



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

Service de transport Francobus

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

Avril 2011

Rapport final

Table des matières

| | |
|---|----|
| Résumé..... | 1 |
| 1 Introduction | 5 |
| 1.1 Contexte | 5 |
| 1.1.1 Réforme du transport | 5 |
| 1.1.2 Examen de suivi | 5 |
| 1.2 Portée de la mission de Deloitte | 5 |
| 1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience | 6 |
| 1.3.1 Équipe et méthodologie..... | 6 |
| 1.3.2 Rajustement du financement..... | 10 |
| Tableau 1 : Formule de rajustement du financement..... | 11 |
| 1.3.3 But du rapport..... | 12 |
| 1.3.4 Documentation | 12 |
| 1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport | 12 |
| 2 Gestion du consortium | 13 |
| 2.1 Introduction..... | 13 |
| 2.2 Gouvernance..... | 13 |
| 2.2.1 Recommandations initiales | 14 |
| 2.2.2 Progrès réalisés | 14 |
| 2.2.3 Réalisations..... | 14 |
| 2.3 Gestion du consortium | 15 |
| 2.3.1 Recommandations initiales | 15 |
| 2.3.2 Progrès réalisés | 15 |
| 2.3.3 Réalisations..... | 16 |
| 2.4 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience | 16 |
| 3 Politiques et pratiques..... | 17 |
| 3.1 Introduction..... | 17 |
| 3.2 Politiques et pratiques de transport..... | 17 |
| 3.2.1 Recommandations initiales | 18 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2.2 | Progrès réalisés | 18 |
| 3.2.3 | Réalisations..... | 19 |
| 3.3 | Politique de sécurité | 19 |
| 3.3.1 | Recommandation initiale | 20 |
| 3.3.2 | Progrès réalisés | 20 |
| 3.3.3 | Réalisations..... | 21 |
| 3.4 | Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience | 21 |
| 4 | Optimisation des tournées et technologie | 22 |
| 4.1 | Introduction..... | 22 |
| 4.2 | Installation et utilisation des logiciels et de la technologie | 22 |
| 4.2.1 | Recommandations initiales | 23 |
| 4.2.2 | Réalisations..... | 23 |
| 4.3 | Rapports du système | 23 |
| 4.3.1 | Recommandation initiale | 23 |
| 4.3.2 | Progrès réalisés | 24 |
| 4.4 | Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté | 24 |
| 4.4.1 | Recommandation initiale | 24 |
| 4.4.2 | Progrès réalisés | 25 |
| | Figure 1 : Sommaire des parcours combinés et des parcours par étapes..... | 25 |
| | Tableau 2 : Utilisation de la capacité par région | 26 |
| | Figure 2 : Répartition de la durée des trajets du matin par région | 27 |
| | Figure 3 : Répartition de la durée des trajets de l'après-midi par région..... | 27 |
| 4.4.3 | Réalisations..... | 28 |
| 4.5 | Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience | 29 |
| 5 | Contrats | 30 |
| 5.1 | Introduction..... | 30 |
| 5.2 | Structure des contrats | 30 |
| 5.2.1 | Recommandations initiales | 31 |
| 5.2.2 | Progrès réalisés | 31 |
| 5.2.3 | Réalisations..... | 31 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.3 | Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience | 31 |
| 6 | Rajustement du financement | 32 |
| | Tableau 3 : Formule de rajustement du financement..... | 32 |
| | Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud..... | 33 |
| | Conseil scolaire Viamonde..... | 33 |
| | Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest | 34 |
| 7 | Annexe 1 : Glossaire | 35 |
| 8 | Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire..... | 38 |
| | Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud..... | 38 |
| | Conseil scolaire Viamonde..... | 38 |
| | Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest | 39 |
| 9 | Annexe 3 : Liste des documents | 40 |

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

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

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du Consortium de transport scolaire Francobus (Francobus ou le consortium) mené par une équipe d'examen (l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience) choisie par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (le ministère). Le consortium fournit des services de transport au Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (« CSDCCS »), au Conseil scolaire Viamonde (« CSV ») et au Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (« CSDECSO »).

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en mars 2009 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

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

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

Résumé de l'examen initial

L'examen de la gestion du consortium, entrepris dans le cadre du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience, a permis de conclure que ce dernier a déjà démontré avoir adopté des pratiques exemplaires en matière de gouvernance, de ressources humaines, de planification et de gestion financière. Parmi les principales recommandations figuraient des améliorations progressives à apporter aux efforts du consortium en matière de gouvernance et de gestion des risques. Les recommandations visaient plus particulièrement la mise en place de réunions régulières de l'un des organes de gouvernance du consortium, l'examen des politiques

d'approvisionnement des conseils membres et la signature d'ententes de service de transport officielles avec les conseils membres.

Le souci du détail dont a fait preuve le consortium dans l'élaboration de ses politiques et de ses procédures reflète sa volonté d'être un fournisseur de service de transport d'élèves hautement efficace et efficient. Les principales recommandations formulées à cet égard à la suite de l'examen initial avaient trait à la consolidation des politiques relatives au transport adapté et aux exigences contractuelles du consortium, ainsi qu'à l'établissement d'objectifs en matière de sécurité et de formation à l'intention des exploitants.

L'examen de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie du consortium a révélé que Francobus avait accompli un excellent travail en mettant en œuvre divers outils et applications technologiques permettant une gestion efficace des données relatives aux tournées. Francobus avait également mis sur pied des processus administratifs et de gestion conçus pour évaluer régulièrement les données en vue d'améliorer l'efficacité. La principale recommandation concernait l'examen du plan d'optimisation des tournées du consortium en vue de réduire le nombre total d'autobus utilisés.

Les contrats conclus par le consortium sont apparus exhaustifs en ce qui a trait aux clauses essentielles relatives à la sécurité et au règlement des différends. Des vérifications de sécurité ont été effectuées régulièrement et les services des exploitants étaient achetés par le truchement de processus d'approvisionnement concurrentiel. La seule recommandation était de tout mettre en œuvre afin de conclure des contrats écrits avec les exploitants de taxis en vue d'atténuer le risque d'exposition du consortium.

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

Résumé de l'examen de suivi

Le consortium a mis en œuvre presque toutes les recommandations formulées dans le rapport initial et continue de montrer l'exemple en ce qui a trait aux pratiques exemplaires en matière de gestion, de politiques et de pratiques, d'optimisation des tournées et d'utilisation de la technologie, ainsi que de contrats.

Francobus a fait preuve d'un engagement et d'un dévouement exceptionnels en matière de pratiques de gestion efficaces et efficientes. Un certain nombre de facteurs contribuent au succès continu de cet organisme, qui incluent, sans toutefois s'y limiter, une culture organisationnelle axée sur l'habilitation et l'auto-amélioration continue du personnel, ainsi qu'un leadership fort et ciblé. Voici quelques-uns des facteurs et des

pratiques gagnantes actuellement mis en œuvre par le consortium dont d'autres consortiums de la province pourraient tirer parti.

Soutien de la gouvernance

Les organes de gouvernance du consortium ont dû faire preuve d'un leadership efficace, coopératif et coordonné pour permettre à ce dernier d'en arriver là où il en est aujourd'hui. La structure a défini des liens hiérarchiques clairs ainsi que des politiques et des protocoles appropriés afin d'assurer la responsabilité et la transparence. En outre, les rôles des organes de gouvernance du consortium sont bien définis et illustrent une séparation claire entre la supervision et les activités. Les organes de gouvernance ont mis en place un cadre approprié qui a permis à la direction du consortium d'œuvrer de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Leadership fort et esprit d'équipe

L'équipe de Francobus se compose d'un groupe de personnes dévouées qui se sont adaptées aux changements qui ont constitué des défis pour leur organisme et pour d'autres dans la province, au cours des dernières années. Elle a démontré ce qu'une équipe soudée qui vise continuellement l'excellence est en mesure d'accomplir. La direction de Francobus montre l'exemple et donne le ton en matière de responsabilisation des personnes et d'amélioration continue. L'équipe de direction a gagné la confiance et le respect des organes de gouvernance, ce qui permet aux membres du comité de gouvernance d'être à l'aise dans leur rôle unique de supervision, leur garantit la confiance et le respect de leur équipe ainsi qu'un réel leadership pendant les temps difficiles.

