'exercice.

Résumé de l'examen initial

L'examen initial a relevé un certain nombre de modifications qui doivent être apportées aux organes de gouvernance et à la structure organisationnelle du consortium, de même qu'à ses pratiques financières et à ses pratiques de gestion. La recommandation la plus importante découlant de l'évaluation de la gestion du consortium a été un examen des pouvoirs décisionnels délégués au consortium ainsi que la délimitation des responsabilités opérationnelles du consortium et des responsabilités de supervision de ses organes de gouvernance. Nous avons recommandé que cette recommandation soit mise en œuvre parallèlement à la constitution en personne morale distincte. Nous avons proposé que les autres recommandations relatives à l'amélioration des pratiques du consortium en matière de planification des ressources humaines, de production de rapports et de pratiques financières soient mises en œuvre afin d'institutionnaliser des pratiques de gestion efficaces au sein du consortium.

Les politiques et les pratiques du consortium présentaient de graves lacunes. Bien que le RCJTC fonctionnait sous le couvert d'une politique conjointe de transport parfaitement harmonisée, il existait des lacunes importantes en matière de documentation et une incertitude quant à l'application de certaines lignes directrices. Il convient de souligner tout particulièrement l'absence de politique appropriée et de procédure connexe relativement à la prestation de services de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers. Des efforts avaient alors été déployés pour préparer un manuel de politiques et méthodes de transport complet et bien présenté, mais ce manuel a dû être évalué pour en assurer la cohérence avec la politique conjointe de transport et modifié afin d'y inclure les éléments essentiels de politique et de procédure qui y faisaient défaut.

Au chapitre de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie, des progrès avaient été réalisés en matière de politiques et de pratiques, et le projet pilote d'étalement des heures de classe avait fourni d'excellentes assises au consortium pour l'avenir. Toutefois, d'importantes lacunes ont été observées en ce qui a trait à l'installation et à l'utilisation de la technologie disponible, aux processus de gestion des données et à l'organisation du personnel. Elles ont été, dans une certaine mesure, compensées par les résultats de l'analyse de l'efficacité du système, qui a révélé des améliorations en ce qui a trait à l'utilisation de la capacité des autobus. Nous avons fait remarquer que le consortium bénéficierait grandement d'un examen rapide de sa structure organisationnelle et de ses processus internes.

Un certain nombre de modifications s'avéraient nécessaires en vue d'accroître la clarté et l'efficacité des pratiques de passation de marchés du consortium. Parmi les principaux domaines à améliorer figurait la conclusion de contrats avec les exploitants de taxis, les parents et les fournisseurs de services municipaux du consortium. Étant donné que l'absence de tels contrats pourrait exposer le consortium à des risques, nous avons recommandé que le consortium mette en œuvre un processus exhaustif et documenté de vérification et de surveillance des exploitants afin de s'assurer que leur rendement corresponde à ses attentes.

À la suite de l'examen initial du rendement, le consortium avait reçu la note **Moyenne-faible**.

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

L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a soulevé plusieurs points pour lesquels le consortium pouvait améliorer son efficacité et son efficience. Le présent examen de suivi a conclu que le consortium a réalisé des progrès depuis la réalisation de l'examen initial. Les changements importants sont soulignés ci-dessous :

- une entente de consortium a été élaborée et signée par les conseils membres;
- le consortium a terminé le processus de constitution en personne morale distincte;
- le consortium a centralisé sa fonction de gestion financière en faisant appel à un tiers fournisseur de services;
- le consortium a élaboré un ensemble complet de politiques et méthodes parfaitement harmonisées, y compris des politiques de sécurité améliorées et des politiques et méthodes portant sur le transport adapté;
- le consortium a mis en œuvre avec succès un nouveau logiciel d'optimisation des tournées et de soutien;
- le consortium a regroupé le personnel dans un seul centre d'opérations;
- le consortium a mis en œuvre les initiatives sur les heures de classe à l'échelle du système.

Le RCJTC a encore des améliorations importantes à apporter dans les domaines de la gestion du consortium et de la passation de marchés, notamment :

- la conclusion d'ententes relatives aux services de transport et l'amélioration des ententes de services de soutien avec ses conseils membres;
- l'élaboration de politiques et de méthodes officiellement approuvées pour la planification stratégique, la planification financière à court et à long terme et la surveillance du rendement;
- la mise en œuvre du processus d'évaluation du rendement du personnel et des programmes de gestion du rendement des exploitants qui ont été élaborés;
- l'élaboration d'un plan d'approvisionnement concurrentiel pour offrir les services des exploitants d'autobus, au besoin.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen de suivi 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 2015-2016 à ce chapitre pour le Renfrew County District School Board et le Renfrew County Catholic School Board en appliquant la formule du Table 1. Les calculs estimés des débours sont décrits en détail à la section 6 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

Renfrew County District School Board	73 966 \$
Renfrew County Catholic District School Board	29 533 \$

(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 provisoire

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 RCJTC a fait l'objet d'un premier examen en octobre 2009.

En vue d'encourager l'amélioration constante, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi. L'examen de suivi est déclenché à la demande du consortium lorsqu'il pense 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 apportés depuis l'examen provisoire de l'efficacité et de l'efficience mené en 2013.

Depuis 2006-2007, le ministère a octroyé 47 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 et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes:

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

1.3 Méthodologie adoptée 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 2009. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes seront analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen initial effectué en 2009 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2009 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question sont toujours en suspens aux fins du présent rapport. 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'efficacité et d'efficience d'un consortium sont résumés à l'illustration suivante :

Illustration 1 : Critères d'efficacité et d'efficience d'un consortium

Gestion du consortium	Politiques et pratiques	Optimisation des tournées et technologie	Contrats
<ul style="list-style-type: none"> • prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires • Structure de gouvernance et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs. • Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sécuritaires, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves. • La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel. • Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines. • Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente. • Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante. • Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils partenaires. • Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun. • Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et documentées dans des contrats. • Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau. • La structure organisationnelle est efficace et permet d'utiliser les services du personnel de façon adéquate. • Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés. • Les mécanismes de partage des coûts sont bien définis et mis en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 modifier 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 de l'étude des coûts de référence pour orienter ses décisions futures en matière de rajustement du financement. Seuls les conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le Tableau 1 ci-dessous précise

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

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires ¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire ¹
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 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 30 mai 2016.

1.3.4 Documentation

Le consortium a fourni un certain nombre de documents à l'équipe d'examen avant l'examen. Ces documents ont été utilisés en conjugaison avec les résultats des entrevues réalisées auprès de membres clés du consortium, d'intervenants externes et de décideurs clés dans le but d'évaluer et de noter le consortium.

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

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).

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

2.2.1.1 Création et documentation d'un cadre de politiques relatif aux organes de gouvernance du consortium

Nous recommandons que les deux conseils membres travaillent de concert pour documenter la structure de gouvernance du consortium dans une entente signée par chacun d'eux. Ce document peut s'inscrire dans le cadre d'une entente de consortium et devrait, à tout le moins, couvrir les points suivants :

- *le processus de sélection des membres du comité de gouvernance et de l'équipe administrative ainsi que les personnes qui y prennent part;*

- *la structure du comité de gouvernance et de l'équipe administrative. Les organes de gouvernance du consortium devraient se composer d'un nombre égal de représentants de chaque conseil scolaire;*
- *le mandat de toutes les personnes qui participent à l'administration du consortium;*
- *les rôles et les responsabilités de toutes les personnes qui participent à la supervision du consortium;*
- *les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance du consortium;*
- *les exigences et les processus relatifs aux prises de décisions (c.-à-d. majorité des voix, unanimité);*
- *le processus de règlement des différends entre les conseils membres.*

2.2.1.2 Séparation de la gouvernance et des activités du consortium

Une structure de gouvernance efficace exige qu'une ligne claire soit tracée entre les organes de gouvernance du consortium et la direction de ce dernier. Cette ligne est moins facilement perceptible lorsqu'une personne occupant un poste de gouvernance exécute à la fois des fonctions de surveillance du consortium et des fonctions de gestion au sein de celui-ci. Bien qu'il soit reconnu que les commentaires du directeur général et des dirigeants des conseils membres apportent clairement une valeur ajoutée, le regroupement des activités et de la gouvernance du consortium affaiblit la fonction de supervision de cette dernière. Nous recommandons par conséquent que les responsabilités opérationnelles et celles de supervision du consortium soient délimitées d'un commun accord, documentées et mises en pratique.

2.2.1.3 Réévaluation des droits des organes de gouvernance en matière décisionnelle

Selon les discussions avec la direction du consortium et les membres de ses organes de gouvernance, il arrive souvent que le processus décisionnel traîne en longueur en raison des divers niveaux d'approbation requis au sein de la structure de gouvernance actuelle du consortium et des réunions généralement peu fréquentes du comité de gouvernance. Étant donné que les membres du comité de gouvernance du consortium ont fait savoir qu'ils souhaitaient procéder rapidement à la mise sur pied du consortium, les deux conseils membres devraient unir leurs efforts en vue d'évaluer d'autres structures de gouvernance qui pourraient être mises en place afin d'accélérer le processus décisionnel sans compromettre l'efficacité de la supervision. Les conseils membres devraient particulièrement discuter de la délégation appropriée de pouvoirs décisionnels et de la distinction entre les questions qui doivent être présentées pour approbation et celles qui peuvent l'être à titre d'information.

2.2.1.4 Documentation et ratification des réunions de l'équipe administrative

Les décisions de l'équipe administrative peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités du consortium, tout particulièrement parce que ce comité traite un certain nombre des questions opérationnelles les plus cruciales du consortium. Ces réunions devraient donc être officiellement documentées et les procès-verbaux, ratifiés et signés de la même manière que dans le cas des réunions du comité de gouvernance. Les procès-verbaux de ces réunions devraient être remis au comité de gouvernance afin d'accroître la clarté des processus de gouvernance du consortium.

2.2.2 Progrès réalisés

2.2.2.1 Création et documentation d'un cadre de politiques relatif aux organes de gouvernance du consortium

Une entente de consortium a été conclue et signée par les représentants des deux conseils membres le 30 septembre 2010. Elle couvre les points suivants :

- la structure du comité de gouvernance et du comité administratif ainsi que des organes de gouvernance du consortium;
- les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance, du comité administratif et de la direction du consortium;
- les processus de règlement des différends entre les conseils.
- L'entente comprend également les modalités relatives au partage des coûts, à l'assurance, à la fusion, à l'indemnisation et à la confidentialité qui s'appliquent aux deux conseils en tant que membres du consortium.
- De plus, le règlement n° 1 du consortium, adopté en octobre 2010, énonce le processus de sélection et le mandat des membres du comité de gouvernance, ainsi que les exigences et les processus relatifs aux prises de décisions comme les règles et les procédures de vote et les exigences en matière de quorum.
- Pour soutenir le comité de gouvernance, le consortium a préparé un manuel de gouvernance qui définit les rôles des conseils membres, du comité de gouvernance, du comité administratif et du consortium, présente des extraits de l'entente de consortium et du règlement du consortium et fournit le plan stratégique et le rapport annuel les plus récents.

2.2.2.2 Séparation de la gouvernance et des activités du consortium

L'entente de consortium énonce clairement les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance, du comité administratif et de la direction du consortium.

Le comité de gouvernance est responsable de la sélection du directeur général du consortium, de l'établissement de l'orientation stratégique du consortium, de l'examen et de l'approbation des budgets et des politiques du consortium, de la médiation des problèmes soulevés par le comité administratif et de l'évaluation du rendement du consortium par rapport au plan stratégique. Le comité de gouvernance joue un rôle de supervision et il ne participe pas aux activités quotidiennes du consortium. Le comité de gouvernance, le comité administratif et le directeur général ont tous les trois confirmé que c'était également le cas dans la pratique.

Comme il est indiqué à l'annexe C de l'entente de consortium, le comité administratif est chargé d'aider le directeur général à s'occuper des activités quotidiennes du consortium, en ce qui a trait principalement aux questions financières et juridiques et aux questions de personnel et de planification stratégique. Il n'est pas considéré comme faisant partie de la structure de gouvernance du consortium. Cette relation est renforcée dans le règlement n° 1 du consortium, qui précise que les membres du comité administratif sont des dirigeants intérimaires de la personne morale. Les membres du comité administratif se réunissent chaque mois, abordant généralement les sujets suivants : finances (budgets, rapports), questions juridiques (contrats) ainsi que ressources humaines et gouvernance (préparation aux réunions du comité de gouvernance). De plus, le comité administratif est chargé de négocier avec les exploitants pour les nouveaux contrats.

2.2.2.3 Réévaluation des droits des organes de gouvernance du consortium en matière décisionnelle

Les responsabilités décisionnelles du comité de gouvernance du consortium, qui sont énoncées à l'annexe B de l'entente de consortium, comprennent l'approbation des budgets, des politiques et des méthodes, la documentation des plans stratégiques et les questions non résolues qui ont été soumises par le comité administratif. Le comité de gouvernance a indiqué qu'il incombe à la direction du consortium de prendre les décisions opérationnelles quotidiennes. Selon le règlement n° 1 du consortium, le comité administratif est tenu de signer tous les contrats conclus

par le consortium, en plus de signer les chèques et d'approuver les paiements émis par ce dernier.

2.2.2.4 Documentation et ratification des réunions de l'équipe administrative

Le consortium a mis en place un système de documentation des ordres du jour et des procès-verbaux des réunions du comité administratif.

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.

2.2.3.1 Séparation de la gouvernance et des activités

Le consortium a clairement défini les rôles et les responsabilités des membres du comité de gouvernance, du comité administratif et du directeur général. De plus, les responsabilités en matière de gouvernance du comité de gouvernance et les responsabilités en matière de gestion du comité administratif et du directeur général sont clairement définies. La séparation entre la gouvernance et les activités a été établie dans la documentation et confirmée dans la pratique et durant l'examen.