Formation avancée du personnel

Le consortium a démontré un engagement constant et fort en matière de formation et de perfectionnement du personnel, et a élaboré des processus de gestion de la formation et du rendement du personnel qui figurent parmi les meilleurs de la province. En plus de disposer de processus efficaces et de fournir de la formation technique, le consortium a pris l'initiative d'offrir au personnel des possibilités accrues de formation. On peut citer, par exemple, une formation à l'intention du personnel du centre d'appels et une formation en gestion de crise. Cette approche démontre que les besoins du personnel en matière de formation ont été judicieusement pris en compte et ont fait l'objet d'une réflexion préalable.

Innovation en matière de gestion des flux de travail

La direction du consortium a déployé des efforts exceptionnels afin de maximiser l'efficacité des flux de travail et des processus internes du consortium, démontrant ainsi

un engagement sans faille en matière d'amélioration continue. Au nombre des efforts visant à accroître l'efficacité interne figurent des initiatives de suppression des documents papier dans les flux de travail et l'élaboration d'une stratégie d'archivage exhaustive pour le consortium.

Analyse des données et gestion des contrats intégrées

En tirant parti de ses pratiques efficaces en matière d'optimisation des tournées et d'efficacité technique, le consortium a progressé vers l'incorporation de ses procédures d'optimisation des tournées et d'utilisation de la technologie, d'analyse des données et de gestion des contrats. Cela reflète la philosophie globale de gestion du consortium qui vise à intégrer et habiliter chaque fonction et chaque niveau au sein du consortium. Parmi ces initiatives figure l'incorporation des conditions tarifaires des contrats dans le logiciel d'optimisation des tournées afin que les techniciens soient en mesure d'analyser l'incidence des stratégies d'optimisation recommandées en matière de coûts; leur demandant ainsi d'analyser fréquemment les indicateurs de rendement clés.

Rajustement du financement

L'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité reconnaît que le consortium demeure un exemple pour les autres consortiums de la province. Les efforts qu'il a déployés illustrent une attitude positive à l'égard de l'amélioration continue. À la lumière des réalisations à ce jour, ce consortium a reçu la note **Élevée**. Compte tenu de cette évaluation, le ministère augmentera les fonds accordés au transport, ce qui réduira l'écart de financement de 2010-2011 à ce chapitre pour les conseils scolaires membres du consortium. Le financement¹ sera rajusté selon les estimations ci-dessous.

| | |
|--|------------|
| Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud | 387 542 \$ |
| Conseil scolaire Viamonde | 191 486 \$ |
| Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest | 476 056 \$ |

¹ Sous réserve d'approbation des modifications réglementaires

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

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

1.1.2 Examen de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Le SSSC a fait l'objet d'un examen à l'étape 2 des examens de l'efficacité et de l'efficience effectués en mai 2008. En se fondant sur les conclusions des examens de l'étape 2, le ministère a octroyé 5,1 millions de dollars supplémentaires aux conseils en question. En vue d'encourager l'amélioration constante, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi.

L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2008.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

- diriger la planification et la réalisation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 4 étant en cours);
- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen de l'efficacité et

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

- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

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

1.3.1 Équipe et méthodologie

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2008. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2008 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2008 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficience que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2008 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficience et l'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

Gestion du consortium

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

Politiques et pratiques

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

Optimisation des tournées et technologie

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

Contrats

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

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

1.3.2 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils 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 déficitaires² | Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire² |
|---------------------|--|--|
| Élevée | Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart). | Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées. |
| Moyenne – élevée | Réduire l'écart de 90 %. | Voir plus haut. |
| Moyenne | Réduire l'écart de 60 %. | Voir plus haut. |
| Faible – moyenne | Réduire l'écart de 0 %. | Voir plus haut. |
| Faible | Réduire l'écart de 0 %. | Voir plus haut. |

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

² Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 7 – Rajustements du financement).

1.3.3 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 18 avril 2011.

1.3.4 Documentation

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

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

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

2.2 Gouvernance

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

2.2.1 Recommandations initiales

Faire en sorte que le comité des opérations se réunisse régulièrement

Le comité des opérations devrait se réunir une fois par mois pour s'acquitter de ses responsabilités fonctionnelles. Un procès-verbal devrait être rédigé pour chaque réunion du comité des opérations et ratifié lors de la réunion suivante. Les procès-verbaux sont habituellement signés par la personne qui le rédige et par le président du conseil lors de leur ratification. Le procès-verbal sert à documenter et à prouver que les décisions prises ont été approuvées. C'est un document officiel qui atteste des décisions prises par le comité des opérations et somme la direction d'appliquer les décisions prises par les conseils partenaires.

2.2.2 Progrès réalisés

Structure de gouvernance

Des discussions avec les membres du comité des opérations ainsi qu'un examen des procès-verbaux des réunions ont révélé qu'un calendrier régulier de réunions du comité des opérations a été établi et que les procès verbaux sont consignés, ratifiés et signés. Les réunions ont lieu tous les trimestres. La direction du consortium fournit de l'information aux membres du comité des opérations, au besoin, entre celles-ci.

La composition du consortium a été modifiée depuis l'examen initial par l'ajout du Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest (« CSDECSO »). Le consortium compte désormais trois conseils membres. Des discussions avec la direction du consortium et un examen de la documentation ont révélé que celui-ci a réalisé d'importants progrès en ce qui a trait à la mise à jour de ses documents afin qu'ils reflètent ce changement.

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.

Réunions du comité des opérations

Le comité des opérations a établi un calendrier de réunions obligatoire et exige que celles-ci fassent l'objet d'un ordre du jour officiel et de procès-verbaux documentés, ce qui assure la responsabilisation et la transparence du consortium à l'égard des parties prenantes.

2.3 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.

2.3.1 Recommandations initiales

Examiner les politiques d'approvisionnement des conseils partenaires

Il est recommandé que le consortium examine les politiques de ses conseils partenaires en ce qui a trait à la pertinence des décisions d'achat, des contrôles internes et des processus de travail. Une attention particulière devrait être accordée aux critères préliminaires d'achat associés à la mise en place d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Ces critères préliminaires devraient être suffisamment souples pour permettre le sourçage unique de services de transport lorsque les circonstances le justifient. En formalisant ces politiques, on normalisera les méthodes d'approvisionnement du consortium.

Conclure une entente officielle de services de transport

L'entente de participation au consortium est essentiellement une entente entre les conseils partenaires; il s'agit d'une entente très importante qui décrit les modalités et la structure du partenariat entre les conseils. Il faudrait également établir une entente de services de transport distincte de l'entente de participation au consortium, décrivant les relations entre les conseils partenaires et le consortium à titre d'organisme juridique distinct. Afin que cette distinction soit encore plus évidente, le consortium devrait établir et signer une entente de services de transport conjointe avec les conseils partenaires. L'entente de services de transport devrait comporter des dispositions détaillant l'envergure des services fournis, les honoraires, les polices d'assurance/responsabilité, la qualité du service, le processus de résolution des différends et d'autres modalités que les conseils partenaires jugeraient appropriés.

2.3.2 Progrès réalisés

Politiques d'approvisionnement

Le consortium dispose actuellement d'une politique d'achat qui énonce des seuils relatifs à l'utilisation des différentes méthodes d'approvisionnement et définit les principes ainsi que les procédures qui régissent tous les achats du consortium. La politique d'achat précise que, sauf circonstances exceptionnelles, tous les achats de

plus de 50 000 \$ doivent faire l'objet d'un processus officiel d'appel d'offres ou de demande de propositions annoncé publiquement. La politique énonce également les rôles et les responsabilités de la direction du consortium et de ses organes de gouvernance à travers plusieurs processus d'approvisionnement.

Ententes relatives aux services de transport

Le consortium a conclu une entente conjointe relativement aux niveaux de services qui énoncent la relation qui le lie à ses conseils membres sur ce plan. Cette entente est valable pendant cinq ans à compter de septembre 2009. Le contrat énonce, entre autres, les attentes des conseils membres en ce qui a trait à la qualité des services, aux modalités et aux calendriers de paiement, à la confidentialité et au règlement des différends.

2.3.3 Réalisations

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

Ententes relatives aux services de transport

Le consortium dispose de contrats conclus officiellement avec les conseils membres et signés conjointement par ces derniers qui précisent les services de transport que doit leur fournir le consortium. La portée des services à fournir, les honoraires, l'assurance, la responsabilité, la qualité du service, le règlement des différends et les modalités ont été clairement prédéfinis.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium dispose de politiques d'approvisionnement claires qui contiennent des seuils d'achat associés à différentes méthodes d'approvisionnement. La disponibilité de ces politiques assure la normalisation des méthodes d'approvisionnement du consortium.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **élevée**. Le consortium a réussi à mettre en œuvre, dans une large mesure, les recommandations formulées dans le rapport initial et fait actuellement figure de chef de file en matière de gestion.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

La section relative aux politiques et aux pratiques se penche sur l'examen et l'évaluation des politiques établies, des procédures opérationnelles et des pratiques journalières documentées qui déterminent les normes du service de transport des élèves. L'analyse de ce secteur est axée sur les trois domaines clés suivants :

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

Les observations, les constatations et les recommandations présentées dans cette section du rapport sont fondées sur des entrevues faites sur place avec le surintendant de la gestion et les agents régionaux de transport ainsi que sur une analyse des documents présentés, des données extraites et des renseignements accessibles sur le site Web du consortium. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience, constituent la référence pour chacun de ces domaines clés. Les résultats ont été utilisés pour effectuer l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et déterminer l'efficacité globale des politiques et des pratiques du consortium, comme on peut le constater ci-dessous :

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

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

3.2 Politiques et pratiques de transport

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

l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et pratiques fait en sorte que les services soient fournis de manière sécuritaire et équitable à chacun des conseils membres. Cette section examine et évalue les politiques, les procédures opérationnelles et les pratiques quotidiennes, ainsi que leurs répercussions sur la prestation de services de transport efficaces et efficaces.

3.2.1 Recommandations initiales

Regrouper toutes les politiques relatives aux élèves en difficulté et les exigences contractuelles dans un seul manuel de politique

Si le contrat détaille les responsabilités des transporteurs en ce qui a trait à la formation et les procédures du consortium décrivent les étapes à suivre et les responsabilités pour l'administration des premiers soins et des médicaments d'urgence, l'élaboration d'un seul document de référence pour la prestation de services de transport aux élèves en difficulté est recommandée afin d'assurer que les procédures soient bien comprises et appliquées de manière cohérente. Les autres éléments qui doivent être pris en compte comprennent : les procédures relatives à l'embarquement et au débarquement des fauteuils roulants, la connaissance des divers types de déficiences et la formation connexe, et la sensibilisation à des troubles médicaux spécifiques.

3.2.2 Progrès réalisés

Manuel sur le transport adapté

Depuis l'examen initial, Francobus a considérablement modifié sa gestion en ce qui concerne les élèves ayant des besoins particuliers et les exigences relatives à ces derniers en matière de transport. Depuis l'examen initial, Francobus a ajouté plusieurs domaines de responsabilité supplémentaires. Au nombre des modifications organisationnelles figurent la centralisation des responsabilités de la direction en ce qui a trait à la gestion des élèves ayant des besoins particuliers. Ces modifications organisationnelles ont permis à Francobus de consolider la gestion de la sécurité et des élèves ayant des besoins particuliers dans le cadre d'un effort visant à promouvoir l'équité et la normalisation du service.

Un manuel de procédures détaillé a également été élaboré et décrit précisément les attentes en ce qui a trait à la collecte des données, à la compréhension des élèves ayant des besoins particuliers et à la conception des services. Le document illustre parfaitement la manière dont des énoncés de procédures peuvent être structurés en vue d'offrir au personnel une orientation en ce qui a trait aux attentes et des documents de formation. En concevant ce manuel, le personnel de Francobus a attaché une attention particulière à faire en sorte que les documents répondent à deux objectifs. Le

premier était de définir les attentes du personnel, des exploitants et des coordonnateurs du transport adapté. La définition de ces attentes a permis de clarifier les besoins de toutes les parties prenantes en matière de données, d'établir des normes relatives au délai d'exécution et de définir l'option de service la plus appropriée. Définir clairement la marche à suivre permet également aux autres membres du personnel de Francobus de contribuer à la conception de services de transport adapté avec le moins de perturbation possible au cas où la personne habituellement responsable ne serait pas disponible.

Le second objectif des énoncés de procédures était d'offrir au personnel de Francobus et des exploitants des renseignements et des documents de formation supplémentaires sur la gestion des élèves ayant des besoins particuliers. Le manuel résume les besoins particuliers les plus couramment rencontrés dans le système, décrit les indicateurs comportementaux liés à chacun d'eux et résume brièvement les options de travail avec ces types d'élèves. Bien que chaque description soit relativement brève, elles fournissent une quantité importante de renseignements utiles à tous les membres du personnel. Le coordonnateur du transport adapté peut utiliser ces renseignements pour concevoir la stratégie de service la plus appropriée.

3.2.3 Réalisations

Communication

En élaborant le manuel sur le transport adapté, Francobus a, entre autres choses, élaboré un formulaire supplémentaire visant à s'assurer de la conformité des plans mis sur pied pour chaque élève. Ce formulaire sert à la fois à documenter les attentes en matière de service et à les communiquer aux exploitants d'autobus, y compris les exigences ayant trait à l'évacuation en cas d'urgence. Cette approche exhaustive de la documentation et de la communication de l'information est remarquable et pourrait servir de modèle aux consortiums de la province.

3.3 Politique de sécurité

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

3.3.1 Recommandation initiale

Établir des objectifs en matière de sécurité et de formation pour les transporteurs

Étant donné les difficultés associées à la gestion des transporteurs à l'échelle d'une vaste zone géographique, il serait utile d'établir des objectifs en matière de sécurité et de formation afin de déterminer le niveau de formation requis et la fréquence à laquelle cette formation doit être dispensée. Il serait utile, par exemple, d'assurer une formation supplémentaire dans les domaines de la gestion des élèves et de la conduite préventive. En associant les programmes qui doivent être fournis et un mécanisme de contrôle, on s'assurera que chaque transporteur applique les programmes de formation de manière cohérente et respecte ainsi les normes établies par le consortium.

3.3.2 Progrès réalisés

Gestion de la sécurité et de la formation

Le consortium a redéfini sa structure organisationnelle et a établi une procédure supplémentaire concernant la documentation afin de mettre particulièrement l'accent sur la sécurité et la formation. Le technicien en transport responsable du transport adapté et de la sécurité a été chargé de mettre en œuvre les protocoles de sécurité récemment définis. Ces protocoles incluent, sans toutefois s'y limiter, l'incorporation d'un volet supplémentaire aux vérifications effectuées auprès des exploitants, la coordination des efforts avec ceux des exploitants des différentes régions desservies par Francobus, la supervision de la formation obligatoire en matière d'évacuation des autobus et l'établissement de programmes pour tous les élèves, qu'ils bénéficient d'un transport en autobus ou non.

Francobus a également travaillé de concert avec les écoles et l'Association canadienne des automobilistes (CAA) afin d'encourager la mise en œuvre du programme de brigadiers des autobus scolaires dans toute la zone desservie. Bien que ce programme suscite un intérêt important, la CAA dispose de ressources limitées pour assurer la formation. Élargir les consignes de sécurité à l'ensemble des élèves est une pratique gagnante qui permet au consortium d'offrir un service à valeur ajoutée supplémentaire. En outre, Francobus a également dirigé un effort visant à offrir un service d'autobus scolaire pédestre aux élèves se trouvant à distance de marche des écoles dans la zone desservie. Cette initiative vise à améliorer la sécurité de l'ensemble des élèves, qu'ils bénéficient d'un transport en autobus ou non. Les modifications de la structure organisationnelle et l'élargissement des politiques de sécurité initiales afin d'adopter une démarche exhaustive en vue de les promouvoir répondent pleinement à l'objectif de la recommandation formulée dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

3.3.3 Réalisations

Documents relatifs aux politiques et aux pratiques

Au moment de l'examen initial, Francobus disposait d'un remarquable manuel décrivant en détail les politiques et les procédures. L'élaboration du manuel de procédures relatives au transport adapté et du manuel sur la gestion de la sécurité a considérablement amélioré l'exhaustivité et l'utilité de ces documents. La combinaison de ces trois documents est un exemple de modèle de documentation pour les autres consortiums.

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

Le Service de transport Francobus a, une fois de plus, reçu la note **Élevée** en matière de politiques et de pratiques. Les améliorations apportées aux documents existants et l'élaboration de manuels sur le transport adapté et sur les politiques en matière de sécurité ont offert une orientation exhaustive au personnel ainsi qu'à toutes les parties prenantes. Les processus d'amélioration continue mis en place par la direction de Francobus ont permis d'améliorer de façon constante les pratiques opérationnelles et ont fourni un modèle aux autres consortiums de la province.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

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

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

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

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

4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

Tout organisme de transport complexe et d'envergure a besoin d'un système moderne d'optimisation des tournées et de gestion des données sur les élèves pour assurer l'efficacité et l'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

Aucune

4.2.2 Réalisations

Améliorations des outils existants

Francobus a continué d'améliorer ses pratiques en matière de gestion de données en mettant en œuvre des outils technologiques supplémentaires et en améliorant les outils existants. La mise en œuvre de dispositifs de localisation automatique des véhicules (LAV), des améliorations aux sites Web du consortium et la mise en œuvre complète du processus de transfert des données sur les élèves en temps réel méritent d'être tout particulièrement soulignées. Le processus d'amélioration continue mis en place atteste de l'engagement à offrir un excellent service aux conseils membres.