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

2.3.1.1 Signature d'une entente de consortium exécutoire entre le RCDSB et le RCCDSB

Nous recommandons que tous les conseils membres signent une entente de consortium afin de s'assurer que toutes les parties en acceptent les conditions et, plus particulièrement, les principaux éléments de sa structure et de ses activités. Cette entente devrait contenir au moins les clauses suivantes :

- *l'objet et la structure du consortium – l'entente de consortium devrait clairement énoncer la raison pour laquelle les conseils membres ont créé le consortium ainsi que son objet fondamental en tant qu'organisme. Elle devrait souligner en outre la relation qui existe entre le consortium et ses conseils membres ainsi que la composition du consortium;*
- *les responsabilités déléguées au consortium – la définition des responsabilités que les conseils membres lui délèguent contribue à assurer la clarté des activités et établit une distinction entre les fonctions du consortium et celles de ses conseils membres;*
- *la structure de gouvernance – la documentation de la structure de gouvernance du consortium aidera à créer des processus qui permettent de faciliter la gestion efficace des activités du consortium, de la surveiller, de la mesurer et de l'améliorer;*
- *les politiques et méthodes à suivre – cela orientera les activités du consortium et permettra de traiter équitablement les élèves de chaque conseil scolaire;*
- *les politiques de partage de l'ensemble des coûts (opérationnels et administratifs) – une méthodologie documentée et juste de partage des coûts devrait être mise en place afin*

d'assurer l'équité entre les conseils membres, la responsabilisation à l'égard des coûts et un flux adéquat de trésorerie opérationnelle relativement aux obligations financières du consortium;

- d'autres clauses qui portent sur la durée de l'entente, les conditions de résiliation, les processus de règlement des différends au niveau des conseils scolaires, la confidentialité et le traitement de l'information et la souscription d'une couverture d'assurance suffisante par les deux conseils scolaires et le consortium.*

2.3.1.2 Constitution du consortium en personne morale distincte

La phase de transition dans laquelle se trouve actuellement le consortium en tant que fournisseur de services de transport implique que tous les conseils membres participants pourraient être tenus conjointement responsables des dettes et du passif du RCJTC. La structure actuelle comporte plusieurs risques inhérents, ce qui en fait une structure qui est loin d'être optimale pour coordonner le transport des élèves :

- le risque que les mesures prises par un conseil scolaire membre puissent engager la responsabilité des autres conseils membres;*
- le risque qu'un conseil membre puisse être impliqué dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de ce conseil scolaire;*
- le risque que les responsabilités découlant du fait que le consortium est un organisme conjoint puissent dépasser les limites assurables existantes des conseils membres. Le consortium devrait étudier, avec l'aide de l'assureur de ses conseils membres, sa couverture relative notamment aux dommages-intérêts punitifs, aux plaintes relatives aux droits de la personne et aux poursuites pour congédiement injustifié. Nous recommandons que le consortium étudie, avec sa compagnie d'assurance, les possibilités d'application de l'assurance erreurs et omissions.*

Compte tenu de ces risques, les conseils membres devraient envisager la constitution du consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation de marchés. La création d'une personne morale distincte limite efficacement le risque que courent les conseils scolaires membres relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves. Par conséquent, lorsqu'une entité constituée en personne morale assume la responsabilité des services de transport des élèves, ce statut constitue une mesure de protection efficace contre la possibilité qu'un tiers engage la responsabilité des conseils membres.

Un guide de ressources à l'intention des consortiums accessible sur le site Web du ministère dans la section relative au transport des élèves peut contribuer à la mise en place de ces processus de planification et de prise de décisions.

2.3.1.3 Communication claire des responsabilités et des liens hiérarchiques

Nous recommandons que la direction du consortium définisse activement et communique clairement les responsabilités et les liens hiérarchiques afin de permettre au personnel d'assumer leur travail et de créer un système approprié qui permet de transmettre à la direction du consortium les questions qui sont soulevées.

2.3.1.4 Création de descriptions de tâches pertinentes pour tous les postes au sein du consortium.

Les descriptions de tâches fournies à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience n'ont pas été approuvées par les organes de gouvernance du consortium et, selon les discussions avec la direction de ce dernier, aucune d'elles ne reflète les responsabilités opérationnelles réelles ni la structure organisationnelle du consortium. Nous recommandons par conséquent que le

consortium modifie ses descriptions de tâches afin qu'elles correspondent aux responsabilités opérationnelles réelles et facilitent la séparation efficace des responsabilités au sein du consortium. Ces descriptions modifiées permettront ensuite au personnel d'exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et contribueront en outre à assurer une transition en douceur en cas de roulement du personnel.

2.3.1.5 Signature d'un contrat de travail avec tous les membres du personnel du consortium

Nous recommandons que le consortium signe un contrat de travail avec le directeur général dès que possible. La disponibilité d'un tel contrat non seulement permettra de clarifier les rôles et les responsabilités actuels du directeur général, mais fournira également leadership et stabilité au consortium en cette période de transition.

2.3.1.6 Discussion relative à la rotation du personnel du consortium avec les unités de négociation collective

Nous recommandons que le consortium et les conseils membres travaillent avec leurs unités de négociation collective afin de trouver des solutions aux ententes existantes en matière de rotation du personnel. Cela fera en sorte que l'on continue de tirer parti de l'investissement réalisé dans la formation spécialisée du personnel.

2.3.2 Progrès réalisés

2.3.2.1 Signature d'une entente de consortium exécutoire entre le RCDSB et le RCCDSB

Une entente de consortium a été conclue et signée par les représentants des deux conseils le 30 septembre 2010.

Le consortium a rédigé une entente de consortium qui a été signée par les conseils le 30 septembre 2010. L'entente décrit ce qui suit :

- l'objet et la structure du consortium;
- les responsabilités déléguées au consortium;
- la structure de gouvernance du comité de gouvernance et du comité administratif du consortium;
- les politiques et méthodes à suivre;
- les politiques de partage de l'ensemble des coûts (opérationnels et administratifs).

Les autres clauses énoncées dans l'entente portent sur les conditions de résiliation, les modalités en cas de fusion des conseils, les processus de règlement des différends, la confidentialité et le traitement de l'information et la souscription d'une couverture d'assurance suffisante par les deux conseils et le consortium.

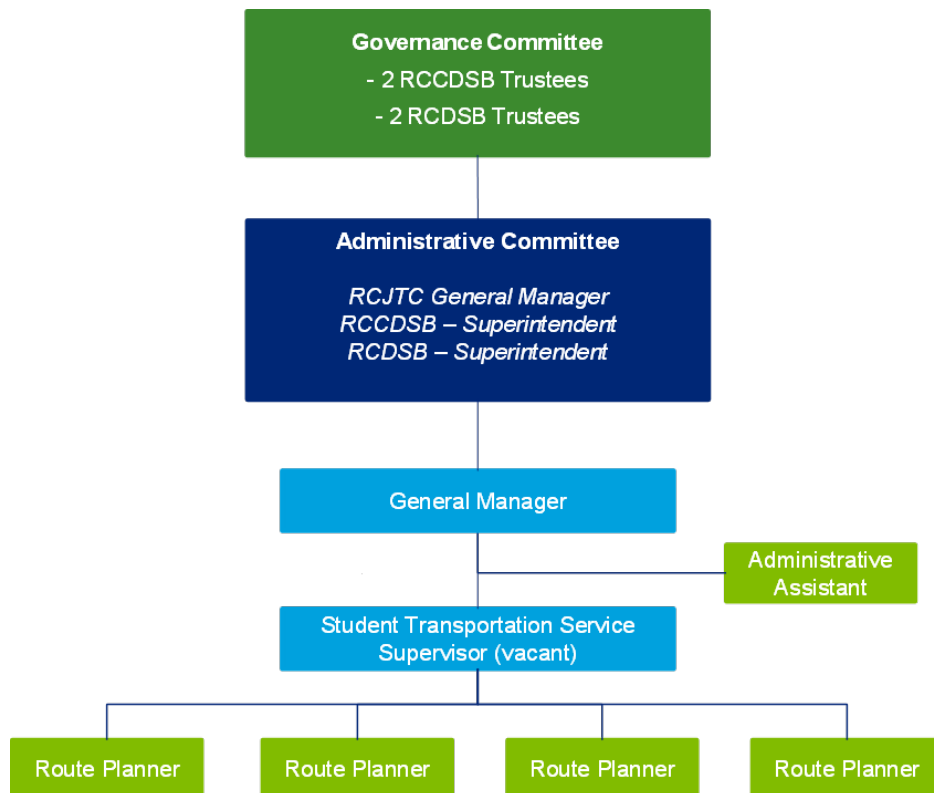
2.3.2.2 Constitution du consortium en personne morale distincte

Le consortium a reçu ses lettres patentes le 2 novembre 2010 le constituant officiellement en personne morale distincte, le Renfrew County Joint Transportation Consortium.

2.3.2.3 Communication claire des responsabilités et des liens hiérarchiques

Dans le cadre de son plan d'administration, le consortium a défini un organigramme du RCJTC. L'organigramme indique clairement les liens hiérarchiques de chaque membre du personnel. L'organigramme du consortium est illustré à la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Organigramme du RCJTC



2.3.2.4 Création de descriptions de tâches pertinentes pour tous les postes au sein du consortium

Le consortium a créé des descriptions de tâches pour tous ses postes. Ces descriptions précisent les liens hiérarchiques associés à chacun des postes, en conformité avec l'organigramme.

Elles indiquent de qui relève le titulaire du poste au sein du consortium et décrivent les responsabilités principales, les exigences en matière de formation, d'expérience et de compétences, les conditions de travail et le niveau d'effort physique exigé pour le poste.

Nous avons remarqué pendant l'examen que le poste de superviseur du transport est actuellement vacant.

2.3.2.5 Signature d'un contrat de travail avec tous les membres du personnel du consortium

Le consortium a signé des contrats de travail avec le directeur général et les membres du personnel.

2.3.2.6 Discussion relative à la rotation du personnel du consortium avec les unités de négociation collective

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a été constitué en personne morale distincte, et tous les membres du personnel actuels sont maintenant directement employés par le consortium. Par conséquent, une discussion relative à la rotation du personnel du consortium avec les unités de négociation collective de chaque conseil n'est plus pertinente.

2.3.3 Réalisations

Le ministère reconnaît que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires ci-dessous en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial et le rapport provisoire.

2.3.3.1 Descriptions de tâches détaillées

Le consortium a rédigé des descriptions de tâches claires et détaillées pour tous les postes au sein de l'organisme. La clarté des rôles et des responsabilités contribue à faire en sorte que le personnel puisse effectuer ses tâches quotidiennes de façon efficace, permet d'éviter l'exécution en double du travail et facilite la transition des employés pendant les rotations et les roulements du personnel.

2.3.4 Possibilités d'amélioration

2.3.4.1 Spécifications de tâches

Maintenant que des descriptions de tâches détaillées ont été créées, nous invitons le consortium à préparer des spécifications de tâches procédurales qui décrivent les responsabilités quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles et annuelles et, au besoin, les méthodes utilisées pour exécuter ces tâches. Les spécifications de tâches contribueront à faciliter la formation mutuelle entre les membres du personnel et feront office de document de planification de la relève en cas de roulement du personnel.

2.3.4.2 Embauche d'un superviseur des services de transport des élèves

Au moment de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience, le nouveau poste de superviseur des services de transport des élèves du consortium n'avait pas été pourvu. Nous recommandons au consortium de continuer à essayer de pourvoir ce poste. Dans ce poste, un candidat qualifié pourra assurer la gestion efficace des planificateurs des tournées et offrir un soutien supplémentaire au directeur général en ce qui a trait aux activités quotidiennes du consortium. Le consortium en tirerait également profit du point de vue de la planification de la relève.

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

2.4.1.1 Signature d'une entente documentée de partage des coûts

Conformément à la recommandation 3.3.2.1 relative à la création d'une entente de consortium exécutoire, nous recommandons que le consortium conçoive et documente une méthode équitable de partage des coûts de transport, de fonctionnement et d'administration entre les conseils membres. Cela permettra d'assurer l'imputabilité à l'égard des coûts ainsi que la clarté et la prévisibilité du processus de budgétisation, en plus d'atténuer les risques de futurs désaccords entre les conseils membres à la suite de malentendus ou d'un manque de communication.

2.4.1.2 Conclusion d'ententes relatives aux services de transport avec tous les conseils membres

Après l'acquisition du statut de personne morale distincte, le consortium devrait conclure une entente relative aux services de transport qui est signée conjointement par tous les conseils membres. Ce document devrait comprendre toutes les clauses relatives à la prestation de services de transport comme la portée des services qui doivent être fournis, les coûts, l'assurance et les responsabilités, la qualité des services et le règlement des différends.

2.4.1.3 Conclusion d'ententes d'achat de services avec tous les conseils membres

À l'heure actuelle, aucun contrat ne lie le consortium et ses conseils membres en ce qui a trait aux services que ces derniers lui fournissent. Par conséquent, les services que le consortium obtient ne sont régis par aucune des conditions ni aucun des niveaux de service normalement associés à ce genre d'ententes. Nous recommandons que tous les services que le consortium achète soient précisés dans le cadre d'ententes ou de contrats qui énoncent les intérêts mutuels du consortium et de chacun des conseils scolaires et sur lesquels ils se sont entendus.

2.4.1.4 Élaboration des politiques d'approvisionnement du consortium

Une politique efficace déterminera le type de méthode d'approvisionnement à utiliser selon la taille, le type et la complexité du bien ou du service acheté. Le consortium devrait se doter de politiques d'approvisionnement officielles ou adopter celles de l'un de ses conseils membres après en avoir examiné la pertinence sur les plans des décisions d'achat en matière de transport, des contrôles internes et des processus de travail. Il devrait accorder une attention particulière aux seuils d'achat associés à l'instauration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

L'officialisation de ces politiques permettra d'assurer la normalisation des méthodes d'approvisionnement du consortium et servira en outre de mécanisme de responsabilisation en fournissant des éclaircissements au consortium et aux conseils membres. Elle permettra également au consortium d'harmoniser les politiques d'achat de chacun des conseils tout en s'assurant qu'elles correspondent à ses besoins particuliers.

2.4.1.5 Examen de l'applicabilité et de la suffisance de la couverture d'assurance

L'assurance souscrite par les conseils membres à leur niveau les protège contre toute responsabilité éventuelle. Le consortium n'a pas souscrit d'assurance distincte couvrant spécifiquement les services de transport des élèves. Nous recommandons que le consortium étudie, avec sa compagnie d'assurance, l'applicabilité et la nécessité d'une assurance.

2.4.1.6 Mise en œuvre d'un processus officiel documenté d'évaluation du rendement et de surveillance du personnel

Alors qu'il est reconnu que le processus d'évaluation du personnel fait actuellement l'objet de négociations au niveau des conseils scolaires, nous recommandons néanmoins que le consortium élabore, documente et mette en œuvre son propre processus d'évaluation du personnel de façon à harmoniser le rendement du personnel avec les buts et les objectifs du consortium. Les processus efficaces d'évaluation du personnel définissent clairement les critères d'évaluation du rendement pour chaque poste; les évaluations sont effectuées régulièrement. Lorsqu'elles sont mises en œuvre de façon efficace, les évaluations du rendement peuvent être de puissants outils qui permettent d'orienter les employés et de les encourager à garder à l'esprit les buts et les objectifs d'ensemble du consortium au cours des activités quotidiennes.

En se fondant sur ce qui précède, le consortium devrait aussi élaborer, documenter et mettre en œuvre des initiatives et des plans de formation et d'apprentissage clairement définis à l'intention de son personnel pour favoriser l'apprentissage continu et s'assurer que le personnel peut pleinement utiliser les aides technologiques disponibles. Cela est particulièrement pertinent compte tenu des plans actuels de restructuration du rôle des secrétaires pour le rapprocher de celui de planificateur des tournées.