4.3 Rapports du système

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

4.3.1 Recommandation initiale

Faciliter la mise au point du processus de transfert des données

Puisque *GeoQuery* permet d'extraire les données dans un logiciel de productivité standard externe, puis de les importer dans d'autres systèmes de gestion, pour

appliquer cette recommandation, il suffirait que les transporteurs suivent une formation supplémentaire. Si ce processus ne répond pas aux exigences des transporteurs, Francobus devrait faciliter la mise au point d'un processus entre le fournisseur de logiciel, le consortium et les transporteurs pour produire les données dans un format adéquat.

4.3.2 Progrès réalisés

Disponibilité des données

Francobus a dédié une bonne partie de ses efforts à la mise sur pied de mécanismes simplifiés en vue de diffuser de l'information aux groupes de parties prenantes. Le logiciel d'optimisation des tournées d'autobus permet aux exploitants de télécharger et d'utiliser de l'information dans divers formats. Les outils de LAV ont été mis en œuvre pour permettre aux exploitants d'accéder à leurs données dans divers formats et d'être en mesure de télécharger des données sur les tournées sur des appareils GPS portatifs afin de les utiliser dans le cadre de leurs propres vérifications. Ces efforts ont pleinement répondu et même surpassé la recommandation formulée dans le rapport initial.

4.4 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

4.4.1 Recommandation initiale

Modifier le routage pour accroître l'efficacité du service

Les résultats de cette analyse indiquent un système qui assure un service hautement efficace au détriment éventuel de l'efficacité. L'analyse de l'utilisation de la capacité et de la durée des trajets a permis d'établir qu'il faudrait envisager de revoir les aspects du plan de routage pour rééquilibrer l'efficacité et l'efficacité. La prévalence de courses uniques vers une seule école, associée à une légère prolongation des trajets, devrait permettre de réduire le nombre d'autobus requis et de réaliser des économies. Ce changement nécessitera sans doute l'établissement d'itinéraires différents le matin et l'après-midi pour l'ensemble du système ainsi qu'une légère modification des heures de classe, en particulier l'après-midi.

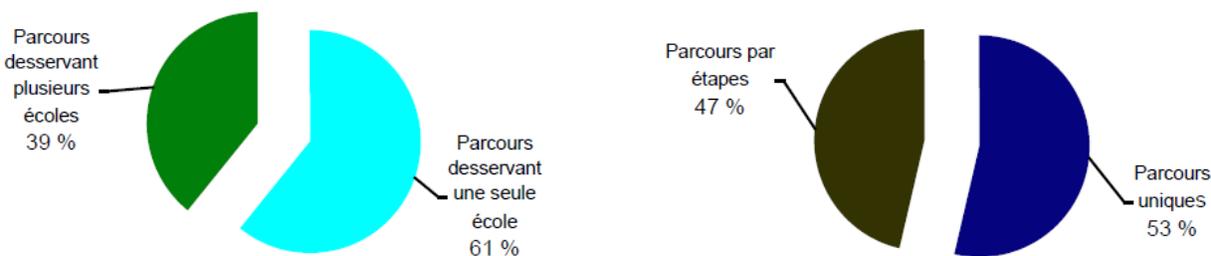
4.4.2 Progrès réalisés

Analyse du système et intégration de zones desservies supplémentaires³

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, Francobus a élargi la zone desservie en y ajoutant trois nouvelles régions. Cela représente une augmentation du nombre d'élèves qui était d'environ 13 000 au moment de l'analyse initiale, pour passer à un peu plus de 19 000 actuellement. L'ajout de la nouvelle région desservie complique toute comparaison directe avec les résultats de l'analyse initiale. Toutefois, les données disponibles indiquent l'atteinte de niveaux élevés d'efficacité et d'efficience, surtout compte tenu du caractère décentralisé des activités de Francobus.

L'analyse des données relatives à l'optimisation des tournées révèle qu'un nombre important de parcours continuent de desservir une seule école. Cependant, cette proportion a diminué, passant de 70 pour cent au moment de la première évaluation à 60 pour cent. En même temps, 47 pour cent de l'ensemble des parcours sont désormais inclus aux tournées par étape.

Figure 1 : Sommaire des parcours combinés et des parcours par étapes



Dans les 12 régions desservies par Francobus, l'utilisation de la capacité oscille entre 50 et jusqu'à 74 pour cent, et s'élève globalement à 59 pour cent en moyenne. Lorsque l'on compare l'utilisation moyenne des autobus de 72 passagers à celle calculée lors de l'analyse initiale dans les régions desservies, on constate qu'elle est passée de 45 à 54 pour cent. L'augmentation de l'utilisation de la capacité est survenue parallèlement à l'ajout d'un total de 3 123 élèves supplémentaires affectés à ce type de véhicules le matin et l'après-midi. Ce résultat est impressionnant compte tenu du caractère décentralisé de la zone desservie. Le tableau ci-dessous résume l'utilisation de la

³ 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.

capacité pour tous les types de véhicules pour chacune des régions desservies par Francobus.

Tableau 2 : Utilisation de la capacité par région

| Région | Nombre de parcours | Utilisation moyenne de la capacité |
|--------------------|--------------------|------------------------------------|
| Chatham-Kent | 66 | 71 % |
| Durham | 130 | 59 % |
| Hamilton | 128 | 55 % |
| Kitchener/Waterloo | 126 | 50 % |
| Lambton | 51 | 59 % |
| Middlesex | 150 | 64 % |
| Niagara | 208 | 57 % |
| Oxford | 22 | 74 % |
| Peel | 291 | 53 % |
| Simcoe | 230 | 62 % |
| Toronto | 440 | 61 % |
| York | 168 | 60 % |
| Total global | 2 010 | 59 % |

Les améliorations de l'efficacité (telles qu'indiquées par les modifications du nombre de parcours par étape et de parcours desservant plusieurs écoles) ont eu une incidence mineure sur l'efficacité du service. La durée du trajet des élèves, qui est de 35 minutes en moyenne dans les 12 régions, demeure très compétitive par rapport aux 27 minutes relevées au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité. Les graphiques ci-dessous résument la répartition de la durée des trajets du matin et de l'après-midi par région.

Figure 2 : Répartition de la durée des trajets du matin par région

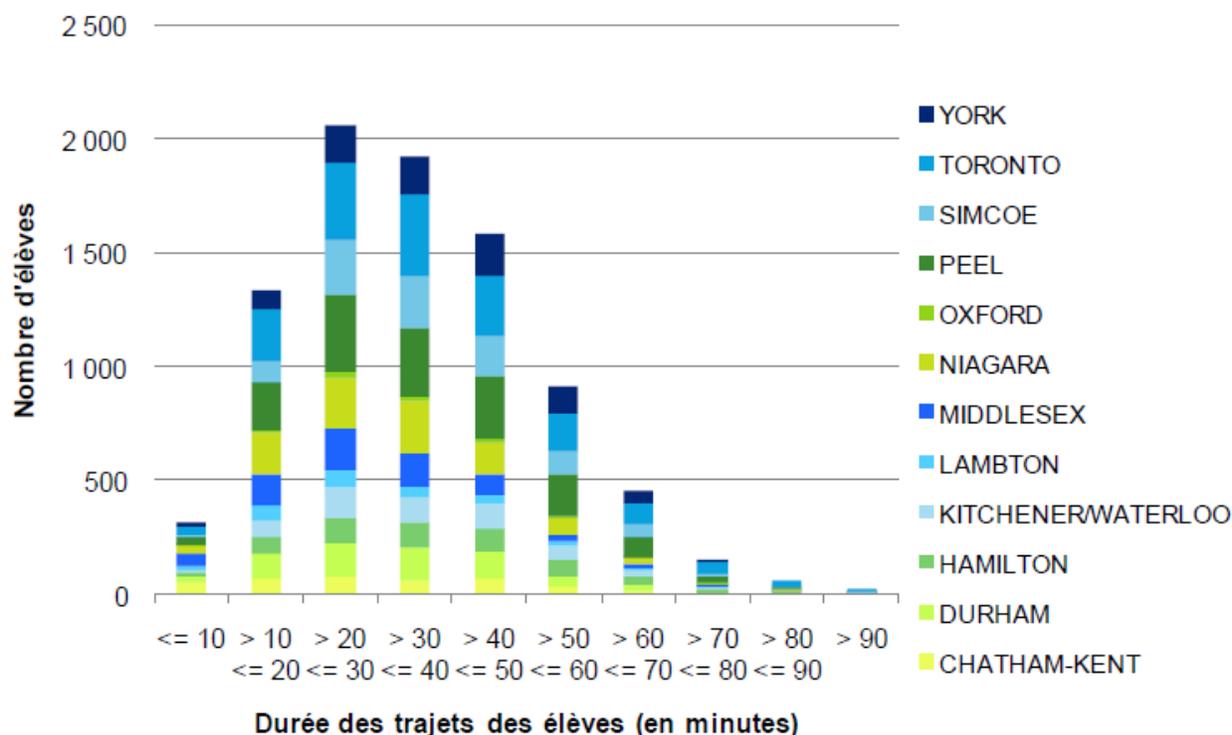
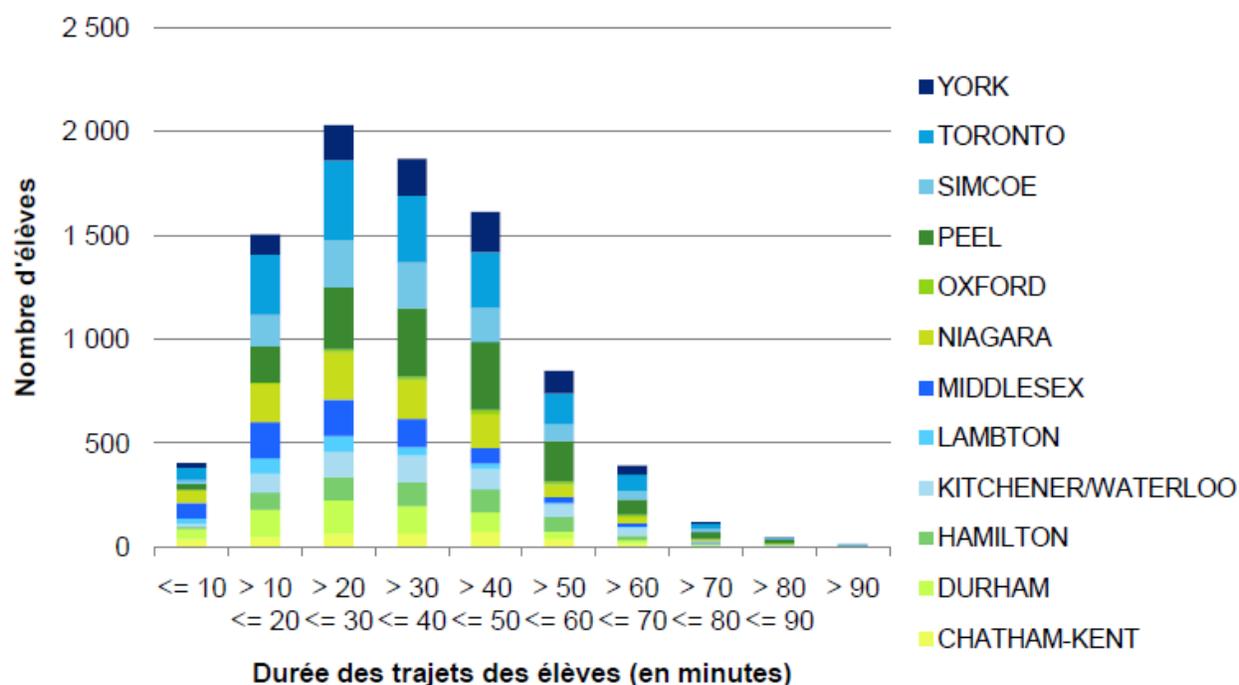


Figure 3 : Répartition de la durée des trajets de l'après-midi par région



Dans le cadre de l'incorporation des nouvelles régions, un certain nombre d'analyses de l'optimisation des tournées a été effectué dans la zone desservie, y compris une évaluation des parcours non représentés. Les résultats indiquent peu ou pas de gains de temps, ainsi qu'un accroissement des préoccupations opérationnelles liées à une confusion de la part des élèves et des parents quant aux affectations aux autobus. Ces analyses sont au cœur des efforts continus visant à tenir compte des modifications apportées au plan d'optimisation des tournées. Les analyses de l'optimisation des tournées effectuées respectivement dans le cadre de l'incorporation des nouvelles régions et du processus de planification annuelle ont pleinement répondu aux préoccupations et à l'intention de la recommandation initiale.

4.4.3 Réalisations

Gestion des opérations

Francobus a établi un calendrier régulier de réunions avec les techniciens en transport qui inclut un volet relatif à la production de rapports, un processus extrêmement novateur et efficace. Ce processus exige que les techniciens procèdent à des analyses des paramètres de rendement clés dans la zone desservie dont ils ont la charge avant la réunion, et qu'ils utilisent ces données afin de cerner des tendances, des préoccupations et (ou) des possibilités d'amélioration de l'efficacité. En outre, les techniciens sont tenus d'évaluer leur propre rendement et de signaler les préoccupations soulevées au cours du mois précédent. Ce processus est innovateur, car il accroît les compétences relatives aux fonctionnalités du système et prévoit l'utilisation régulière des données à des fins d'évaluation du rendement.

Parallèlement à cette nouvelle exigence, Francobus a également mis en place un processus dans le cadre duquel les techniciens en transport sont tenus de justifier par écrit au superviseur des opérations les modifications proposées au système. Les documents élaborés pour ce processus encouragent une démarche qui donne du pouvoir aux intervenants, et les responsabilise, au niveau le plus approprié de l'organisme. De plus, exiger que soient documentées les modifications proposées permet au superviseur des opérations de se faire une idée de la manière dont les techniciens en transport évaluent les possibilités et structurent les problèmes complexes, ce qui peut s'avérer très utile pour cerner les futurs besoins en matière de formation.

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

À la suite de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience, le Service de transport Francobus a reçu la note **Élevée** en ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation de la technologie. Le consortium a instauré une culture d'amélioration continue qui vise principalement à utiliser le plus possible la technologie actuelle et à élargir l'éventail d'outils dont disposent toutes les parties prenantes. De plus, des efforts continus visant à évaluer et à équilibrer l'efficacité et l'efficience par l'entremise d'une analyse régulière des données et des évaluations continues des tournées ont permis d'offrir un service ininterrompu dans les nouvelles régions. Les processus et les pratiques opérationnelles établis par le Service de transport Francobus offrent un certain nombre d'exemples à suivre dans la province.

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 : Élevée

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat⁴ 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

⁴ 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. Les expressions « entente d'achat de service » ou « protocole d'entente » sont utilisées dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

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

5.2.1 Recommandations initiales

Établir des contrats avec les compagnies de taxi

Des contrats écrits devraient être établis avec les compagnies de taxi. L'absence de contrats pour ces transporteurs augmente les risques encourus par le consortium et les conseils partenaires. Il est essentiel que tous les véhicules servant au transport scolaire soient conformes aux exigences du ministère des Transports en matière de permis, d'assurance et de sécurité, et que les conducteurs aient reçu la formation exigée pour fournir des services de transport scolaire.

5.2.2 Progrès réalisés

Contrats avec des exploitants de taxis

Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants de taxis. Le contrat conclu avec les exploitants de taxis est semblable à ceux conclus avec les exploitants d'autobus. Bon nombre de clauses et de conditions sont en vigueur, sauf en ce qui a trait à l'assurance et à d'autres exigences particulières.

5.2.3 Réalisations

Il est reconnu que le consortium applique désormais les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles qui étaient énoncées dans le rapport initial :

Clauses des contrats conclus avec les exploitants de taxis

Le consortium a conclu avec les exploitants de taxis des contrats détaillés qui énoncent l'ensemble des conditions juridiques et de celles liées à la sécurité et à d'autres aspects non monétaires, tels que la confidentialité, ainsi que les obligations du consortium et de l'exploitant. Les contrats signés avec les exploitants de taxis comprennent les mêmes clauses que ceux conclus avec les exploitants d'autobus.

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

Le processus par lequel le consortium conclut, structure et gère ses contrats de services de transport a, une fois de plus, reçu la note **Élevée**. Le consortium a rempli toutes les attentes de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience en concluant un contrat exhaustif avec ses exploitants de taxis.