2.4.1.7 Modification du plan stratégique et documentation du processus de planification

Nous reconnaissons que le consortium a élaboré un document de planification stratégique qui présente, en termes généraux, ses priorités générales pour les deux à cinq prochaines années. Nous recommandons que le consortium modifie ce document pour y inclure des renseignements supplémentaires sur la façon d'atteindre ces buts et objectifs et sur les personnes qui s'en chargeront. Les objectifs stratégiques mentionnés dans ce document peuvent ensuite être reliés à un plan opérationnel semblable, de par sa nature, à celui que le consortium a déjà élaboré. Les plans à long terme et à court terme ainsi que le processus d'élaboration de ceux-ci devraient être consignés et envoyés au comité de gouvernance pour approbation. L'élaboration de ce processus et de ce document permettra au consortium de mesurer son rendement au regard d'étapes concrètes et aussi d'affecter efficacement les ressources afin d'atteindre ses objectifs.

Le consortium devrait également définir une stratégie documentée et approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à la gestion des coûts de transport dans les secteurs qui connaissent une baisse des effectifs. Les effectifs scolaires dans les zones rurales de l'Ontario sont en déclin constant depuis la dernière décennie. Étant donné que le consortium dessert principalement des zones rurales et que le ministère a récemment avisé les intéressés de la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium incorpore une stratégie de gestion des coûts liés au transport dans son processus de planification à long terme. L'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui non seulement l'aidera à tenir compte du problème de financement, mais marquera également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

2.4.1.8 Mise en œuvre d'un processus régulier et documenté de surveillance des IRC

À mesure que le consortium progresse, nous recommandons qu'il dresse une liste d'indicateurs de rendement clés qui servira à suivre son rendement opérationnel au fil du temps. Le nombre d'IRC à surveiller doit être raisonnable et faire l'objet d'un suivi régulier afin de faciliter l'analyse des tendances à long terme. Parmi les exemples d'IRC qui pourraient être utilisés figurent :

- *les listes d'élèves admissibles non affectés;*
- *les taux de concordance élèves-carte;*
- *les données statistiques moyennes sur les véhicules et autres statistiques sur les tournées;*
- *le nombre total de véhicules en circulation;*
- *la durée du trajet des élèves.*

Le processus à suivre pour rassembler et analyser ces IRC devrait également être consigné dans un plan de surveillance approuvé par les organes de gouvernance. Ce plan de surveillance des IRC devrait définir la fréquence à laquelle les IRC seront analysés et les seuils quantitatifs au-delà desquels d'autres mesures seront prises et signalées aux organes de gouvernance du consortium.

2.4.1.9 Élaboration de politiques et méthodes relatives au traitement des renseignements confidentiels

Le consortium devrait élaborer des politiques, des méthodes et des ententes de confidentialité appropriées et documentées pour régir l'utilisation des renseignements confidentiels (tels que les données sur les élèves et les images prises par les caméras installées à bord des autobus) afin d'assurer la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. Ces politiques et méthodes devraient aborder toutes les questions relatives à la collecte, au stockage, à l'utilisation, à la diffusion et à la destruction des renseignements et à l'accès à ceux-ci et

devraient également exiger que les organes de gouvernance du consortium et les conseils membres examinent régulièrement les exigences des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et y réfléchissent. Le consortium est en outre encouragé à examiner les constatations et les recommandations formulées dans le document intitulé « Guidelines for Sharing Personal Student Information with Transportation Consortia » (Lignes directrices sur le partage des renseignements personnels sur les élèves avec les consortiums de transport) de l'OASBO.

2.4.2 Progrès réalisés

2.4.2.1 Signature d'une entente documentée de partage des coûts

L'entente de consortium énonce les ententes de partage des coûts administratifs (section 4) et des coûts de transport (section 5). Les conseils membres participent aux frais administratifs et généraux liés aux activités du consortium en fonction du nombre non pondéré d'élèves transportés. La proportion de la part de chaque conseil est calculée selon le nombre d'élèves au 31 octobre de l'année précédente. Les coûts administratifs comprennent les éléments suivants : les fournitures et le mobilier de bureau, la technologie et les logiciels, le salaire et les avantages sociaux du personnel, la formation et le perfectionnement, les programmes de sécurité, la location de bureaux, l'entretien, les services publics, l'assurance responsabilité ainsi que les honoraires comptables et professionnels.

Les coûts de transport sont imputés aux conseils scolaires selon le nombre pondéré d'élèves par tournée.

2.4.2.2 Conclusion d'ententes d'achat de services avec tous les conseils membres

Le consortium a signé une entente de services de soutien avec ses deux conseils membres le 1^{er} avril 2015. L'entente prévoit des clauses et des conditions pour la prestation des services de soutien, les interruptions de service, le règlement des différends liés aux modalités de paiement, la confidentialité, la dissociabilité et l'affectation. L'entente de services de soutien ne vise pas certains services en particulier. Elle comprend plutôt une liste générale des services que l'un des deux conseils pourrait acheter, notamment : soutien à la gestion, aux ressources humaines, à la comptabilité, aux installations, aux TI et au personnel. Le soutien au service de la paie est actuellement assuré par le RCCDSB et le soutien aux ressources humaines est fourni par le RCDSB. Les autres services sont offerts à l'interne ou par un tiers fournisseur de services.

2.4.2.3 Élaboration des politiques d'approvisionnement du consortium

Le consortium a rédigé un document de politique pour les achats daté du 7 mars 2016. Le document comprend les modalités relatives à l'achat de biens et de services et précise que les services doivent être acquis au moyen d'un processus ouvert, équitable et transparent. La politique d'achat stipule que le consortium doit établir des seuils d'approbation et d'approvisionnement conformes à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic et fait référence aux politiques sur les finances du consortium, qui décrivent les seuils d'approbation pour l'adjoint administratif, le superviseur du transport, le directeur général, le comité administratif et le comité de gouvernance.

De plus, le consortium a élaboré un document sur les méthodes d'achat qui précise les seuils pour tous les modes d'approvisionnement, y compris la petite caisse, les cartes de crédit professionnelles, les bons de commande, les processus d'approvisionnement concurrentiel restreint et les processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert, à la fois pour les produits et services et les services de consultation.

2.4.2.4 Examen de l'applicabilité et de la suffisance de la couverture d'assurance

Le consortium a souscrit une police d'assurance auprès de l'OSBIE qui est indépendante des deux conseils. Les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance du consortium indiquent que ce dernier a passé en revue ses polices d'assurance en mai dernier.

2.4.2.5 Mise en œuvre d'un processus officiel documenté d'évaluation du rendement et de surveillance du personnel

Le consortium a établi un processus officiel d'évaluation du rendement et de surveillance du personnel. Un document faisant partie de la politique relative aux ressources humaines fournit des directives et des marches à suivre systématiques détaillées, s'adressant aux directeurs et aux membres du personnel, sur la façon de bien remplir l'évaluation du rendement. Le consortium a créé des formulaires d'évaluation du rendement détaillés pour le personnel et les directeurs. On y retrouve une évaluation et l'attribution de notes dans cinq domaines : la communication, le professionnalisme, le leadership, les compétences organisationnelles, et la croissance et l'équilibre professionnels. La politique sur l'évaluation du rendement stipule que le processus d'examen et de surveillance du rendement doit avoir lieu au moins tous les cinq ans ou plus fréquemment à la demande de l'employé ou à la discrétion du directeur général.

2.4.2.6 Modification du plan stratégique et documentation du processus de planification

Le consortium a élaboré et approuvé un plan stratégique pour 2015-2016. Le plan comprend six principes directeurs pour les services de transport des élèves et donne un aperçu des principaux enjeux. Le plan indique les principaux objectifs stratégiques et de haut niveau à court terme (un an), à moyen terme (deux à trois ans) et à long terme (quatre à cinq ans), avec des dates cibles pour l'atteinte de ces objectifs. Le plan stratégique est accompagné d'une annexe indiquant les personnes qui sont responsables de la réalisation de chacun des objectifs stratégiques. Le consortium fait régulièrement le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs.

Au moment de l'examen, le consortium n'avait pas de politique ou de méthode documentée en place décrivant les exigences du plan stratégique, les responsabilités liées à l'élaboration et à la mise à jour du plan ou la façon dont les progrès seront présentés au comité de gouvernance.

Le consortium ne possède pas de politique ou de méthode documentée pour la planification et les prévisions financières à court ou à long terme.

2.4.2.7 Mise en œuvre d'un processus régulier et documenté de surveillance des IRC

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a assuré la surveillance et le suivi des indicateurs de rendement clés (IRC) du consortium indiqués ci-dessous :

- les statistiques sur les véhicules comme le nombre d'autobus, l'âge du parc, la capacité, etc., par région et par fournisseur de services;
 - le nombre de tournées par région et la distance et la durée moyennes des trajets;
 - le nombre d'élèves transportés par conseil et par région et le nombre d'écoles desservies;
 - l'utilisation de la capacité par type de véhicule, par fournisseur de services et par région;
 - les coûts de base et les coûts liés à la distance par région;
 - les coûts par véhicule, par distance et par élève selon la région.
- Le consortium présente des rapports officiels sur les IRC susmentionnés, y compris des comparaisons sur douze mois, à l'assemblée générale annuelle du comité de gouvernance, pendant les réunions trimestrielles du comité, au besoin, ou lorsque des rapports s'avèrent pertinents pour d'autres points de discussion.

Bien que le consortium ait relevé les IRC susmentionnés et en ait assuré le suivi, il ne possède pas de politique ou de méthode documentée lui permettant de cerner les IRC qu'il doit surveiller, la fréquence de cette surveillance, les seuils quantitatifs et le processus de présentation de rapports au comité de gouvernance.

2.4.2.8 Élaboration de politiques et méthodes relatives au traitement des renseignements confidentiels

Une entente de confidentialité tripartite a été rédigée, puis signée par le RCJTC et les deux conseils scolaires le 14 mai 2012. L'entente renferme des clauses et des modalités quant à l'utilisation des renseignements confidentiels, à la divulgation des renseignements, à la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, ainsi qu'à la collecte, au stockage et à l'utilisation des renseignements et à l'accès à ceux-ci.

Le 7 mars 2016, le consortium a créé un document de procédure pour l'accès à l'information et la protection de la vie privée. On y retrouve des sections sur l'accès à l'information, la protection de la vie privée et la mise en œuvre.

2.4.2.9 Planification de la relève

Le consortium a élaboré une politique relative à la planification de la relève en vertu de laquelle il doit élaborer un plan de relève pour faciliter la croissance du personnel en offrant des possibilités de perfectionnement et de formation. Du point de vue de la mise en œuvre, le consortium dispose de plans de formation pour chaque membre de son personnel, offre de la formation mutuelle aux employés sur les responsabilités et les régions géographiques des autres membres du personnel et assure régulièrement la rotation du personnel pour les régions géographiques. Au moment de l'examen, le consortium n'avait pas préparé de document exhaustif sur la planification de la relève.

2.4.3 Possibilités d'amélioration

2.4.3.1 Ententes relatives aux services de transport

Au moment de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience, le consortium n'avait pas conclu d'ententes relatives aux services de transport avec ses conseils membres. Nous recommandons au consortium de conclure avec chacun des conseils une entente relative à l'acquisition de services de transport qui décrit la portée des services (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) qu'il offrira à ses conseils membres, ainsi que la façon dont il sera rémunéré (p. ex., fréquence des paiements, mode de paiement, exigences en matière de rapprochement, etc.) pour ces services.

2.4.3.2 Ententes d'achat de services

Bien que le consortium ait conclu une entente de services de soutien générale avec chacun des conseils membres, nous lui recommandons d'améliorer l'entente en vigueur pour y ajouter des exigences propres aux services et des précisions relatives aux services de soutien à la paie et aux ressources humaines qui sont actuellement offerts par le RCCDSB et le RCDSB respectivement. Par exemple, l'entente de services de soutien devrait comprendre les responsabilités précises associées aux services de la paie que le RCCDSB a accepté de fournir, ainsi que les exigences de rendement propres à ces services.

2.4.3.3 Processus officiel d'évaluation du rendement et de surveillance du personnel

Bien qu'un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel et du directeur général ait été établi, les premières évaluations avaient été prévues pour le mois suivant uniquement au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Reconnaissant que le consortium a créé un processus d'évaluation, nous l'encourageons à mettre son plan à exécution et à procéder à un examen officiel ce printemps. De plus, nous recommandons que le consortium revoie son processus d'évaluation pour que le rendement de tous les employés soit plus souvent évalué, au moins chaque année. L'évaluation officielle du rendement du directeur général n'a pas encore été réalisée, bien qu'une rétroaction sur le rendement soit régulièrement fournie de façon informelle par le comité administratif et le comité de gouvernance. Lorsqu'elles sont mises en œuvre de façon efficace, les évaluations du rendement peuvent être de puissants outils qui permettent

d'orienter les employés et de les encourager à garder à l'esprit les buts et les objectifs d'ensemble du consortium au cours des activités quotidiennes.

2.4.3.4 Plan stratégique

Nous reconnaissons que le consortium a préparé et approuvé un plan stratégique pour 2015-2016. Cependant, nous recommandons toujours que le consortium documente officiellement, dans une politique et (ou) une méthode, le processus utilisé pour préparer, mettre à jour, approuver et surveiller le plan de même qu'en faire rapport. Une politique et une méthode documentées permettent d'assurer l'observation par le comité de gouvernance et la direction du consortium des exigences du plan et servent de référence aux nouveaux directeurs, dirigeants et membres du personnel, facilitant ainsi le processus de planification de la relève.

2.4.3.5 Planification et prévisions financières

Nous recommandons que le consortium élabore un plan financier officiel à court et à long terme qui tient compte des prévisions des effectifs à long terme fournies par les conseils membres, ainsi que de leur incidence sur le financement du consortium par rapport aux prévisions des coûts à court et à long terme de ce dernier. La planification financière permettra au consortium de déterminer les problèmes de nature financière, comme les écarts entre le financement et les coûts, avant qu'ils ne surviennent, lui donnant ainsi l'occasion de les régler à l'avance. L'exigence consistant à préparer ainsi qu'à tenir et à mettre à jour un plan financier à court et à long terme devrait également être établie dans une politique et comprendre la façon dont le consortium obtient les prévisions des effectifs de ses conseils membres.

2.4.3.6 Processus de surveillance des IRC

Reconnaissant que le consortium fait le suivi d'un grand nombre d'IRC et en fait rapport de façon régulière, nous l'invitons à élaborer une politique et une méthode de surveillance des IRC approuvées par les organes de gouvernance. Ce document devrait indiquer les IRC à surveiller, le processus à adopter pour recueillir et analyser ces IRC, la fréquence d'analyse des IRC et de présentation de rapport à leur égard aux organes de gouvernance du consortium et les seuils quantitatifs de changement dans les indicateurs qui, lorsqu'ils seront dépassés, entraîneront la prise de mesures.

2.4.3.7 Planification de la relève

Nous recommandons au consortium de consigner les activités de planification de la relève qu'il exécute actuellement dans un document de planification de la relève officiel. En plus de documenter les activités actuelles de planification de la relève du consortium, le plan devrait consigner la stratégie relative aux absences imprévues (à court et à long terme), et identifier des employés qui pourraient occuper d'autres postes à l'interne en cas de remplacement.

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

2.5.1.1 Modification du processus de préparation et de surveillance du budget

Étant donné que la direction du consortium a des connaissances spécialisées des implications financières de l'exploitation de services de transport d'élèves et que les affectations budgétaires ont, en bout de ligne, des répercussions sur la capacité du consortium à offrir des services de transport efficaces, nous recommandons que le processus de budgétisation du consortium soit modifié en vue de permettre à la direction de ce dernier de participer davantage aux décisions concernant les affectations finales. Le fait de demander au consortium de préparer son propre budget favorise en outre la responsabilisation au niveau de ce dernier en exigeant qu'il s'engage à respecter un niveau de frais particulier par rapport à ses « revenus ».

L'idéal est que le directeur général prépare un budget détaillé en fournissant des prévisions par conseil scolaire pour chaque type de coût de transport et d'administration. Ce budget pourrait ensuite être envoyé aux organes de gouvernance et aux conseils membres du consortium pour approbation. Le directeur général devrait également surveiller et documenter régulièrement les dépenses réelles et examiner les écarts importants entre ces dernières et les montants budgétés. Le directeur général devrait présenter régulièrement aux organes de gouvernance du consortium les résultats de cette analyse des écarts, comprenant des explications sur les surplus budgétaires ou les excédents de dépenses.

2.5.1.2 Modification du processus de paiement des exploitants

À l'heure actuelle, le consortium prépare les factures servant au paiement des exploitants d'autobus et les envoie ensuite aux conseils membres. Il ne reçoit pas de factures des exploitants d'autobus. Nous recommandons que ce processus soit modifié pour se rapprocher davantage de la méthode utilisée par les exploitants de taxis; les exploitants d'autobus devraient remettre des factures au consortium pour vérification avant que celles-ci ne soient envoyées aux conseils membres aux fins de paiement.

2.5.1.3 Centralisation de la fonction de gestion financière du consortium

À l'heure actuelle, les deux conseils membres préparent le budget du consortium et se chargent de sa comptabilité. La fonction de gestion financière du consortium n'est, par conséquent, ni centralisée ni contrôlée par la direction du consortium, qui possède une expertise et des connaissances des implications financières de l'exploitation de services de transport d'élèves. Nous recommandons donc au consortium de centraliser les services de comptabilité à l'interne ou d'acheter ces derniers auprès de l'un des deux conseils scolaires, ce qui réduirait le double emploi et accroîtrait la clarté et la responsabilisation du consortium.

2.5.2 Progrès réalisés

2.5.2.1 Modification du processus de préparation et de surveillance du budget

Le consortium a préparé un document de procédures budgétaires le 2 juin 2014. Le document indique que les budgets préliminaires proposés par le directeur général ou la personne désignée

seront présentés chaque année au comité administratif pour qu'il vérifie s'ils sont complets et y apporte des modifications au besoin, avant la présentation du budget final au comité de gouvernance. Le comité administratif est responsable de la liaison avec les conseils afin d'assurer que le budget du consortium est intégré aux budgets de chaque conseil.

Chaque mois de l'année, le consortium prépare des rapports sommaires pour surveiller et documenter les dépenses prévues dans le budget et les dépenses réelles. Les rapports mensuels détaillés pour le consortium et les deux conseils scolaires membres déterminent les écarts budgétaires aux fins d'examen et de planification du budget.

2.5.2.2 Modification du processus de paiement des exploitants

Le consortium a préparé un modèle de facture dont se servent tous les exploitants. Les exploitants sont responsables de remplir le modèle et de soumettre leurs factures chaque mois. Lorsque le consortium reçoit une facture, le planificateur des tournées concerné en vérifie l'exactitude. Si des anomalies sont relevées, le planificateur des tournées travaille avec l'exploitant jusqu'à ce que tout concorde. Une fois que le planificateur des tournées s'est assuré de l'exactitude de la facture, elle est envoyée à l'adjoint administratif à des fins de confirmation, puis au directeur général aux fins d'examen et d'approbation finale en vue du paiement.

2.5.2.3 Centralisation de la fonction de gestion financière du consortium

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a centralisé sa fonction de gestion financière au sein de l'organisme. Le consortium passe un contrat avec un tiers fournisseur de services de comptabilité, qui collabore avec le directeur général pour gérer les finances du consortium. À titre de référence, le consortium a fourni un exemplaire du contrat conclu avec son fournisseur de services de comptabilité, qui est daté du 21 octobre 2011.

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

La gestion du consortium pour le RCJTC a été évaluée comme étant **Moyenne-élevée**. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a abordé chacune des recommandations importantes relatives aux organes de gouvernance, à la structure organisationnelle et à la gestion financière. Par exemple, le consortium a signé une entente de consortium exécutoire comprenant une annexe sur le partage des coûts, s'est constitué en personne morale distincte et a clairement défini les rôles et les responsabilités du comité de gouvernance et de la direction du consortium, séparant efficacement la gouvernance et ses activités. Ces améliorations ont permis de préciser les responsabilités de tous les membres du consortium (conseillers scolaires, dirigeants des conseils, membres de la direction du consortium et membres du personnel). En ce qui a trait à la direction du consortium, nous reconnaissons que des progrès ont été réalisés à l'égard d'un certain nombre des recommandations tirées de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Il reste toutefois du travail à faire pour certaines recommandations, notamment la mise en œuvre complète du programme de gestion du rendement du personnel et la documentation des processus du programme des IRC. Les autres domaines à améliorer comprennent la préparation des ententes relatives aux services de transport, l'amélioration de l'entente de services de soutien et l'élaboration d'un plan financier à court et à long terme.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

- les politiques et les pratiques générales de transport;
- l'élaboration des politiques portant sur les besoins particuliers;
- les programmes de sécurité et de formation.

Les observations, les conclusions et les recommandations présentées dans cette section du rapport sont fondées sur l'examen des documents et des renseignements fournis, des entrevues sur place auprès du personnel du consortium, et de l'analyse des données extraites. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience et les recommandations initiales de l'examen de l'efficacité et de l'efficience de 2009, constituent la référence pour chacun de ces domaines clés. Les résultats ont été utilisés pour effectuer l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et pour déterminer l'efficacité globale des politiques et des pratiques du consortium, comme on peut le constater ci-dessous :

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

3.2.1.1 Modification et adoption du manuel de politiques et méthodes proposé

Le manuel de politiques et méthodes en cours d'élaboration représente un important pas en avant. Il comprend bon nombre des éléments qui manquent actuellement et clarifie de nombreux autres points de la politique conjointe de transport. Les efforts devraient se concentrer sur l'uniformité entre ce document et la politique conjointe de transport et l'assurance que le nouveau manuel aborde tous les aspects de l'admissibilité aux services et des activités. On devrait songer

sérieusement à rédiger une nouvelle version de la politique conjointe de transport afin qu'elle soit conforme au format du nouveau manuel.

3.2.1.2 Clarification et élargissement des politiques et des méthodes actuelles

La politique conjointe de transport actuelle a suscité une grande incertitude sur le plan des éléments clés de la prestation des services tels que la définition des situations dangereuses et les zones urbaines ou aménagées. En outre, des critères importants tels que la durée admissible du trajet des élèves et l'admissibilité au transport de courtoisie n'y figurent pas. Des efforts devraient être déployés en vue de clarifier les politiques actuelles et de les élargir afin d'y inclure les éléments manquants. Ces efforts devraient être déployés en même temps que l'examen final et l'adoption du nouveau manuel de politiques et méthodes.

3.2.2 Progrès réalisés

3.2.2.1 Manuel de politiques et méthodes

Toutes les activités de planification et de gestion sont orientées par un ensemble complet de politiques et de méthodes du RCJTC entièrement harmonisées. Toutes les politiques et méthodes sont affichées sur le site Web du RCJTC et comprennent les politiques ou les méthodes précédentes qui faisaient partie du manuel de politiques et méthodes ou de la politique conjointe de transport.

Le format des politiques et des méthodes permet de documenter clairement la date à laquelle la politique ou la méthode a été préparée ou révisée. Un numéro unique est attribué à chacune d'elles. En utilisant ce système d'indexation pour chaque politique et méthode, les intervenants peuvent faire des renvois aux politiques, aux méthodes et aux formulaires connexes. Un examen du site Web de chacun des conseils membres n'a révélé aucun énoncé de politique ou de méthode contradictoire, chaque site offrant un lien direct vers celui du RCJTC.

3.2.2.2 Amélioration des politiques

Selon l'examen des politiques, des méthodes et des formulaires fournis et les entrevues sur place menées auprès des membres de la direction et du personnel du consortium, il est évident qu'un effort concerté a été déployé pour faire en sorte qu'un ensemble complet de politiques et méthodes soit examiné et approuvé, dans le but d'assurer un fonctionnement efficace et efficient. En ce qui a trait aux améliorations recommandées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, des politiques ou des méthodes ont été préparées dans les domaines ci-dessous.

- Conditions du service en cas de danger : la procédure AP.03.03 est une liste de vérification des risques décrivant les conditions qui *pourraient* faire en sorte que le transport soit fourni à des élèves qui n'y seraient pas admissibles autrement ou entraîner un changement dans l'emplacement d'un arrêt. Les critères documentés comprennent les suivants :
 - Secteur de marche jusqu'à l'école
 - Accotement étroit/fossé
 - Intersection dangereuse
 - Route à grande vitesse
 - Route à voies multiples
 - Passage à niveau
 - Emplacements des arrêts d'autobus
 - Intersection : contrôlée ou dangereuse
 - Construction d'un lotissement (temporaire)
 - Routes à grande vitesse : arrêt devant l'entrée par rapport à sur une route collectrice; ramassage du côté de la porte
 - Collines/vallées
 - Écoles primaires par rapport aux écoles secondaires; distance par rapport au domicile

- Écoles primaires – midi par rapport au matin/à l'après-midi (avec des frères et sœurs, des voisins)
 - Voisinage : secteur industriel
 - Entreprise indésirable
 - Aucun endroit pour manœuvrer – cul-de-sac
 - Vision obstruée – route en coude
 - Vitesse de la route – prise en compte d'une distance sécuritaire entre les arrêts
- Admissibilité au transport : la politique de transport P.01.02 définit comme suit l'admissibilité au transport :
 - Là où les routes sont prises en charge et entretenues par la municipalité et praticables et où les culs-de-sac (d'une dimension suffisante pour permettre à un véhicule de manœuvrer en toute sécurité) sont accessibles, le transport peut être fourni aux élèves dont le lieu de résidence par rapport à l'école se trouve à une distance supérieure à celles indiquées au tableau 2 :

Tableau 2 : Paramètres relatifs à la distance

Niveau scolaire	Paramètres relatifs à la distance
Prématornelle et maternelle	0,5 km
De la 1 ^{re} à la 6 ^e année	1,6 km
De la 7 ^e à la 12 ^e année (zones rurales)	1,6 km
De la 7 ^e à la 12 ^e année (zones urbaines/développées)*	2,5 km
* La vitesse affichée est généralement de 60 km/h ou moins.	

- Transport de courtoisie : la politique P.01.17 définit les critères relatifs à l'approbation de l'attribution d'une place « temporaire » qui peut être retirée dans le cas où la place en question serait requise pour un élève admissible à l'intérieur du secteur de fréquentation. Les critères examinés comprennent les suivants :
 - des places assises doivent être disponibles à bord d'un autobus déjà en service;
 - il existe déjà une tournée et un arrêt qui peuvent être utilisés;
 - aucun coût supplémentaire ne peut être engagé.

Après le 30 septembre de chaque année scolaire, le RCJTC communique avec les personnes qui ont présenté une demande pour leur indiquer si elle a été approuvée ou non, après qu'une place a été attribuée à tous les élèves admissibles. Ces critères sont conformes aux pratiques exemplaires établies grâce au processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience puisqu'ils assurent que l'attribution d'une place de courtoisie ou temporaire n'a pas d'incidence sur le processus de planification et n'entraîne pas de coûts supplémentaires.

3.2.3 Possibilités d'amélioration

3.2.3.1 Autres améliorations apportées aux énoncés de politique

Il ne fait aucun doute que beaucoup d'efforts ont été déployés au niveau de l'élaboration et de la documentation des politiques. Même si ces améliorations respectent l'objectif de la recommandation initiale, puisque les politiques et les méthodes font l'objet d'un examen

périodique, il pourrait s'avérer avantageux de préciser davantage la « signification » ou l'« intention » de certains des énoncés. À titre d'exemple, bien que la raison pour laquelle un arrêt ne doit pas être situé sur une colline ou dans une vallée soit évidente pour les professionnels de l'industrie du transport, il peut s'avérer nécessaire de discuter plus en profondeur du danger éventuel associé à ces zones avec les intervenants du service. En s'appuyant toujours sur l'interdiction de situer un arrêt sur une colline ou dans une vallée, il peut s'avérer avantageux d'expliquer que le conducteur de l'autobus et les autres conducteurs doivent avoir un champ de vision clair afin de permettre à un véhicule de tourisme de s'arrêter en toute sécurité pour un autobus qui embarque ou débarque des élèves.

3.3 Transport pour les élèves ayant des besoins particuliers

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

3.3.1 Recommandations initiales

3.3.1.1 Élaboration de politiques et méthodes complètes en ce qui a trait aux élèves ayant des besoins particuliers

Dans le cadre du processus d'élaboration et d'adoption du manuel des politiques et méthodes, nous recommandons instamment que le RCJTC élabore un ensemble complet de politiques et méthodes relatives au transport sûr et efficace des élèves ayant des besoins particuliers. Il existe de nombreux exemples de telles politiques dans la province et le personnel du consortium devrait s'engager à adopter des exemples de pratiques exemplaires d'autres régions et à les modifier en fonction des conditions et des exigences locales. Il faudrait mettre l'accent sur la documentation des responsabilités relatives à la détermination des besoins individuels des élèves et les méthodes permettant de s'assurer que ces besoins sont satisfaits. De plus, ces politiques et méthodes devraient comprendre l'obligation de fournir la formation et le matériel adéquats au personnel du consortium, des conseils et des exploitants qui sera chargé de la planification et de la mise en œuvre de ces services.

3.3.1.2 Centralisation de la planification du transport adapté

Le consortium devrait mettre en œuvre une structure de planification qui attribue les responsabilités de planification du transport adapté à un seul planificateur du transport. Les exigences des élèves ayant des besoins particuliers sont uniques et le groupe que transporte le RCJTC est assez petit pour que cette responsabilité soit assumée par une seule personne. Cette recommandation devrait être mise en œuvre en même temps que l'élaboration et la documentation de politiques et méthodes claires.