6 Rajustement du financement

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

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

Tableau 3 : Formule de rajustement du financement

| Note globale | Incidence sur les conseils déficitaires ⁵ | Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire ⁶ |
|------------------|--|--|
| 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. |

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

⁵ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

| Élément | Valuer |
|---|--------------|
| Excédent (déficit) de 2009-2010 | (428 081 \$) |
| Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi) | 90,53 % |
| Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium | (387 542 \$) |
| Note en matière d'efficacité et d'efficience | Élevée |
| Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère | 100 % |
| Rajustement total du financement | 387 542 \$ |

Conseil scolaire Viamonde

| Élément | Valuer |
|---|--------------|
| Excédent (déficit) de 2009-2010 | (206 543 \$) |
| Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi) | 92,71 % |
| Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium | (191 486 \$) |
| Note en matière d'efficacité et d'efficience | Élevée |
| Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère | 100 % |
| Rajustement total du financement | 191 486 \$ |

Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest

| Élément | Valuer |
|---|--------------|
| Excédent (déficit) de 2009-2010 | (901 792 \$) |
| Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi) | 52,79 % |
| Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium | (476 056 \$) |
| Note en matière d'efficacité et d'efficience | Élevée |
| Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère | 100 % |
| Rajustement total du financement | 476 056 \$ |

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

7 Annexe 1 : Glossaire

| Termes | Définitions |
|--|---|
| Cadre d'évaluation | Le document intitulé « Evaluation Framework for the Consortium de transport scolaire d'Ottawa », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public. |
| Conducteur | Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ». |
| Conseillers en gestion | Définis à la section 1.2. |
| Conseils partenaires, conseils membres ou conseils | Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium. |
| Consortium ou Francobus | Consortium de transport Francobus |
| CSDCCS | Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud |
| CSDECSO | Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest |
| CSV | Conseil scolaire Viamonde |
| Deloitte | Deloitte & Touche s.r.l. (Canada) |
| E et E | Efficacité et efficience |
| Efficace | Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu. |
| Efficient | Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité. |
| Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience | Définie à la section 1.3.1. |

| Termes | Définitions |
|--|---|
| Examens de l'efficacité et de l'efficience | Définis à la section 1.1.1 |
| Exploitants | Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur. |
| Formule de rajustement du financement | Décrite à la section 1.3.2. |
| Guide d'évaluation | Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium. |
| IRC | Indicateurs de rendement clés |
| Loi | Loi sur l'éducation |
| Ministère | Le ministère de l'Éducation de l'Ontario |
| MPS | Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini aux sections 1.3.1. |
| MTO | Le ministère des Transports de l'Ontario |
| Note | L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1 |
| Note globale | Définie à la section 1 du cadre d'évaluation. |
| Personne morale distincte | Constitution en personne morale |
| PM/M | Prématernelle/maternelle |
| Pratique courante | Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience. |

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

8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

| Élément | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 ⁶ |
|--|----------------|----------------|---------------|---------------|------------------------|
| Allocation ⁷ | 13 793 702 \$ | 15 419 952 \$ | 17 343 813 \$ | 17 575 626 \$ | 18 076 622 \$ |
| Dépenses ⁸ | 14 802 372 \$ | 16 648 767 \$ | 16 917 760 \$ | 18 003 707 \$ | 18 111 654 \$ |
| Excédent (déficit) au chapitre du transport | (1 008 670 \$) | (1 228 815 \$) | 426 053 \$ | (428 081 \$) | (35 032 \$) |
| Total des dépenses payées au consortium | 0 \$ | 12 608 029 \$ | 12 663 767 \$ | 16 298 756 \$ | 16 396 480 \$ |
| Pourcentage du total des dépenses du conseil | 0,00 % | 75,73 % | 74,85 % | 90,53 % | 90,53 % |

Conseil scolaire Viamonde

| Élément | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Allocation ⁴ | 8 595 680 \$ | 9 716 823 \$ | 10 729 065 \$ | 11 050 181 \$ | 11 797 963 \$ |
| Dépenses ⁵ | 9 226 665 \$ | 10 206 730 \$ | 10 399 638 \$ | 11 256 724 \$ | 11 799 748 \$ |
| Excédent (déficit) au chapitre du transport | (630 985 \$) | (489 907 \$) | 329 427 \$ | (206 543 \$) | (1 785 \$) |
| Total des dépenses payées au consortium | 0 \$ | 8 691 758 \$ | 8 856 332 \$ | 10 436 109 \$ | 10 939 546 \$ |
| Pourcentage du total des dépenses du conseil | 0,00 % | 85,16 % | 85,16 % | 92,71 % | 92,71 % |

⁶ Affectations et dépenses 2010-2011 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2010-2011

⁷ 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).

⁸ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus).

Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest

| Élément | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| Allocation ⁴ | 4 743 761 \$ | 5 102 196 \$ | 5 372 348 \$ | 5 951 789 \$ | 6 190 047 \$ |
| Dépenses ⁵ | 5 850 026 \$ | 6 253 086 \$ | 6 467 940 \$ | 6 853 581 \$ | 6 850 025 \$ |
| Excédent (déficit) au chapitre du transport | (1 106 265 \$) | (1 150 890 \$) | (1 095 592 \$) | (901 792 \$) | (659 978 \$) |
| Total des dépenses payées au consortium | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 3 618 005 \$ | 3 616 128 \$ |
| Pourcentage du total des dépenses du conseil | 0,00 % | 0,00 % | 0,00 % | 52,79 % | 52,79 % |

9 Annexe 3 : Liste des documents

1. Plan de fermeture d'urgence (E).pdf
2. AA 1a MEO-Francobus EE Recommendations Checklist (F).pdf
3. AA 1b E&E continued practices (E).doc
4. AA 1b Rentrée félicitations (B).pdf
5. AA 1c EE Data Request Checklist Revised 2009_11_30 (B).xls
6. AA 2a Plan opérationnel, communication (F).pdf
7. AA 2b Plan de communication (F).pdf
8. AA 2c plan d'amélioration 2011-2012 (rétroaction du 13 oct) (F).pdf
9. AA 3 Service de transport Francobus - une belle surprise (B).msg
10. AA 4 Special events (E).pdf
11. C 1a GPS Agreement Sinton (E).pdf
12. C 1a Latest RFP Contract STC (E).pdf
13. C 1a Compliance and Monitoring Program Plans .pdf
14. C 1a Original RFP and Extension Contract Sinton (E).pdf
15. C 1a Plan opérationnel, contrats (F).pdf
16. C 1a Taxi Contract RJM (E).pdf
17. C 1c Paiement - annulation transport (B).pdf
18. C 1c Rate Schedule 2010-2011 (B).pdf
19. C 3a Liste contrat 2010-2011 (B).pdf
20. C 3a Liste des municipalités (B).pdf
21. C 3b Public Transit, HSR (E).pdf
22. C 3b Public Transit, TTC (E).pdf

23. C 3c Contract signature pages (E).pdf
24. C 4 Semaine sécurité - octobre 2010 (B).pdf
25. C 5 School Bus Inventory (E).xls
26. C 6a GF011_Transport des élèves coop (F).pdf
27. C 7a Sommaire via questionnaire (E).pdf
28. C 7a Standards of Performance (E).pdf
29. C 7a Standards of Performance performance failure (E).pdf
30. C 7a Standards of Performance results memo (E).pdf
31. C 7b Cartables et classeurs (B).pdf
32. C 7b Site Audits (E).pdf
33. C 7c Operator Insurance (E).pdf
34. C 8b Déclaration sur les conflits (F).pdf
35. C 8b Deuxième déclaration sur les conflits (F).pdf
36. C 8b Evaluator Training (E).ppt
37. C 8b Grille d'évaluation - RFP 10-01 (B).xls
38. C 8b Reference questions (E).pdf
39. C 8b RFP #10-01 Lambton, Chatham-Kent, Simcoe et Hamilton (E).pdf
40. C 8b RFP#10-01 Lambton, Chatham-Kent, Simcoe et Hamilton - Addenda #1 (E).pdf
41. C 8b Tableau sommaire (F).doc
42. C 8c Horraire_Debrief (B).pdf
43. C 8c Lettre Award - Attridge Transportation Incorporated (E).pdf
44. C 8c Lettre No Award - Stock Transportation (E).pdf
45. C 8c RFP stats from 2005-2006 to 2010-2011 Outlook (E).pdf