3.3.2 Progrès réalisés

3.3.2.1 Politiques et méthodes concernant le transport pour les élèves ayant des besoins particuliers

Le domaine de politique relatif au transport pour les élèves ayant des besoins particuliers commence par la définition claire des rôles et des responsabilités de chacun des intervenants. La politique P.02.01 sur les élèves ayant des besoins particuliers illustre ces responsabilités sous forme de tableau qui définit clairement les rôles de chacun des intervenants à l'égard d'un besoin particulier donné. Par exemple, les responsabilités de chacun des intervenants lorsqu'un élève a besoin d'un fauteuil roulant sont définies dans le tableau 3 ci-dessous :

Tableau 3 : Élèves ayant des besoins particuliers – responsabilités des intervenants

Élèves ayant des besoins particuliers – responsabilités des intervenants	
Exemple – élève en fauteuil roulant	
Exploitant/conducteur	S'assurer que les élèves sont transportés en toute sécurité selon leurs besoins. Respecter les méthodes du consortium relatives au transport pour les élèves ayant des besoins particuliers. Fournir la surveillance demandée par le consortium. Communiquer avec le répartiteur en cas d'urgence.
Parent/tuteur	Informar l'école et le consortium des troubles médicaux et communiquer régulièrement les changements qui surviennent. Aider à repérer les outils qui pourraient aider le conducteur et (ou) le surveillant pendant le transport des enfants. Informer le conducteur, le surveillant et (ou) le RCJTC de tout problème ou de toute préoccupation d'urgence en matière de santé.
Personnel de l'école	Informar le consortium et les parents ou les tuteurs des problèmes qui surviennent à l'école pendant la journée. Aider à repérer les outils qui pourraient aider le conducteur et (ou) le surveillant pendant le transport de l'élève.
Élève	Respecter les règles du véhicule. Informer le conducteur et (ou) le surveillant de tout problème ou de toute préoccupation d'urgence en matière de santé.
Éducateur adjoint	Aider à repérer les outils qui pourraient aider le conducteur et (ou) le surveillant pendant le transport de l'élève.
Surveillant	S'asseoir avec l'élève ou près de lui. Surveiller les problèmes ou les préoccupations qui peuvent survenir pendant le transport. Aviser le conducteur en cas d'urgence.

Voici d'autres méthodes relatives au transport pour les élèves ayant des besoins particuliers :

- les procédures d'embarquement et de débarquement, qui décrivent les procédures précises liées au matériel dont un élève a besoin, c.-à-d., un fauteuil roulant ou un ambulateur, ou les élèves ayant des besoins médicaux ou affectifs précis;
- les normes d'accessibilité pour le service à la clientèle, qui tiennent compte des besoins en matière d'installations et de dotation en personnel pour assurer un accès égal aux services, quel que soit le handicap d'une personne;
- les méthodes en cas d'hypoglycémie chez une personne diabétique et en cas de choc anaphylactique, qui décrivent la façon dont le conducteur doit apporter son aide;
- les paramètres pour le transport sécuritaire des élèves qui reçoivent l'aide d'un chien d'assistance.

3.3.2.2 Centralisation de la planification du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers

Toutes les tâches de planification des tournées et de gestion du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers ont été attribuées à un seul planificateur des tournées, comme nous avons recommandé dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, ce qui répond à l'objectif de la recommandation initiale. Les responsabilités pour les secteurs géographiques des planificateurs, qui sont un volet de la planification de la relève et de la formation mutuelle du RCJTC, font l'objet d'une rotation aux trois ans. Cette rotation aide à faire en sorte que tous les planificateurs comprennent parfaitement les complexités du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers, tout en assurant la prestation uniforme de services.

L'amélioration des politiques et des méthodes relatives au transport pour les élèves ayant des besoins particuliers et la centralisation de tous les membres du personnel répondent aux objectifs des recommandations initiales et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

3.3 Politique de sécurité

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

3.4 Recommandations initiales

3.4.1.1 Amélioration des politiques existantes en matière de sécurité

Améliorer les politiques existantes en matière de sécurité en intégrant des exigences de vérification en vue de faire en sorte que les conducteurs respectent les exigences de formation, en codifiant les exigences de formation des élèves dans un énoncé de politiques ainsi que dans les procédures connexes, en normalisant la politique du RCJTC sur l'utilisation de caméras et en documentant les procédures en cas d'urgence, d'accident ou d'incident. Cela devrait se faire dans le cadre du processus d'élaboration et d'adoption du manuel de politiques et méthodes.

3.4.2 Progrès réalisés

3.4.2.1 Politiques de sécurité

Le consortium a élaboré un large éventail de politiques et de méthodes liées à la prestation efficace et efficiente des services à l'intérieur d'une culture de la sécurité. Ci-dessous se trouvent des exemples se rapportant directement aux recommandations tirées de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

- Des exemples de la formation obligatoire offerte chaque année aux conducteurs ont été fournis. Les sujets récemment présentés pour l'année scolaire en cours comprennent ce qui suit :
 - un cours de recyclage sur la reconnaissance de l'état de choc d'anaphylaxie et l'utilisation d'EpiPen;
 - les procédures pour la discipline des élèves auxquelles participent des directeurs d'école;
 - la participation ou le soutien des services de police de la région.
- Bien qu'un formulaire de vérification sur place des exploitants ait été créé pour faciliter la vérification des responsabilités des exploitants, y compris les exigences de formation des conducteurs, le processus n'avait pas été entièrement mis en œuvre au moment de

l'examen. Il s'avère nécessaire de procéder à des vérifications régulières pour assurer la conformité des conducteurs dans des domaines clés, notamment :

- les exigences en matière de permis de conduire des conducteurs : la confirmation que chaque conducteur garde en règle, en tout temps, un permis de catégorie B ou E et tout autre permis requis, par exemple pour l'utilisation des freins à air;
- les exigences relatives à la formation des conducteurs comprennent ce qui suit :
 - la preuve de la détention d'un certificat en premiers soins/RCR et une formation annuelle sur l'utilisation d'EpiPen/d'un inhalateur pour chaque conducteur;
 - une formation sur les normes d'accessibilité;
 - une formation sur le comportement des élèves et la sensibilité;
 - une formation sur la gestion des accidents;
 - une formation sur les procédures d'évacuation des autobus.
- La méthode AP.03.01 décrit les processus à suivre pour offrir le programme First Rider aux élèves de la prématernelle à la 8^e année. S'il y a lieu, une formation sur la sécurité (y compris une formation sur l'évacuation) est offerte à tous les élèves, y compris aux élèves qui ne sont pas admissibles au transport (c.-à-d. qui se rendent à l'école en marchant) pour s'assurer que tous les élèves reçoivent une formation sur la sécurité dans les autobus scolaires. La formation peut être donnée aux élèves qui sont transportés à l'occasion seulement pour participer à des sorties parascolaires ou à des événements sportifs.
- La méthode AP.03.04 sur l'évacuation des autobus décrit la marche à suivre en cas d'évacuation des autobus. Bien que les élèves plus âgés puissent être appelés à apporter leur aide, les procédures d'urgence doivent être expliquées à l'ensemble des élèves pour que tous les élèves qui sont transportés par autobus comprennent l'importance de suivre les directives d'évacuation.
- La méthode AP.03.10 sur la surveillance commence par des définitions du consortium et des exploitants ainsi que par leurs responsabilités. Les méthodes relatives à l'utilisation, à la divulgation, à la conservation et à l'élimination des dossiers de surveillance et à l'accès à ceux-ci sont également documentées.
- Des procédures administratives comprenant la production de rapports de collision de véhicule automobile, les directives pour déterminer le caractère évitable des collisions et les procédures à suivre en cas d'incident ont également été élaborées. La directive du RCJTC sur la détermination du caractère évitable des collisions (Collision Preventability Determination Guideline) établit une attente élevée en matière de conduite sécuritaire en établissant une culture selon laquelle la plupart, voire la totalité, des accidents peuvent être évités.

Bien que, collectivement, les améliorations apportées dans le domaine de la sécurité du transport répondent aux objectifs des recommandations initiales, la mise en œuvre incomplète du processus de vérification demeure une préoccupation.

3.4.3 Possibilités d'amélioration

3.4.3.1 Détermination du caractère évitable des collisions

Bien qu'il soit louable que la procédure administrative AP.03.07.1 du RCJTC établisse clairement une attente élevée en matière de conduite sécuritaire et préventive et qu'il soit évident que l'objectif est un rendement expert en matière de conduite et non un rendement moyen uniquement, la procédure peut être considérée comme empiétant sur la responsabilité des exploitants de former et de gérer leurs employés. Le consortium devrait passer en revue la procédure administrative AP.03.07.1 et établir les normes d'examen et d'enquête à l'égard des accidents comme faisant partie des responsabilités des exploitants et comme étant un domaine à examiner en tant qu'indicateur du rendement continu des exploitants.

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

Les politiques et les pratiques ont reçu la note **Élevée**. Bien que le RCJTC fonctionnait sous le couvert d'une politique conjointe de transport parfaitement harmonisée, comme nous l'avons observé au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, il existait des lacunes importantes en matière de documentation et une incertitude quant à l'application de certaines lignes directrices. Cette incertitude découlait en partie de la gestion du consortium à partir de bureaux séparés situés à chacun des conseils et de l'absence d'une politique appropriée et de méthodes connexes relativement à la prestation de services de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le RCJTC a réalisé d'importants progrès non seulement dans la préparation et l'adoption des politiques et des méthodes du RCJTC, mais également dans sa capacité d'exercer ses activités de façon cohésive et efficace en tant qu'entité unique entièrement responsable d'offrir un service efficace, efficient et équitable à chacun de ses conseils membres. Bien que, collectivement, les améliorations apportées dans le domaine des politiques et des méthodes répondent aux objectifs des recommandations initiales, la mise en œuvre complète d'un processus de vérification spécial et annuel devrait être considérée comme une priorité.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

Chaque composante a été analysée selon des observations factuelles, une comparaison aux recommandations de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité de 2009, l'analyse des données, ainsi qu'une évaluation des pratiques exemplaires menant à une série de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficacité de l'optimisation des tournées et de la technologie.

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

4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

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

4.2.1 Recommandations initiales

4.2.1.1 Élaboration d'un progiciel d'aide et d'outils technologiques

Edulog est un outil de planification conçu pour être utilisé à l'interne par le personnel du consortium pour concevoir et mettre à jour une structure de tournées efficiente et efficace. La capacité du consortium de communiquer efficacement avec les utilisateurs, les exploitants, les administrateurs et ses conseils membres est limitée par l'absence de technologies facilement accessibles. À court terme, le consortium devrait, par exemple, envisager d'incorporer à ses activités la diffusion en ligne d'information sur les tournées pour les utilisateurs et les exploitants, ainsi que des systèmes téléphoniques améliorés qui permettent de gérer et d'acheminer les appels entrants et sortants.

4.2.1.2 Conclusion d'ententes de services et de protocoles de rétablissement en cas de sinistre

Nous recommandons que le consortium élabore immédiatement un système de sauvegarde et un protocole de rétablissement en cas de sinistre afin d'assurer la continuité des activités. Cela devrait être ensuite incorporé à une entente officielle conclue avec chaque conseil membre, qui documente les responsabilités précises de chaque organisme et le niveau de services à fournir.

4.2.1.3 Élaboration d'un programme officiel de formation du personnel du consortium

Nous recommandons que le consortium mette en œuvre un programme amélioré et régulier de formation de son personnel. Cela devrait, à tout le moins, comprendre un programme mensuel de formation en cours d'emploi qui vise le niveau relatif d'expertise de chaque membre du personnel. Cette formation ne devrait pas se limiter au logiciel d'optimisation des tournées, mais également couvrir tous les aspects relatifs aux activités et à la planification des tournées de transport des élèves. La plupart de ces séances peuvent miser sur l'expertise actuelle au sein de l'organisme, mais d'autres devraient faire appel à des ressources externes telles que des représentants de l'association des exploitants d'autobus, des responsables de l'administration des affaires des conseils membres, des représentants du ministère et autres experts de l'industrie.

4.2.2 Progrès réalisés

4.2.2.1 Logiciel et outils technologiques de soutien

Le RCJTC a commencé à utiliser le logiciel BusPlanner de GeoRef en janvier 2015. BusPlanner est une suite complète de logiciels intégrés qui peuvent aider les organismes de transport au niveau de la planification et de la gestion du réseau de transport, ainsi que dans les domaines de l'analyse des données, de la production de rapports et des communications. En plus du logiciel de planification et de gestion des tournées, d'autres modules ont été achetés et intégrés au système. Ces modules comprennent notamment ce qui suit :

- *BusPlanner Web* : Avec les autres liens fournis sur le site Web du consortium, les intervenants peuvent facilement trouver des calendriers qui indiquent l'horaire du service d'autobus et des cartes montrant l'emplacement et les secteurs de fréquentation des écoles, en plus de pouvoir voir l'emplacement d'un autobus ou s'inscrire pour recevoir des avis sur l'emplacement des autobus.
- *BusPlanner Maps* : Un processus de planification efficace nécessite le soutien d'une carte de base à jour et exacte. À mesure que de nouveaux segments de rue sont ajoutés ou que des changements sont apportés aux limites de vitesse, la carte de base d'un système de transport doit être mise à jour pour assurer l'exactitude des tournées et des parcours et les heures pour chacun des arrêts.

- Portail *BusPlanner* : Le portail fournit des renseignements instantanés sur les autobus scolaires aux principaux groupes d'intervenants, comme les écoles, les exploitants et les parents.
- *BusPlanner GPS* et *Where's My Bus?* : Ces produits fournissent des renseignements en temps réel aux intervenants et au personnel du consortium pour la réalisation des vérifications périodiques ou sur demande des tournées planifiées et réelles.
- *BusPlanner Workflow* : Cette technologie est conçue pour automatiser la production de rapports et les réponses aux préoccupations ou aux questions des intervenants, réduisant ainsi le temps consacré aux processus plus manuels.
- Application *BusPlanner* : Cette application fournit un lien direct aux parents pour vérifier l'admissibilité de leur enfant au transport selon leur adresse de résidence. Des renseignements pertinents sur les écoles, notamment les programmes offerts (langue française), les coordonnées et les données opérationnelles, sont également facilement accessibles.

De plus, le site Web du RCJTC est bien conçu et il donne accès aux politiques et aux méthodes du consortium, à des renseignements sur la sécurité des élèves, à divers formulaires et à une FAQ, ce qui favorise une communication efficace et l'utilisation efficiente du temps du personnel.

4.2.2.2 Ententes de services et protocoles de rétablissement en cas de sinistre

La procédure administrative AP.08.15 du consortium portant sur le plan de continuité des activités est un plan d'intervention à plusieurs niveaux. Le niveau 1 correspond à une interruption « majeure » au travail. On considère qu'il s'agit d'un événement catastrophique qui empêcherait le personnel de travailler à partir de l'établissement actuel. Un niveau 2 est considéré comme une interruption mineure au travail qui devrait durer moins de 24 heures. Les protocoles permettant d'assurer la continuité du service comprennent ce qui suit :

- la détermination d'un lieu de travail temporaire – le RCJTC assurera la liaison avec le comité administratif pour trouver un lieu de travail temporaire à l'intérieur des installations de l'un des conseils membres. Ce processus a été mis à l'essai récemment en raison d'une panne de courant localisée ayant touché l'établissement;
- le consortium et les conseils travailleront en collaboration pour obtenir le matériel nécessaire, c'est-à-dire des postes de travail, des téléphones, des serveurs de données et d'autres éléments d'aide aux TI afin d'assurer la continuité du service;
- des protocoles de communication ont été documentés, notamment en ce qui a trait à l'utilisation des messages téléphoniques ou du courriel pour communiquer avec les intervenants, y compris :
 - tous les membres du comité administratif,
 - les fournisseurs de transport, y compris tous les exploitants d'autobus et de taxi dans la zone desservie,
 - les élèves transportés,
 - diverses personnes-ressources des médias au besoin.

Le consortium a conclu un contrat avec Zycom Technology pour des services de soutien technologique. Dans le cadre de l'entente de service, les données sont sauvegardées la nuit sur un serveur local et sont également stockées hors site sur un serveur situé à Montréal, y compris tous les renseignements modifiés ou les nouveaux renseignements stockés dans la base de données de BusPlanner. En vertu du contrat, Zycom Technology est tenue de rétablir la base de données du consortium dans un délai de 24 heures. Ce processus permet d'assurer qu'en cas

d'interruption nécessitant le déplacement des membres du personnel à un autre établissement, ceux-ci ont accès à une base de données actuelle pour assurer la continuité du service.

4.2.2.3 Programme officiel de formation du personnel

Bien que le consortium vienne juste de terminer sa première année complète d'utilisation de BusPlanner, les observations et les entrevues réalisées auprès des membres du personnel indiquent que ces derniers ont adopté le système et qu'ils maîtrisent bien son utilisation. Par exemple, le système est utilisé pour les processus de planification annuels et la gestion quotidienne ou continue des tournées et des parcours, y compris l'ajout ou la suppression d'élèves, les changements d'adresse et la gestion de l'emplacement des arrêts.

Le contrat initial conclu avec GeoRef comprenait trois jours de formation et une introduction à l'utilisation et à l'administration du système. La formation sur l'utilisation du système varie en fonction de l'utilisateur et comprend les éléments suivants :

- orientation propre à l'emplacement;
- administration de BusPlanner Web;
- analyse efficace des données;
- utilisation et gestion de BusPlanner Maps;
- techniques évoluées de planification des tournées;
- introduction à l'optimisation.

En plus de la formation offerte pendant la mise en œuvre du système, le consortium prévoit demander aux membres du personnel de participer aux programmes *User Group* qu'offre GeoRef aux utilisateurs de BusPlanner, de façon continue ou au besoin.

Les autres types de formation qui ont été offerts pour soutenir l'efficacité et l'efficience de l'organisme comprennent ce qui suit :

- la participation à des séances de l'Ontario Association of School Business Officials comprenant des programmes directement liés aux discussions sur les pratiques exemplaires du consortium;
- les programmes offerts par la National Association for Pupil Transportation, notamment :
 - stratégies de communication au sein de l'équipe,
 - techniques d'enquête sur les accidents,
 - compréhension des spécifications relatives aux autobus scolaires;
- la participation au programme de gestion du transport des élèves de l'Université de Guelph menant à l'obtention d'un certificat, notamment :
 - gestion des contrats et techniques de communication d'affaires,
 - inscription au programme de gestion du transport à l'été 2015 pour certains membres du personnel.

La formation généralisée sur les méthodes du consortium ou l'utilisation du logiciel courant de productivité comprend ce qui suit :

- utilisation de MS Access pour la gestion des données;
- gestion du site Web;
- gestion des personnes difficiles;
- compétences en matière de service à la clientèle.

Les discussions avec le personnel du consortium révèlent qu'en plus de participer aux programmes plus structurés qui ont été fournis, les membres du personnel se réunissent chaque

mois pour partager des renseignements et des pratiques exemplaires sur l'utilisation de BusPlanner et des autres systèmes connexes.

Les améliorations apportées aux programmes de formation et aux processus de rétablissement en cas de sinistre et la mise en œuvre générale du logiciel et des outils technologiques de soutien répondent aux objectifs des recommandations initiales et du 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

Pour que tout système électronique d'optimisation des tournées soit vraiment efficace, il doit être soutenu non seulement par une carte sous-jacente très précise, mais également par des données exactes sur les élèves. Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les cartes et sur les élèves, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées du transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

4.3.1 Recommandation initiale

4.3.1.1 Reconception de la structure de codage des élèves

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette recommandation, le consortium devrait :

- *configurer le système Edulog, y compris les limites et les paramètres de la carte, de manière à utiliser correctement les codes d'admissibilité qui sont attribués automatiquement, notamment ceux qui indiquent les conditions dangereuses;*
- *simplifier grandement l'ensemble des codes définis par l'utilisateur de sorte qu'ils modifient de façon appropriée les codes d'admissibilité de base, tels qu'un petit ensemble de codes qui identifient clairement les élèves qui bénéficient du transport de courtoisie et ceux qui utilisent un service de transport par l'entremise du conseil;*
- *reconcevoir l'utilisation des codes de déplacement afin qu'ils servent efficacement de codes de troisième niveau pour définir le type de service de transport fourni;*
- *utiliser de façon plus poussée les codes de transport adaptés disponibles pour indiquer que du matériel ou des services particuliers sont fournis aux élèves transportés.*

4.3.2 Progrès réalisés

4.3.2.1 Système et codage des élèves

Comme nous l'avons indiqué dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, pour un système type d'optimisation des tournées comme Edulog, une structure de codage hiérarchique bien pensée est un élément clé nécessaire à la gestion efficace des exigences en matière d'analyse des données et de production de rapports de tout système de transport d'une certaine ampleur et complexité. Généralement, la structure de codage commence par les codes d'admissibilité attribués par le système (niveau « un »), suivis des codes définis par l'utilisateur qui permettent aux planificateurs de mieux comprendre le type de service fourni à chaque élève. À titre de principaux exemples, mentionnons les élèves pour lesquels un transport de courtoisie ou temporaire a été approuvé, les élèves qui ont besoin de fauteuils roulants ou d'autres types de matériel adapté et les élèves qui ne seraient pas admissibles autrement et qui peuvent être transportés en raison de la présence de conditions dangereuses à l'intérieur de leur zone de marche.

Bien qu'il soit également possible de configurer BusPlanner de manière à utiliser une structure de codage hiérarchique pour le groupement et l'analyse des données sur les élèves, les données sur les élèves peuvent être analysées au moyen de la fonction du système qui permet d'effectuer

des recherches efficaces par les commentaires dans le dossier des élèves. À titre d'exemple, il est possible de trouver tous les élèves qui ont besoin d'un fauteuil roulant sous l'onglet des commentaires. Les entrevues réalisées auprès des membres du personnel indiquent que ces derniers font grandement confiance à cette méthodologie et qu'ils la maîtrisent bien. Au lieu d'utiliser les codes de transport, il était évident qu'en identifiant les véhicules (dimensions, munis de fauteuils roulants ou non, sous contrat, véhicules de parents) et en utilisant une carte exacte (détermination des dangers, distances de marche, secteurs de fréquentation), il était beaucoup plus facile de faire des recherches dans les données en s'appuyant sur les exceptions qu'en établissant des codes de transport et en ajoutant une autre couche de données, lesquelles peuvent être mal interprétées ou corrompues en raison des erreurs de saisie de données et avoir une incidence sur l'exactitude du rapport. D'autres entrevues menées auprès des directeurs et du personnel responsable de la planification du RCJTC ont révélé que tous les membres du personnel qui soutiennent la planification et la gestion efficaces et efficaces des tournées comprennent parfaitement cette méthodologie et savent très bien l'utiliser. De plus, cette méthodologie d'extraction des données et de production de rapports répond entièrement aux objectifs de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

4.4 Rapports du système

La production de rapports, la mesure du rendement et l'analyse opérationnelle permettent de dégager rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliorent la capacité d'analyse de l'organisme et permettent 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, les capacités de préparer des rapports ponctuels et la façon dont les renseignements et les données sont utilisés pour améliorer les activités.

4.4.1 Recommandation initiale

4.4.1.1 Établissement d'un processus documenté de production de rapports, de diffusion des données et de suivi des indicateurs de rendement

Nous recommandons que le consortium établisse un calendrier régulier d'extraction et d'analyse des données afin d'évaluer l'efficacité du système actuel et d'autres options d'optimisation des tournées. Ce calendrier devrait comprendre un ensemble défini de rapports pour chaque poste de l'organisme et pour les organes de gouvernance du consortium. Nous recommandons en outre que le consortium élabore un ensemble complet d'indicateurs de rendement clés adaptés à ses besoins et à ceux de ses conseils membres. Ces indicateurs devraient tenir compte des éléments qui définissent les activités efficaces et efficaces, mais également de ceux qui présentent un intérêt particulier pour le consortium. Le nombre d'indicateurs doit être raisonnable, mais tous doivent faire l'objet d'un suivi régulier afin de faciliter l'analyse des tendances à long terme. Des exemples de critères de mesure que l'on peut envisager d'inclure sont abordés longuement dans la section du présent rapport portant sur l'analyse de l'efficacité du système.

4.4.2 Progrès réalisés

4.4.2.1 Production de rapports et suivi des indicateurs de rendement

Le rapport annuel de 2013-2014 illustre les IRC qui sont fournis au conseil d'administration. Pour obtenir la liste des mesures faisant l'objet de rapports, veuillez consulter la section 2.4.2.8.

Les entrevues réalisées auprès des membres du personnel indiquent que la fonctionnalité du système BusPlanner a amélioré leur capacité à effectuer rapidement des recherches dans les données du système, ce qui leur a permis de mieux gérer les tournées et les parcours dans les régions qui relèvent de leur responsabilité. À titre d'exemples, notons l'examen et la suppression des arrêts « complets » pour réduire la durée des parcours, les analyses de l'utilisation du nombre de places assises pour assurer que la capacité du véhicule est bien utilisée et l'examen périodique de la durée du trajet des élèves afin de surveiller la conformité aux lignes directrices à cet égard.

En plus de produire des rapports annuels sur les IRC, le consortium a récemment terminé la rédaction d'un rapport à l'intention du comité administratif qui a permis d'illustrer le nombre d'élèves dont la durée du trajet dépasse 60 minutes. Cette analyse vise à illustrer les répercussions des facteurs de charge, c'est-à-dire le nombre d'élèves par siège, l'emplacement des installations des écoles et des programmes fournis par les écoles sur la durée du trajet des élèves et l'utilisation des parcs de véhicules. Le processus de production de rapports annuels sur les IRC et la production de rapports au besoin répondent aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et de la recommandation initiale.

4.5 Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire et pour les élèves ayant des besoins particuliers

La planification efficace et efficiente des tournées est le principal élément de toute activité de transport affichant un rendement élevé. Cette partie de l'examen traite des recommandations tirées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et des progrès réalisés qui en ont découlé. Elle traite également des conclusions actuelles à l'égard de l'efficacité générale du système.

4.5.1 Recommandations initiales

4.5.1.1 Réorganisation du personnel dans le cadre du regroupement des bureaux du consortium

Nous recommandons que le consortium réorganise son personnel afin de tirer parti du regroupement dans des bureaux communs. Ces efforts doivent être associés au perfectionnement du personnel et aux modifications du processus de gestion des données sur les élèves recommandées plus tôt. Le consortium devrait également créer un poste principalement chargé d'administrer le système, de gérer les données, de les analyser et de produire des rapports, et un autre poste essentiellement responsable du transport adapté. En outre, nous recommandons que les services du consortium soient organisés en fonction des secteurs géographiques et non de l'affiliation aux conseils et que deux planificateurs des tournées ordinaires soient responsables de chaque région.

4.5.1.2 Mise en œuvre de la démarche d'étalement des heures de classe à l'échelle du système

Le consortium devrait envisager sérieusement de poursuivre les efforts déployés pour mettre en place une démarche d'étalement des heures de classe et l'étendre à l'ensemble du système. Les résultats du projet pilote sont convaincants et laissent fortement présumer des avantages que procurerait une démarche complète de coordination des heures de classe au sein des conseils membres.

4.5.2 Progrès réalisés

4.5.2.1 Regroupement du personnel du consortium dans des bureaux communs

En réponse à la recommandation formulée dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, tous les membres du personnel du consortium ont été regroupés dans un même établissement distinct, ce qui permet d'établir le RCJTC en tant qu'entité distincte offrant des services à chacun des conseils. Les entrevues réalisées auprès du personnel révèlent que la planification et la prestation des services de transport ne tiennent pas compte de l'école d'un élève ou de l'affiliation à un conseil et reposent uniquement sur les politiques et les méthodes du consortium. Comme nous avons indiqué dans la section sur les politiques et les méthodes, bien que les membres du personnel soient responsables de certaines régions géographiques et que l'un des planificateurs soit précisément responsable de la planification du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers, un processus a été établi pour assurer la rotation aux trois ans des responsabilités en matière de planification (parmi les planificateurs). Cette rotation vise à assurer que tous les membres du personnel connaissent parfaitement toutes les régions desservies et, le plus important, les complexités associées à la planification du transport pour les élèves ayant des besoins particuliers.

4.5.2.2 Mise en œuvre de la démarche d'étalement des heures de classe à l'échelle du système

L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en 2009 a permis de constater la réussite du programme de la « phase 1 » ou du programme « pilote » visant à comprendre les possibilités d'une meilleure utilisation des véhicules du parc, entraînant une réduction globale du nombre d'autobus. La réussite du programme pilote initial a mené à la mise en œuvre d'une deuxième phase d'initiatives d'étalement des heures de classe en 2010. La troisième phase s'est terminée en 2011 pour la région d'Opeongo.

4.5.2.3 Analyse de l'efficacité du système²

Le RCJTC assure le transport de plus de 9 500 élèves à destination de 68 écoles et programmes à l'intérieur de la région qu'il dessert. Les services sont assurés par un parc de 243 autobus ou véhicules à usage scolaire sur un peu plus de 715 parcours d'autobus le matin et l'après-midi. Avant le programme pilote, le système était principalement constitué d'une seule étape, chaque autobus faisant un seul parcours le matin et l'après-midi. Comme nous l'avons indiqué dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, un système à une seule étape limite le nombre de fois où chaque autobus peut être utilisé tout au long de la journée, ce qui a une incidence sur l'efficacité générale du réseau de transport.

Pour accroître à la fois le nombre de places assises et l'utilisation des véhicules, il faut utiliser les places assises disponibles sur chaque parcours d'autobus et réutiliser l'autobus le plus de fois possible tout au long de la journée. La principale analyse à utiliser pour comprendre l'efficience générale d'un réseau de transport est de calculer le nombre d'autobus requis pour transporter 100 élèves. Comme l'a démontré le programme pilote, à mesure que le nombre de parcours par autobus augmente, le nombre d'autobus requis pour transporter 100 élèves diminue considérablement.