46. C 9b Vérification de parcours (F).pdf
47. C 9c Facility Audit ex. Attridge Transportation 2010 (E).pdf
48. C 9d Résultats questionnaire transporteurs 2010-2011 (B).pdf
49. C 9e Sommaire des audits 2010-2011 (B).xls
50. C 9f Performance Management (on-time service)(B).xls
51. C 9f Sommaires des accidents 2010-2011 (B).xls
52. C 9g Facility Audit results ex. Attridge Transporation (E).msg
53. C 9g Procédures hivernales des transporteurs 2010-2011 (E).xls
54. C 9g Sommaire évacuation 2010-2011 (B).pdf
55. CM 10 Analyses des exceptions (B).xls
56. CM 10 BPLive Dashboard summary (E).pdf
57. CM 10 calculs mensuel (B).xls
58. CM 10 Statistiques (E).pdf
59. CM 10 Vehicle active time summary (B).xls
60. CM 10a Plan opérationnel, planification (F).pdf
61. CM 10a Plan stratégique (F).pdf
62. CM 10a Prolongement des contrats de transport (B).pdf
63. CM 10a Sommaire depuis 2008-2009 (B).xls
64. CM 10b Plan stratégique avec détails (F).pdf
65. CM 11a Plan opérationnel, indicateurs de service (F).pdf
66. CM 11a Startup debriefs (agenda) (E).pdf
67. CM 11a Startup debriefs (B).pdf
68. CM 11a Startup debriefs (performance) (B).pdf

69. CM 11a Startup debriefs (site audit selection) (E).pdf
70. CM 11b GF052_Monitorage (F).pdf
71. CM 11c Email samples as evidence (F).pdf
72. CM 11d Followup req'd ex with Stock - VP level meeting (B).xls
73. CM 11d Performance Management (on-time service) pour suivis (B).xls
74. CM 12a 4,03 Protection des renseignements et documents électroniques (F).pdf
75. CM 12a Formulaire de demande d'accès à l'info (F).pdf
76. CM 12b Ex de type de communication du conseil aux parents (F).pdf
77. CM 12c GF031_Protection des renseignements personnels et les documents électroniques (F).pdf
78. CM 12d Confidentiality Agreement samples (E).pdf
79. CM 12d Confidentiality Agreement samples (GEOREF, HUME) (E).pdf
80. CM 12e Sample (10) driver confidentiality statements (E).pdf
81. CM 12f Engagement confidentialité (F).pdf
82. CM 12f Engagement confidentialité +1 FTE (F).pdf
83. CM 13a Charte de comptes (F).pdf
84. CM 13a Plan opérationnel, finances (F).pdf
85. CM 13b Réconciliation Annuel - Finances (B).xls
86. CM 13c 2010-2011 Analyses budgétaire - actuel (B).xls
87. CM 13e Ex monthly financial variance analysis (B).pdf
88. CM 14a 2,01 Remb dépenses d'emploi (F).pdf
89. CM 14a 2,03 Code d'éthique gestion chaîne approvisionnement (F).pdf
90. CM 14b Rapport annuel 2008-2009 Service de transport Francobus (F).pdf

91. CM 14b Rapport annuel 2009-2010 Service de transport Francobus (F).pdf
92. CM 14c GF045_Comptabilité (F).pdf
93. CM 14c GF048_Contrats (F).pdf
94. CM 14d Effectifs vs Actuels_pour analyses budgetaire.xls
95. CM 14f Sample (October) invoices (E).pdf
96. CM 1a CSDCSO via CSViamonde (F).msg
97. CM 1a Règlement administratif no1 (F).pdf
98. CM 1b Lettres patentes (B).pdf
99. CM 1b Résolutions (F).pdf
100. CM 2a Plan opérationnel, org (F).pdf
101. CM 2b Calendrier rencontres 2010-2011 (F).pdf
102. CM 2b OdJ#1 22 sept 2010 CO (F).pdf
103. CM 2b OdJ#2 23 nov 2010 CA (F).pdf
104. CM 2b OdJ#3 8 mars 2011 CA(F).pdf
105. CM 2b P-V#1, Comité des opérations 22 sept 2010, STF (F).pdf
106. CM 2b P-V#2 Conseil d'administration 23 novembre 2010_STF(F).pdf
107. CM 3a Summary FTE (E).pdf
108. CM 3b Plan opérationnel org équipe (F) .pdf
109. CM 4 Entente de consortium constitué en personne morale (F).pdf
110. CM 5 Entente achat de services de transport scolaire (F).pdf
111. CM 6 Entente d'achat de services d'appui CSDCCS (F).pdf
112. CM 6 Entente d'achat de services d'appui CSDCSO (F).pdf
113. CM 7a OSBIE Audit Francobus - 2010 (E).pdf

114. CM 7a OSBIE BBP Audit Checklist 2010 (B).pdf
115. CM 7a OSBIE validation (E).pdf
116. CM 7b Renewal Package (E).pdf
117. CM 8 2,02 Approvisionnement (Directives adm) (F).pdf
118. CM 8 2,02 Approvisionnement (Politique) (F).pdf
119. CM 9a 1,01 Santé et sécurité au travail_Francobus (F).pdf
120. CM 9a 4,01 Harcèlement et discrim milieu travail (directives), rév nov 2010 (F).pdf
121. CM 9a 4,01 Harcèlement et discrim milieu travail (politique), rév nov 2010 (F).pdf
122. CM 9a 4,04 Recrutement et embauche (F).pdf
123. CM 9a 4,05 Accessibilité des services pour les personnes ayant un handicap (F).pdf
124. CM 9a 4,06 Violence au travail (directive adm) (F).pdf
125. CM 9a 4,06 Violence au travail (politique) (F).pdf
126. CM 9a 4,06 Violence au travail Annexe A (F).pdf
127. CM 9a 4,06 Violence au travail Annexe B (F).pdf
128. CM 9a 4,06 Violence au travail Annexe C (F).pdf
129. CM 9a GF053_Santé et sécurité Francobus (F).pdf
130. CM 9b 4,02 Évaluation du rendement (F).pdf
131. CM 9b Description de tâches - sample tech (F).pdf
132. CM 9b Évaluation des compétences professionnelles (F).pdf
133. CM 9c Plan opérationnel, formations (F).pdf
134. CM 9d Grille de formation, adm (B).pdf
135. CM 9d Grille de formation, tech (B).pdf

136. CM 9e GF001_Préambule (F).pdf
137. CM 9e GF054_Gestion du personnel (F).pdf
138. CM 9f Objectifs 2010-2011 (rencontre d'équipe du mois d'août 2010) (F).pdf
139. CM 9f Procès-verbal #1 - le 23 septembre 2010 (F).pdf
140. CM 9f Procès-verbal #2 - le 28 octobre 2010 (F).pdf
141. CM 9f Procès-verbal #3 - le 18 novembre 2010 (F).pdf
142. CM 9f Procès-verbal #4 - le 9 décembre 2010 (F).pdf
143. CM 9f Procès-verbal #5 - le 20 janvier 2011 (F).pdf
144. CM 9f Procès-verbal #6 - le 17 février 2011 (F).pdf
145. CM 9f Tableau de bord #1, rentrée scolaire 2010 (B).pdf
146. CM 9f Tableau de bord #2, octobre 2010 (B).pdf
147. CM 9f Tableau de bord #3 novembre 2010 (B).pdf
148. CM 9f Tableau de bord #4, décembre 2010 (B).pdf
149. CM 9f Tableau de bord #5, janvier 2011, CA (B).pdf
150. CM 9f Tableau de bord #6, février 2011, CA (B).pdf
151. CONFIDENTIALITY AGREEMENT.pdf
152. GT000 - Index.pdf
153. GT001 - Preamble.pdf
154. GT002 - Eligibility.pdf
155. GT003 - New Request for Transportation.pdf
156. GT004 - Responsibilities of the Students.pdf
157. GT005 - Responsibilities of Parents and Guardians.pdf
158. GT006- Responsibilities of the School Principal.pdf

159. GT007 - Responsibilities of the School Bus Operators and Bus Drivers.pdf
160. GT008 - Responsibilities of the Service de Transport Francobus.pdf
161. GT009 - Walking Distances to the Bus Stop.pdf
162. GT010 - Public Transit.pdf
163. GT011 - Transportation of Co-op Students.pdf
164. GT012 - Out-of-Zone Students.pdf
165. GT013 - Duration of Bus Trip.pdf
166. GT014 - Second Adress.pdf
167. GT015 - Boarding and Unboarding Jk, SK, Grades 1 and 2.pdf
168. GT016 - Pick-Up and Drop-Off at the Door.pdf
169. GT017 - Courtesy Seats.pdf
170. GT018 - Joint Custody.pdf
171. GT019 - Child Booster Seats, Car Seats.pdf
172. GT020 - Special Transportation.pdf
173. GT021 - EPIPEN Emergency Procedures.pdf
174. GT022 - Emergency Procedures - First Aid - CPR.pdf
175. GT023 - Procedure to Follow in the Event of an Accident or Incident.pdf
176. GT024 - Inclement Weather.pdf
177. GT025 - School Closure.pdf
178. GT026 - Behavior, Discipline and Safety.pdf
179. GT027 - Change in School Hours.pdf
180. GT028 - Process for Appealing Decisions.pdf
181. GT029 - Temporary Changes.pdf

182. GT030 - Lost Child.pdf
183. GT031 - Personal Information Protection and Electronic Documents.pdf
184. GT032 - Video Cameras on Board the School Bus.pdf
185. GT033 - School Bus Patrol Program.pdf
186. GT034 - School evacuation or lock-down situation.pdf
187. GT036 - Transportation of Equipment and Personal Belongings on the bus.pdf
188. GT039 - Service de transport Francobus.pdf
189. GT040 - Summer School Transportation.pdf
190. PP 1 GF010_Transport en commun (F).pdf
191. PP 1 GF017_Sièges de courtoisie (F).pdf
192. PP 1 GF021_Mesure d'urgence ÉpiPen (F).pdf
193. PP 1 GF023_Situation d'urgence (F).pdf
194. PP 1 GF024_Intempéries (F).pdf
195. PP 1 GF026_Comportements, mesures disciplinaires et sécurité (F).pdf
196. PP 1 GF027_Changement d'heure d'école (F).pdf
197. PP 1 GF028_Appel à la décision (F).pdf
198. PP 1 GF030_Enfant perdu (F).pdf
199. PP 1 GF034_Mesures d'évacuation et de confinement (lock down) (F).pdf
200. PP 1 GF041_La philosophie de route (F).pdf
201. PP 1 GF043_Création et modification de routes et parcours (F).pdf
202. PP 1 GF044_Admissibilité au transport – zone exceptionnellement à risque (F).pdf
203. PP 1 Lieux d'évacuation des écoles 2010-2011 (B).xls

- 204. PP 1 Plan de communication heures de cloches (F).pdf
- 205. PP 1 Plan opérationnel, politiques, procédures, formulaires (F).pdf
- 206. PP 1 Sample thank you - Incident GR school fire (B).jpg
- 207. PP 2 Cycle Opérationnel 2010 (F).pdf
- 208. PP 2 Cycle Opérationnel 2011 (F).pdf
- 209. PP 2 Plan opérationnel, cycle sommaire (F).pdf
- 210. PP 2 Plan opérationnel, planification (F).pdf
- 211. PP 3 Francobus mass mailing (E).msg
- 212. PP 3 Francobus Procedures and Forms (E).msg
- 213. PP 3 Francobus start-up (E).msg
- 214. PP 3 Guide de transport (E).pdf
- 215. PP 4 Effectifs vs Actuels (B).xls
- 216. PP 4 Monthly system extractions (E).pdf
- 217. PP 4 Rapports (B).pdf
- 218. PP 5 Brigade autobus scolaire, directions (F).pdf
- 219. PP 5 Certificat de mérite (F).pdf
- 220. PP 5 Froid extrême et intempéries (F).pdf
- 221. PP 5 GF015_Embarquement et débarquement des M J 1 2 (E).pdf
- 222. PP 5 GF019_Sièges rehausseurs sièges d'auto (F).pdf
- 223. PP 5 GF033_Programme brigade scolaire (F).pdf
- 224. PP 5 GF035_Sécurité des élèves (F).pdf
- 225. PP 5 Guide BRIGADE D'AUTOBUS (F).pdf
- 226. PP 5 Journal de bord du brigadier scolaire (F).pdf

- 227. PP 5 NDS Intertrain 2010-2011 (F).pdf
- 228. PP 5 Petits passagers (F).pdf
- 229. PP 5 Procédures d'évacuation (F).pdf
- 230. PP 5 School bus security awareness 2010-2011_MCDonald (E).pdf
- 231. PP 5 School bus security awareness 2010-2011_Tim Hortons (E).pdf
- 232. PP 5a Concours - sécurité (B).jpg
- 233. PP 5b Concours FS Niagara, Semaine sécurité en autobus scolaire 2010 (B).pdf
- 234. PP 5c National School Bus Safety Week - October 1st memo (E).htm
- 235. PP 5d National School Bus Safety Week (E).msg
- 236. PP 5e First Riders Programs (E).pdf
- 237. PP 5f STF 10-10_Intempérie écoles (F).pdf
- 238. PP 6 Francobus Guiding Principals (E).pdf
- 239. PP 6 GF007_Responsabilités des transporteurs,conducteurs,conductrices (F).pdf
- 240. PP 6 Important Driver Responsibilities (E).pdf
- 241. PP 6 Routing Philosophy (for our Operators) (E).pdf
- 242. PP 8 GF020_Transport Spécial (F).pdf
- 243. PP 8 Guide de transport spécial (F).pdf
- 244. PP1 GF024_Intempéries (F).pdf
- 245. PP1 Sample Incident Report (F).pdf
- 246. RT 1 Bell Time arrival_departure windows (E).xls
- 247. RT 1 Consortiums-Ecoles-Cloches, 2010-2011 (B).pdf
- 248. RT 1 ex.d'analyse heure de cloche CF Brockton Campus (F).pdf

- 249. RT 1 ex.d'analyse heure de cloche CK (F).pdf
- 250. RT 1 ex.d'analyse heure de cloche école de Barrie (F).pdf
- 251. RT 1 Travel Codes (F).pdf
- 252. RT 2 Analyse routes miroir (F).pdf
- 253. RT 2 Analyse unification des routes miroir(B).pdf
- 254. RT 2 GF003_Nouvelle demande ou changement (F).pdf
- 255. RT 2 GF014_Adresse alternative (E).pdf
- 256. RT 2 GF018_Garde partagée (E).pdf
- 257. RT 2 GF046_Maintenance du logiciel BusPlanner (F).pdf
- 258. RT 3 GEOREF (E).pdf
- 259. RT 3 Hosting Services GPS to AVL (E).pdf
- 260. RT 3 Intertrain JK to 8th grade (E).pdf
- 261. RT 4 BP Admin1 (E).pdf
- 262. RT 4 BP Admin2 (E).pdf
- 263. RT 4 BP Optimization (E).pdf
- 264. RT 4 BP1 (E).pdf
- 265. RT 4 BP1 updated (E).TIF
- 266. RT 4 BP2 (E).pdf
- 267. RT 4 BP2 updated (E).TIF
- 268. RT 4 Defensive driving table of contents (E).pdf
- 269. RT 4 Everyday Solutions Engine Diagnostic Module feature list (E).pdf
- 270. RT 4 EveryWhereLite User Guide ESSS-EWL-004-01 (E).pdf
- 271. RT 4 EveryWhereLite_Training Manual (E).pdf

- 272. RT 4 GeoQuery (E).pdf
- 273. RT 4 GF000 Index (B).pdf
- 274. RT 4 GF049_Formation_du_personnel_temporaire (F).pdf
- 275. RT 4 Infobus, guide de l'utilisateur, écoles (E).pdf
- 276. RT 4 Infobus, Operator's guide (E).pdf
- 277. RT 4 InterTrain Junior Program Content (E).docx
- 278. RT 4 InterTrain Senior Program Content (E).docx
- 279. RT 4 Page sommaire (F).pdf
- 280. RT 4 Plan opérationnel (intro et index) (F).pdf
- 281. RT 5 Analytics_DashboardReport_Start-up (F).pdf
- 282. RT 5 Enregistrments, système téléphonique (B).pdf
- 283. RT 5 Paperless Workflow Database Design (E).pdf
- 284. RT 5 Paperless Workflow Process Design (E).pdf
- 285. RT 5 Plan opérationnel, Internet (F).pdf
- 286. RT 5 Plan opérationnel, système téléphonique (F).pdf
- 287. RT 5 STF 08-10 Trillium BP LIVE (F).pdf
- 288. RT 5 Visio-Système Sommaire (B).pdf
- 289. RT 5 Visio-Système Téléphonique (B).pdf

1858 150 2008

Deloitte célèbre
150 ans de services professionnels



www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la vérification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une société suisse, et de son réseau de cabinets membres, dont chacun constitue une entité indépendante distincte au regard de la loi. Veuillez consulter le site www.deloitte.com/about pour obtenir une description détaillée de la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres.

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.