L'analyse des données actuelles sur les tournées et les parcours a permis de déterminer que le nombre d'autobus par 100 élèves (selon le nombre d'usagers) est d'environ 1,4. Ce résultat est obtenu en comparant la moyenne générale de l'utilisation de la capacité simple (le nombre d'élèves divisé par le nombre de sièges disponibles) de 64 pour cent dans l'ensemble du système à la moyenne de 58 pour cent observée en 2009 à l'échelle du système.

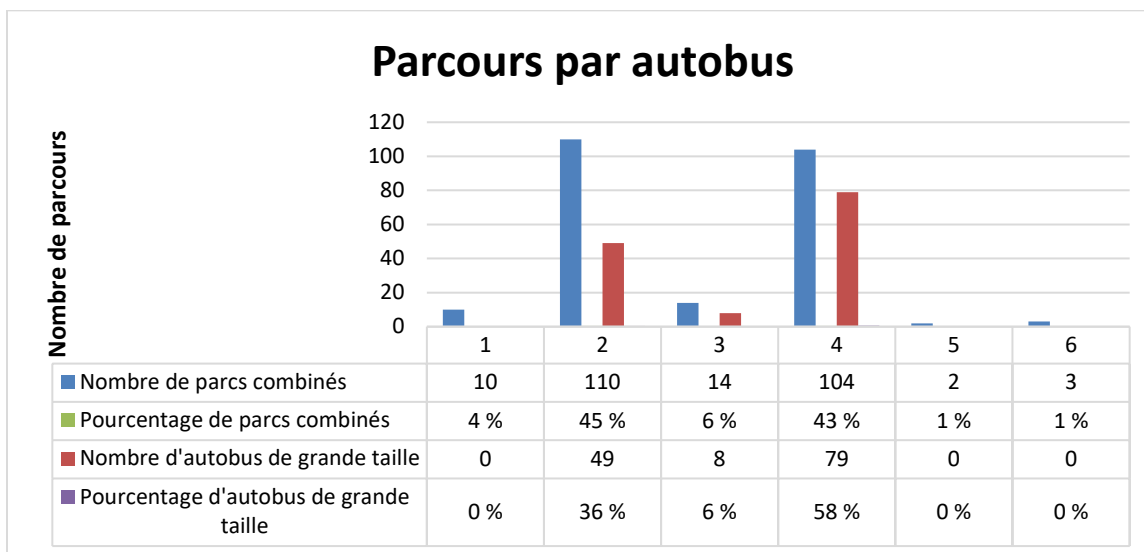
Ces résultats se comparent favorablement aux résultats du programme pilote initial et particulièrement bien aux résultats obtenus pour la région n'ayant pas fait partie du programme pilote (2009), où l'on a observé 2,25 parcours par autobus et 3,46 autobus par tranche de 100 élèves. La réduction du nombre de véhicules, qui est passé de 271 en 2009 à 243 dans le parc actuel, illustre elle aussi les répercussions de ces initiatives. Ces comparaisons sont mieux illustrées dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : Comparaison des répercussions de l'étalement des heures de classe

Comparaison	Année scolaire	Nombre d'élèves transportés	Parcours quotidiens par autobus	Autobus par 100 élèves
Régions n'ayant pas fait partie du programme pilote	2009	5 924	2,25	3,46
Programme pilote d'étalement des heures de classe	2009	5 086	3,20	1,40
Système combiné	2009	11 010	2,50	2,51
Système actuel	2016	9 500	3,20	1,40

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.

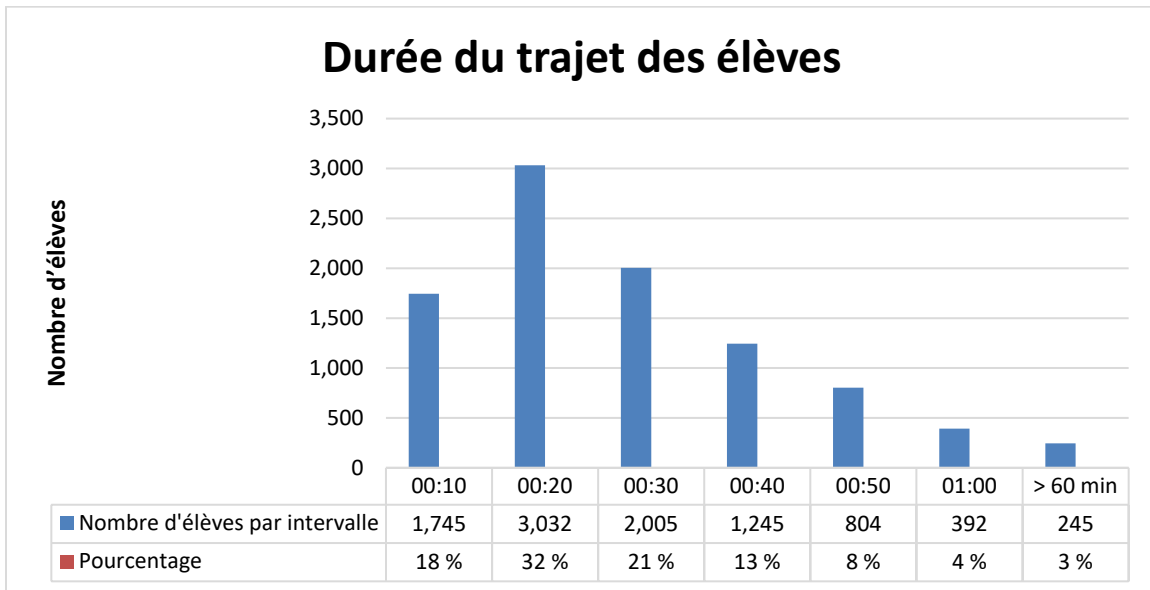
Figure 3 : Nombre de parcours par autobus



La figure 3 illustre le nombre de parcours par autobus pour l'ensemble du parc et pour les autobus de grande taille ayant une capacité de 48 élèves ou plus. Comme l'illustre la figure 3, 51 pour cent du parc combiné et 64 pour cent du parc d'autobus de grande taille peuvent effectuer au moins trois parcours par jour.

Bien qu'il soit évident que la mise en œuvre de la démarche d'étalement des heures de classe à l'échelle du système permet une utilisation plus efficace du parc de véhicules, il s'avère également important d'en comprendre l'incidence sur le service. À l'heure actuelle, la durée moyenne du trajet par élève est d'environ 23 minutes pour les déplacements en matinée et de 24 minutes pour les déplacements en après-midi. Pour les déplacements en matinée, le trajet d'environ 85 pour cent de tous les élèves dure 40 minutes ou moins, ce qui se compare favorablement aux 81 pour cent d'élèves ayant des trajets de moins de 40 minutes observés en 2009. Les durées des trajets des élèves sont illustrées à la figure 4 ci-dessous.

Figure 4 : Durée du trajet des élèves par intervalle de temps



Combinés, ces résultats valident que la mise en œuvre de la démarche d'étalement des heures de classe favorise un système qui peut améliorer à la fois son utilisation du nombre de places assises et des véhicules sans compromettre les niveaux de service. La mise en œuvre de la démarche d'étalement des heures de classe et les autres recommandations formulées dans ce domaine répondent aux objectifs des recommandations initiales et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le RCJTC et ses conseils membres ont examiné chacune des recommandations initiales et qu'ils étaient déterminés à mettre en œuvre les améliorations nécessaires pour devenir un système plus efficace et efficient. Les réussites dans ce domaine sont considérables, comprenant notamment la mise en œuvre réussie du logiciel d'optimisation des tournées et de soutien, le regroupement du personnel dans un seul centre d'opérations, l'amélioration de la formation du personnel et l'ajout d'initiatives d'étalement des heures de classe à l'échelle du système.

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-faible
Contrats – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience:	Moyenne

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.

5.2.1 Recommandations initiales

5.2.1.1 Ajout de clauses supplémentaires au contrat conclu avec les exploitants d'autobus

Nous recommandons que les exploitants d'autobus soient tenus de fournir une formation à l'utilisation d'EpiPen aux conducteurs avant leur premier jour de travail avec des élèves à bord, conformément aux pratiques exemplaires du secteur, afin de s'assurer qu'ils ont les qualifications

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.

voulues pour gérer les situations d'urgence potentiellement mortelles dès le premier jour où ils seront en contact avec les élèves.

5.2.1.2 Modification de la formule servant à assigner les tournées d'autobus

Le consortium assigne les tournées entre les exploitants en se fondant principalement sur celles qui ont été assignées par le passé et sur les taux d'occupation. Bien qu'il soit important d'assurer une certaine équité en ce qui a trait à l'affectation des tournées aux exploitants, il est également important de s'assurer que le consortium bénéficie du meilleur rapport qualité-prix. Par conséquent, nous recommandons que le consortium modifie sa méthodologie d'affectation des tournées afin de s'assurer que celles-ci sont attribuées en se fondant principalement sur le rendement des exploitants (en prenant comme facteurs le prix et les niveaux de service).

5.2.1.3 Conclusion d'un contrat avec tous les exploitants de taxis

Des contrats écrits devraient être conclus avec les compagnies de taxis. L'absence de contrat documenté avec ces exploitants augmente l'exposition aux risques du consortium et des conseils membres. Ce contrat devrait fournir le même niveau de détail que le contrat conclu avec les exploitants d'autobus afin de veiller à ce que le niveau de service et de sécurité fourni aux élèves transportés en taxi soit semblable à celui qui est fourni à ceux qui voyagent en autobus et d'assurer le même niveau d'atténuation des risques pour le consortium. Il est important que tous les véhicules utilisés pour transporter les élèves soient conformes aux exigences du ministère des Transports en matière de permis, d'assurance et de sécurité et que les conducteurs aient tous reçu la formation appropriée obligatoire pour fournir des services de transport d'élèves. Étant donné que les taxis sont principalement utilisés pour le transport d'élèves ayant des besoins particuliers, il est particulièrement important que le consortium s'assure que les conducteurs et les exploitants de taxis ont suivi la formation appropriée et disposent du matériel de sécurité requis pour satisfaire à ces exigences particulières.

5.2.1.4 Conclusion de contrats avec tous les parents conducteurs

Des contrats écrits devraient être conclus avec tous les parents conducteurs, car l'absence de contrat documenté avec ces fournisseurs de services rémunérés augmente l'exposition aux risques du consortium et des conseils membres. Ce contrat devrait fournir le même niveau de détail que le contrat conclu avec les exploitants d'autobus, en ce qui a trait particulièrement aux clauses relatives à la sécurité, à l'assurance, à la conformité, à l'indemnisation, à la responsabilité et au règlement des différends.

5.2.1.5 Réévaluation de la formule de rémunération des exploitants

La formule actuelle de rémunération des exploitants précise qu'ils recevront l'intégralité du taux quotidien par tournée en cas de conflit de travail chez un exploitant, même si les exploitants ne fournissent pas de services pendant ces périodes. Nous recommandons par conséquent que le consortium réévalue sa formule de rémunération à cet égard afin de s'assurer que les exploitants d'autobus ne sont pas rémunérés pendant les périodes au cours desquelles ils ne fournissent pas de services de transport.

5.2.2 Progrès réalisés

5.2.2.1 Ajout de clauses supplémentaires au contrat conclu avec les exploitants d'autobus

Le contrat type que le consortium a conclu avec les exploitants comprend l'obligation de fournir de la formation sur les premiers soins, l'utilisation d'EpiPen ou de dispositifs génériques semblables et la RCR avant qu'un conducteur effectue une tournée. De plus, une formation de perfectionnement doit être suivie chaque année pour ce qui est de l'utilisation d'EpiPen et tous les trois ans en ce qui a trait aux premiers soins et à la RCR.

5.2.2.2 Modification de la formule servant à assigner les tournées d'autobus

Pendant l'examen de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a indiqué que les nouvelles tournées sont assignées au moyen d'un processus de demande d'information, dans le cadre

duquel les exploitants actuels manifestent leur intérêt à assurer le service supplémentaire. Le consortium sélectionne d'abord l'exploitant en fonction de la disponibilité du matériel, puis procède à un tirage à pile ou face en cas d'égalité. Le consortium ne tient pas compte du rendement antérieur dans l'assignation des nouvelles tournées. En ce qui a trait à la réassignation des tournées actuelles, le contrat type conclu entre le consortium et les exploitants précise que le consortium peut, à sa seule et entière discrétion, réorganiser, réduire, modifier ou éliminer une partie ou l'ensemble des tournées ou des parcours confiés à un exploitant en vertu du contrat.

5.2.2.3 Conclusion d'un contrat avec tous les exploitants de taxis

Le consortium a préparé un contrat type pour les exploitants de taxis. En plus de décrire les services, le contrat précise les modalités de l'entente, les modalités de paiement, les exigences en matière de rendement, d'assurance et de confidentialité, ainsi que les exigences relatives aux véhicules et aux conducteurs.

5.2.2.4 Conclusion de contrats avec tous les parents conducteurs

Le consortium a préparé un contrat type pour les parents conducteurs. En plus de décrire les services, le contrat précise les modalités de l'entente, les modalités de paiement et les exigences en matière d'assurance.

5.2.2.5 Réévaluation de la formule de rémunération des exploitants

La formule de rémunération actuelle précise les taux de base négociés et les tarifs au kilomètre selon la taille et le type de véhicule. En cas de conflit de travail chez un exploitant, le consortium sera responsable de l'intégralité du taux de base pendant une période de 15 jours.

5.2.3 Possibilités d'amélioration

5.2.3.1 Formule de rémunération des exploitants

Nous recommandons au consortium de réévaluer sa formule de rémunération des exploitants en cas de conflit de travail chez un exploitant. Selon la formule de rémunération actuelle, les exploitants recevront l'intégralité du taux de base par tournée en cas de conflit de travail chez un exploitant, pour une période de 15 jours, même s'ils ne fournissent pas de services pendant ces périodes.

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

5.3.1.1 Élaboration de plans de mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus

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

Il est possible de recourir à un processus concurrentiel en établissant certaines mesures en vue de protéger les normes de service. Le consortium devrait maintenir les limites établies en ce qui a trait à la part des marchés que peut détenir un seul exploitant afin d'éviter une situation de

monopole. De plus, au moment de l'évaluation des propositions, le coût ne devrait pas être le facteur prépondérant étant donné que cela encouragerait ceux qui offrent de faibles coûts à faire leur entrée sur le marché sans que l'on ait nécessairement l'assurance qu'ils offrent un niveau de service équivalent ou supérieur. Il faudrait tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de service. Par exemple, les exploitants locaux peuvent être encouragés à participer à ce processus en valorisant, dans les critères d'évaluation, le fait de posséder une expérience sur le marché local. Toutefois, ce critère spécifique ne devrait pas non plus être un facteur prépondérant dans le cadre du processus d'évaluation d'une proposition.

Si le processus actuel de négociation est considéré comme celui qui convient le mieux dans des zones particulières – telles que les régions éloignées où il est possible qu'il n'y ait pas beaucoup d'exploitants intéressés à fournir le service – le consortium pourra utiliser les contrats conclus à la suite d'un processus concurrentiel comme point de référence pour les niveaux de service et les coûts négociés avec les exploitants des régions plus éloignées. Les politiques d'approvisionnement établies devraient déterminer le processus d'acquisition de services dans ces situations.

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

5.3.1.2 Examen du processus d'approvisionnement en ce qui concerne les contrats

L'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a remarqué que trois des vingt exploitants d'autobus du consortium avaient indiqué qu'ils avaient signé leurs contrats sous la contrainte. Bien que la recommandation énoncée ci-dessus concernant l'approvisionnement concurrentiel règle cette question, le consortium a tout de même besoin d'une mesure provisoire qu'il peut utiliser pour assurer des négociations satisfaisantes pendant qu'il prépare le terrain pour la mise en œuvre complète de l'approvisionnement concurrentiel. Ainsi, nous recommandons que le consortium examine son processus de négociation, y compris les membres de l'équipe de négociation, afin de veiller à ce que les contrats conclus à la suite des négociations soient approuvés par tous les exploitants.

5.3.1.3 Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement

Il est reconnu qu'à l'heure actuelle, le consortium a fixé une date limite officielle à laquelle les négociations avec les exploitants d'autobus doivent être terminées; cependant, ce calendrier ne fixe pas la date à laquelle le consortium doit se procurer les services des exploitants. Nous recommandons que le consortium, en plus de fixer une date limite, prépare un calendrier de planification qui comprend les dates clés, les étapes et les responsabilités liées à l'achat des services de tous les exploitants. Le consortium devrait ensuite remettre ce calendrier d'approvisionnement à tous ses exploitants en vue de faciliter le processus annuel de planification de ces derniers.

5.3.1.4 Règlement des situations de conflits d'intérêts réels et apparents dans les politiques d'approvisionnement du consortium

Afin d'améliorer la clarté et l'ouverture du processus décisionnel et d'approvisionnement et de veiller à ce que les pratiques du consortium s'harmonisent avec les lignes directrices du ministère des Finances concernant la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic, nous recommandons que le consortium élabore des politiques et méthodes approfondies en matière de gestion des conflits d'intérêts réels et apparents. L'élaboration de ces politiques et méthodes devrait faire partie de la mise en œuvre de la recommandation relative à l'élaboration de politiques d'approvisionnement. La politique devrait particulièrement exiger que le consortium déclare par écrit tous les conflits d'intérêts réels et apparents et devrait prévoir la documentation complète et la publication obligatoire de toutes les mesures pertinentes que prennent les organes de gouvernance du consortium, chaque conseil membre et leurs conseillers juridiques respectifs. Cela deviendra particulièrement pertinent lorsque le consortium procédera à la mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

5.3.1.5 Conclusion d'un contrat avec les fournisseurs de services municipaux de transport adapté

Le consortium retient actuellement des services d'autobus spécialement équipés qui ne sont pas peints en jaune et qui sont exploités par les municipalités locales. Des contrats écrits devraient être conclus avec ces municipalités, car l'absence de contrat documenté avec ces fournisseurs augmente l'exposition aux risques du consortium et des conseils membres. Ce contrat devrait fournir le même niveau de détail que le contrat conclu avec les exploitants d'autobus.

5.3.2 Progrès réalisés

5.3.2.1 Examen du processus d'approvisionnement en ce qui concerne les contrats

Le consortium négocie des contrats avec une association officieuse d'exploitants d'autobus dans le comté de Renfrew. L'association choisit un groupe de quatre exploitants (selon leur taille) qui la représenteront pendant les discussions avec le consortium. Le consortium est représenté par le comité administratif pendant le processus de négociation.

Le plus récent processus de négociation a eu lieu au printemps et à l'été 2014, avant le début de l'année scolaire 2014-2015. Le contrat actuel est valide pour une durée de trois ans et devrait expirer après l'année scolaire 2016-2017. Pendant l'examen, le consortium a indiqué que le contrat a été conclu pour trois ans afin de prolonger l'entente actuelle pendant que le consortium prépare un processus pour l'approvisionnement futur.

5.3.2.2 Règlement des situations de conflits d'intérêts réels et apparents dans les politiques d'approvisionnement du consortium

La méthode d'achat du consortium précise que ce dernier surveillera les conflits d'intérêts potentiels qui peuvent survenir par suite de la participation des employés et des intervenants du consortium, des conseillers, des consultants externes ou des fournisseurs aux activités de la chaîne d'approvisionnement. Dans un processus d'approvisionnement, le consortium exigera que les employés et les intervenants déclarent les conflits d'intérêts réels ou potentiels. En cas de conflit, le conflit serait évalué par le consortium et les mesures appropriées seraient prises.

De plus, le consortium a signé une entente sur les conflits d'intérêts avec tous les membres du comité de gouvernance et du comité administratif et avec le directeur général, décrivant leur obligation de divulguer tous les conflits d'intérêts réels ou perçus pendant l'exercice de leurs fonctions en tant que dirigeants ou directeurs du consortium.

5.3.2.3 Conclusion d'un contrat avec les fournisseurs de services municipaux de transport adapté

Le consortium a préparé un contrat type pour les fournisseurs de services municipaux de transport. En plus de décrire les services, le contrat précise les modalités de l'entente, les

modalités de paiement, les exigences en matière de rendement, d'assurance et de confidentialité, ainsi que les exigences relatives aux véhicules et aux conducteurs.

5.3.3 Possibilités d'amélioration

5.3.3.1 Approvisionnement concurrentiel en ce qui concerne les services des exploitants d'autobus

Au moment de l'examen, le consortium n'avait pas poursuivi l'élaboration de plans pour l'approvisionnement concurrentiel. Nous recommandons que le consortium commence officiellement le processus d'élaboration d'un plan d'approvisionnement concurrentiel pour les services de ses exploitants d'autobus. Un processus d'approvisionnement concurrentiel permet de s'assurer que le consortium obtient le meilleur rapport qualité-prix. En ce qui concerne la mise en oeuvre, le consortium devrait être orienté par les nouveautés à venir concernant le processus d'approvisionnement concurrentiel pour les services d'autobus scolaire en Ontario.

5.3.3.2 Processus d'approvisionnement en ce qui concerne les contrats

Bien que la recommandation ci-dessus portant sur l'approvisionnement concurrentiel ait préséance, nous recommandons toujours que le consortium passe en revue son processus de négociation, y compris la composition de l'équipe de négociation, pour veiller à ce que les contrats découlant des négociations soient librement acceptés et signés par tous les exploitants.

5.3.3.3 Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose d'aucun calendrier d'approvisionnement documenté et approuvé par les organes de gouvernance qui établit des délais officiels en matière d'achat et de négociation. Bien que le consortium ait actuellement une date limite officielle pour les négociations avec les exploitants d'autobus, ce calendrier ne fixe pas la date à laquelle le consortium doit se procurer les services des exploitants d'autobus. Nous recommandons que, en plus d'établir une date limite, le consortium prépare un calendrier de planification qui comprend les dates clés, les étapes et les responsabilités liées à l'achat des services de tous les exploitants. Le consortium devrait ensuite remettre ce calendrier d'approvisionnement à tous ses exploitants en vue de faciliter le processus annuel de planification de ces derniers.

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.

5.4.4 Recommandations initiales

5.4.4.1 Mise en œuvre d'un processus de surveillance aléatoire du rendement sur le plan des installations, de l'entretien, de la sécurité et du service

Le consortium devrait mettre en œuvre un système de vérification des exploitants dans le but de surveiller leur rendement. L'une des options qui pourraient s'offrir au consortium est que son personnel visite les installations des exploitants et emprunte des autobus donnés en vue de surveiller la conformité aux exigences contractuelles telles que le respect de la tournée établie, le ramassage et la descente aux endroits autorisés uniquement et l'utilisation appropriée de la liste des élèves. Ce processus de vérification des exploitants fournira en outre au consortium une base lui permettant de déterminer la précision du nombre d'élèves que les exploitants d'autobus indiquent dans le compte annuel d'élèves le 31 octobre.

Les vérifications des exploitants devraient être effectuées de façon aléatoire mais régulière et être étayées par une documentation appropriée qui en résume les résultats. Elles devraient être également étayées par un cadre de politique ou de procédure approprié qui énonce la méthode à utiliser, la fréquence de la surveillance et les activités de suivi exigées par le consortium. Ce type de rapport de suivi peut contribuer à évaluer les exploitants et servir de preuve de la mise en œuvre adéquate des politiques de surveillance établies. Des efforts devraient être déployés en vue d'obtenir un vaste échantillon des résultats des vérifications qui est représentatif de tous les exploitants qui offrent des services au consortium. Les résultats de ces vérifications devraient être suivis au fil du temps par le consortium, puis communiqués aux exploitants afin de les aider à gérer leurs conducteurs et leurs installations et à améliorer la qualité globale de leurs services.

5.4.5 Progrès réalisés

5.4.5.1 Mise en œuvre d'un processus de surveillance aléatoire du rendement sur le plan des installations, de l'entretien, de la sécurité et du service

Le consortium précise des méthodes de surveillance du rendement dans son document de procédure sur les vérifications des exploitants daté du 7 mars 2016. Le document énonce les méthodes à adopter pour les éléments suivants dans le cadre des vérifications des exploitants du consortium :

- les mesures du rendement qui seront incluses dans les vérifications;
- les exigences en matière de surveillance de la conformité aux dispositions des contrats;
- les vérifications des installations;
- les vérifications des tournées;
- l'analyse des services du système;
- l'analyse des incidents et des accidents;
- l'analyse des incidents;
- l'analyse des plaintes des clients;
- les sondages sur le service à la clientèle.

La méthode comprend également un calendrier de gestion du rendement qui indique le moment où aura lieu chacune de ces activités. Le consortium a également élaboré des formulaires types pour la réalisation des vérifications portant sur la conformité aux dispositions du contrat, les installations et les tournées.

Au moment de l'examen, les méthodes décrites ci-dessus venaient juste d'être mises en œuvre. Les premières vérifications des installations étaient prévues pour le mois suivant, les vérifications

précédentes ayant été effectuées pendant l'année scolaire 2011-2012. Les résultats des vérifications réalisées en 2011-2012 ont été communiqués aux exploitants, et des rencontres individuelles ont eu lieu, sur demande, en vue de fournir une rétroaction supplémentaire.

En ce qui concerne les vérifications des tournées, le consortium a commencé à procéder à des vérifications électroniques en mars 2016 au moyen de sa technologie GPS. Les résultats des vérifications des tournées font actuellement l'objet d'un suivi par le consortium. Les tournées ne font l'objet d'aucun autre type de vérification à l'heure actuelle.

Les autres aspects du programme de gestion du rendement, notamment l'analyse des plaintes des clients et les sondages sur le service à la clientèle, n'avaient pas encore été mis en œuvre au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.

5.4.6 Possibilités d'amélioration

5.4.6.1 Processus de surveillance aléatoire du rendement sur le plan des installations, de l'entretien, de la sécurité et du service

Nous reconnaissons que le consortium a élaboré un ensemble complet de méthodes de surveillance du rendement des exploitants dans son document de procédure sur les vérifications des exploitants, son calendrier de gestion du rendement et ses formulaires types. Nous invitons le consortium à poursuivre la mise en œuvre des méthodes complètes de vérification des exploitants, puisque leurs installations n'ont fait l'objet d'aucune vérification depuis 2011. Nous recommandons qu'à l'avenir, les vérifications des installations soient beaucoup plus fréquentes que dans le passé, idéalement au moins une fois par année pour chaque exploitant.

De plus, puisque les vérifications des tournées se font actuellement au moyen de la technologie GPS, nous recommandons que le consortium complète à l'occasion ses vérifications GPS par des vérifications physiques des tournées, à la fois pour confirmer les résultats des vérifications GPS et pour vérifier les autres pratiques des exploitants comme le nettoyage des autobus, les interactions entre les conducteurs et les élèves, etc.

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

Le processus par lequel le consortium établit, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Modérée**. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a ajouté des clauses sur la formation en matière de premiers soins et de sécurité dans ses contrats d'autobus, conclu des contrats avec les taxis, les parents et les exploitants de services municipaux et abordé les situations de conflits d'intérêts dans ses politiques d'approvisionnement. Cependant, il reste encore des domaines à améliorer pour le consortium, y compris la préparation et la mise en place d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants d'autobus, l'établissement d'un calendrier d'approvisionnement et la mise en œuvre complète du programme de surveillance du rendement des exploitants que le consortium a préparé.

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 présentée au Table 6 :

Tableau 5 Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire ⁴	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire ⁵
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne-élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Moyenne-faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

Renfrew County District School Board

Rubrique	
Excédent (déficit) de 2014-2015	(82 185) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(82 185) \$
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 2015-2016	73 966\$

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

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

Renfrew County Catholic District School Board

Rubrique	
Excédent (déficit) de 2014-2015	(32 814) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(32 814) \$
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 2015-2016	29 533 \$

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

Annexe 1: Glossaire

Terme	Définition
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
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.
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.
Consortium ou RCJTC	Le Renfrew County Joint Transportation Consortium
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
E et E	Efficacité et efficience
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.
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.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for a 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.

Formule de rajustement du financement	Définie à la section 1.3.2.
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information
PM/M	Prématernelle/maternelle
IRC	Indicateurs de rendement clés
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
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.
Note globale	Définie à la section 1.3.2 du cadre d'évaluation
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.
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.
RCCDSB	Renfrew County Catholic District School Board
RCDSB	Renfrew County District School Board
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).
CTS	Conseillers en transport scolaire, définis à la section 1.2
Personne morale distincte	Constitution en personne morale

Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Renfrew County District School Board

Rubrique	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016 ⁵
Allocation ⁶	7,778,854 \$	7 614 030 \$	7 668 948 \$	7 667 078 \$	7 734 176 \$
Dépenses ⁷	7 889 821 \$	7 566 405 \$	7 819 647 \$	7 749 263 \$	8 015 056 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(110 967)	47 625	(150 699)	(82 185)	(280 880)
Total des dépenses payées au consortium	7 889 821 \$	7 566 405 \$	7 819 647 \$	7 749 263 \$	8 015 056 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Renfrew County Catholic District School Board

Item	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016 ⁸
Allocation ⁹	4 099 666 \$	4 016 100 \$	4 180 446 \$	4 177 121 \$	4 213 542 \$
Dépenses ¹⁰	4 106 676 \$	4 146 379 \$	4 220 034 \$	4 209 935 \$	4 411 007 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(7 010)	(130 279)	(39 588)	(32 814)	(197 465)
Total des dépenses payées au consortium	4 106 676 \$	4 146 379 \$	4 220 034 \$	4 209 935 \$	4 411 007 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

⁵ Affectations et dépenses 2015-2016 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2015-2016

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: 730 C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus).

⁸ Affectations et dépenses 2009-2015 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2015-2016

⁹ 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).

¹⁰ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D: 730 C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus).