



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

Simcoe County Student Transportation Consortium

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

Juin 2013

Rapport final

Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction	5
1.1 Contexte.....	5
1.1.1 Réforme du transport.....	5
1.1.2 Examen de suivi	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	5
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	
6	
1.3.1 Équipe et méthodologie	6
1.3.2 Rajustement du financement	10
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	11
1.3.3 But du rapport.....	11
1.3.4 Documentation.....	11
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport.....	12
2 Gestion du consortium	13
2.1 Introduction.....	13
2.2 Gouvernance.....	13
2.2.1 Recommandations initiales	14
2.2.2 Progrès réalisés.....	16
Figure 1 : Organigramme du SCSTC.....	17
2.3 Structure organisationnelle.....	17
2.3.1 Recommandations initiales	18
2.3.2 Progrès réalisés.....	19
2.3.3 Réalisations	20
2.4 Gestion du consortium	21
2.4.1 Recommandations initiales	21
2.4.2 Progrès réalisés.....	26
2.4.3 Réalisations	30
2.4.4 Recommandations.....	31

2.5	Gestion financière	31
2.5.1	Recommandations initiales	32
2.5.2	Progrès réalisés	32
2.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	34
3	Politiques et pratiques	35
3.1	Introduction	35
3.2	Politiques et pratiques de transport	35
3.2.1	Recommandations initiales	36
3.2.2	Progrès réalisés	37
	Tableau 2 : Codes de déplacement en cas de danger	39
3.2.3	Réalisations	41
3.2.4	Possibilités d'amélioration	41
3.3	Transport adapté	42
3.3.1	Recommandations initiales	42
3.3.2	Progrès réalisés	43
3.3.3	Réalisations	44
3.4	Politique de sécurité	45
3.4.1	Recommandations initiales	45
3.4.2	Progrès réalisés	46
3.4.3	Réalisations	48
3.4.4	Possibilités d'amélioration	48
3.5	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	49
4	Optimisation des tournées et technologie	50
4.1	Introduction	50
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	50
4.2.1	Recommandations initiales	51
4.2.2	Progrès réalisés	51
4.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	52
4.3.1	Recommandations initiales	53
4.3.2	Progrès réalisés	53
	Figure 2 : Répartition des parcours	55

Figure 3 : Durée du trajet des élèves.....	56
4.3.3 Réalisations	57
4.3.4 Possibilités d'amélioration.....	57
4.4 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience	58
5 Contrats	59
5.1 Introduction.....	59
5.2 Structure des contrats	59
5.2.1 Recommandations initiales	60
5.2.2 Progrès réalisés.....	61
5.2.3 Réalisations	61
5.3 Achat de produits et de services	62
5.3.1 Recommandations initiales	62
5.3.2 Progrès réalisés.....	63
5.3.3 Réalisations	64
5.4 Gestion des contrats	64
5.4.1 Recommandations initiales.....	65
5.4.2 Progrès réalisés.....	66
5.4.3 Réalisations	67
5.4.4 Recommandations.....	67
5.5 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	67
6 Rajustement du financement	69
Tableau 3: Formule de rajustement du financement.....	69
Simcoe County District School Board	70
Simcoe Muskoka Catholic District School Board	70
7 Annexe 1 : Glossaire.....	71
8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	73
Simcoe County District School Board	73
Simcoe Muskoka Catholic District School Board	73
9 Annexe 3 : Liste des documents	74
10 Annexe 4 : Pratiques courantes	78
Distance entre le domicile et l'école.....	78

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	78
Plage d'arrivée	78
Plage de départ.....	78
Heure du premier ramassage	79
Dernière heure de débarquement.....	79
Durée maximale du trajet.....	79
Places assises par véhicule	79

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 Simcoe County Student Transportation Consortium (ci-après appelé « SCSTC » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (ci-après appelé le « ministère »).

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en novembre 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 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 de la gestion du consortium a révélé que bien que le consortium soit une personne morale distincte, un certain nombre de pratiques d'administration et de gestion du consortium étaient encore réparties par conseil et une grande partie des pouvoirs décisionnels revenait toujours à chacun des conseils membres respectifs. La structure du consortium s'apparentait donc davantage à celle d'un service de transport conjoint, malgré sa constitution en personne morale. L'examen de la gestion du consortium a permis de conclure que des modifications importantes avaient dû être apportées à ses structures de gouvernance, d'organisation et de gestion afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'ensemble de ses activités. La recommandation la plus importante était l'évaluation de l'efficience de sa structure de gouvernance et de la distinction entre les responsabilités sur le plan opérationnel et celui de la gouvernance, ainsi que de la délégation de ses responsabilités. Ce processus consistait

à préparer ensuite le terrain en vue de la mise en œuvre efficace des autres recommandations relatives aux pratiques du consortium en matière de ressources humaines, de planification et de production de rapports et aux pratiques financières.

Durant l'examen initial, il était évident que le consortium avait investi énormément de temps et d'efforts pour élaborer des politiques et méthodes qui ont toutes été incorporées dans les manuels d'exploitation et d'administration. Nous recommandions que ces derniers soient achevés afin de s'assurer que les niveaux de service souhaités étaient clairement établis, compris et fournis. Nous avons également recommandé que le consortium termine l'élaboration de politiques et (ou) de méthodes relatives au transport pour des raisons de risques et effectue un rapprochement des éventuelles incohérences et imprécisions concernant le décalage entre la saisie dans *SIRE* et le téléchargement dans *Edulog*.

L'analyse de l'optimisation des tournées et de la technologie qui a été effectuée dans le cadre de l'examen initial a révélé qu'un niveau élevé de service était assuré à tous les élèves que dessert le consortium, comme en témoigne la durée du trajet des élèves. Une infrastructure technologique et un système de rapport très fonctionnels avaient en outre été mis en place. Les recommandations comprennent une évaluation du processus actuel d'approbation du transport et des améliorations supplémentaires sur le plan de l'utilisation de la technologie, telles qu'une meilleure intégration avec la base de données des élèves, la création d'un site Web distinct pour le consortium et un examen de la structure des heures de classe. On a souligné qu'en se concentrant sur ces recommandations, le consortium serait en mesure de fournir un niveau de service plus élevé grâce à l'utilisation plus efficace de l'optimisation des tournées et de la technologie.

Enfin, le consortium était reconnu pour la mise en œuvre de procédures appropriées de conformité en matière de sécurité et de services, bien que nous ayons recommandé des modifications à ce processus. En outre, des changements importants étaient requis afin d'améliorer la clarté et l'efficacité des pratiques contractuelles du consortium. Les modifications recommandées étaient les suivantes :

- la signature immédiate des contrats conclus avec les exploitants d'autobus pour l'année
- scolaire 2009-2010 et la poursuite des efforts déployés pour s'assurer que les futurs contrats sont conclus avant le début de l'année scolaire;
- la modification des conditions non monétaires du contrat conclu avec les exploitants d'autobus ainsi que de la formule de rémunération de ces derniers;

- la transformation du processus d'approvisionnement auprès des exploitants, y compris l'élaboration de plans de mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels;
- la mise en œuvre de processus rigoureux de surveillance du rendement des exploitants.

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

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

L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a cerné plusieurs domaines à améliorer pour le SCSTC. Le présent examen de suivi a conclu que le consortium a réalisé d'importants progrès depuis la réalisation de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Certaines des modifications les plus importantes sont indiquées ci-dessous.

- Le consortium a précisé les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance du consortium, en plus d'avoir officiellement établi la liste des membres du comité exécutif.
- Le conseil d'administration a embauché un chef de la direction qui est responsable de la gestion quotidienne du consortium.
- Tous les employés des conseils membres qui ont travaillé pour le SCSTC sont devenus des employés du consortium en septembre 2011.
- Le consortium a signé des ententes relatives aux services de transport avec ses conseils membres.
- Il a élaboré et mis en œuvre un programme d'évaluation du rendement en collaboration avec les membres de son personnel.
- Il a achevé et approuvé les manuels d'exploitation et d'administration.
- Le consortium a documenté le processus d'appel pour les usagers.
- Il a documenté des politiques complètes relatives au transport adapté.
- Il a créé son propre site Web.
- Le consortium a conclu des contrats avec tous ses exploitants d'autobus.
- Il a réussi à attribuer la totalité de ses tournées dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

Le consortium a fait l'objet d'importantes modifications depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Le rapport de l'examen initial comprenait de nombreuses recommandations que le consortium a mises en œuvre ou est sur le point de mettre en œuvre. Par conséquent, l'équipe d'examen a été en mesure de cerner plusieurs nouveaux domaines pour lesquels le consortium a adopté des pratiques exemplaires dans le secteur, notamment la mise en œuvre réussie d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour la totalité de ses tournées.

Les mesures et les politiques du consortium ont démontré son engagement et sa détermination à s'améliorer depuis le dernier examen. L'équipe spécialisée du consortium a désormais établi une base solide qui a été essentielle non seulement à sa réussite actuelle, mais qui lui permettra également de connaître du succès à l'avenir.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Élevée**. Au vu de cette évaluation et de l'écart de financement en 2011-2012, le financement au chapitre du transport pour le Simcoe County District School Board et le Simcoe Muskoka Catholic District School Board restera le même pour l'année scolaire 2012-2013.

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

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

1.1.2 Examen de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») pour examiner le rendement des consortiums à travers la province. Le SCSTC a fait l'objet d'un examen initial en novembre 2009.

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 2009.

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

1.2 Portée de la mission de Deloitte

Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe 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 au cours des étapes 3 et 4 (l'étape 3C 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 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 suivi de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 5, 6 et 7. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience

1.3.1 Équipe et méthodologie

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2009. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2009 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2009 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficience que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2009 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d'efficience et d'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

Gestion du consortium

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires

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

Politiques et pratiques

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

Optimisation des tournées et technologie

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

Contrats

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

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

1.3.2 Rajustement du financement

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le Tableau 1 ci-dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

Tableau 1: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	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 1 Avril 2013.

1.3.4 Documentation

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

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

1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

Documentation du comité de gestion

Étant donné que les membres du conseil d'administration du consortium s'attendent à ce que le comité de gestion joue un rôle crucial dans le cadre du développement du consortium, il est essentiel que la structure, le rôle, les responsabilités et les éléments de procédure de la fonction de ce comité soient documentés et approuvés par les conseils membres. En plus d'améliorer la clarté du processus décisionnel au sein du consortium, cette documentation définira clairement les rôles prévus du comité de gestion, du conseil d'administration et du consortium. Elle peut être incluse dans la convention d'affiliation ou le règlement du consortium et devrait à tout le moins définir ce qui suit:

- *le processus de sélection des membres du comité de gestion et les personnes qui y prennent part;*
- *la structure et la composition du comité de gestion (conformément aux pratiques exemplaires de gouvernance du consortium, le comité de gestion devrait se composer, à nombre égal, de représentants des conseils membres);*
- *le mandat de tous les membres du comité de gestion;*
- *les exigences et les processus relatifs au processus décisionnel (c.-à-d. majorité des voix, consensus);*
- *les aspects procéduraux des réunions (p. ex., la date des réunions devrait être fixée d'avance et un ordre du jour officiel devrait être préparé). Les réunions du comité de gestion devraient être officiellement documentées au moyen de procès-verbaux qui sont ratifiés et signés et dont la copie « originale » est versée aux dossiers du consortium;*
- *un processus de règlement des différends pour les membres du comité de gestion;*
- *les rôles et les responsabilités du comité de gestion et de toutes les personnes qui le composent.*

Des renseignements supplémentaires sur la documentation des rôles et des responsabilités sont fournis dans la recommandation suivante.

Clarification et documentation des rôles et des responsabilités des organes de gouvernance du consortium

Bien que la composition du conseil d'administration et certains éléments de procédure relatifs à sa fonction soient documentés, il n'existe à l'heure actuelle aucun document qui définit clairement ses rôles et ses responsabilités. Nous recommandons par conséquent que le consortium prépare un document approuvé par les conseils membres qui définit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et du comité de gestion. Les rôles et les responsabilités ainsi définis devraient:

- faire en sorte qu'il n'y ait aucune ambiguïté en ce qui a trait à la fonction du conseil d'administration et à celle du comité de gestion;*
- s'assurer que le conseil d'administration et le comité de gestion se voient déléguer des responsabilités suffisantes en matière décisionnelle afin d'assurer une supervision complète et efficiente;*
- établir clairement une distinction entre les responsabilités stratégiques et de supervision des organes de gouvernance et les activités quotidiennes de gestion du consortium. Cette distinction devrait également se retrouver dans les pratiques du consortium.*

Réévaluation de la structure de gouvernance du consortium du point de vue de l'efficience

Afin d'améliorer l'efficience de la structure de gouvernance du consortium, nous recommandons que les deux conseils membres collaborent en vue d'évaluer d'autres structures qui pourraient accélérer le processus décisionnel du consortium sans compromettre l'efficacité de la supervision. Les conseils membres devraient particulièrement discuter de la délégation de pouvoirs décisionnels aux organes de gouvernance et à la direction du consortium et de la distinction entre les types d'éléments qui doivent être soumis aux organes de gouvernance pour approbation et ceux qui peuvent être soumis à titre d'information.

Documentation et officialisation des réunions des organes de gouvernance du consortium

À l'heure actuelle, aucun calendrier n'a été préalablement établi pour les réunions du conseil d'administration ou du comité de gestion. En outre, les procès-verbaux des réunions du comité de gestion ne sont actuellement pas consignés. Nous recommandons par conséquent que la direction du consortium travaille de concert avec les membres de ses organes de gouvernance afin d'établir un calendrier de réunions et de consigner officiellement les décisions prises durant ces réunions au moyen de procès-verbaux signés et ratifiés.

2.2.2 Progrès réalisés

Rôles et responsabilités des organes de gouvernance du consortium

Le consortium a mis à jour sa convention d'affiliation et ses règlements depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Les annexes B, C et D de la convention d'affiliation définissent les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, du comité exécutif et du chef de la direction du consortium.

On fait une distinction claire entre les nouveaux rôles et responsabilités documentés du conseil d'administration et du chef de la direction en ce qui a trait, respectivement, à la gouvernance et aux activités quotidiennes.

Documentation du comité de gestion

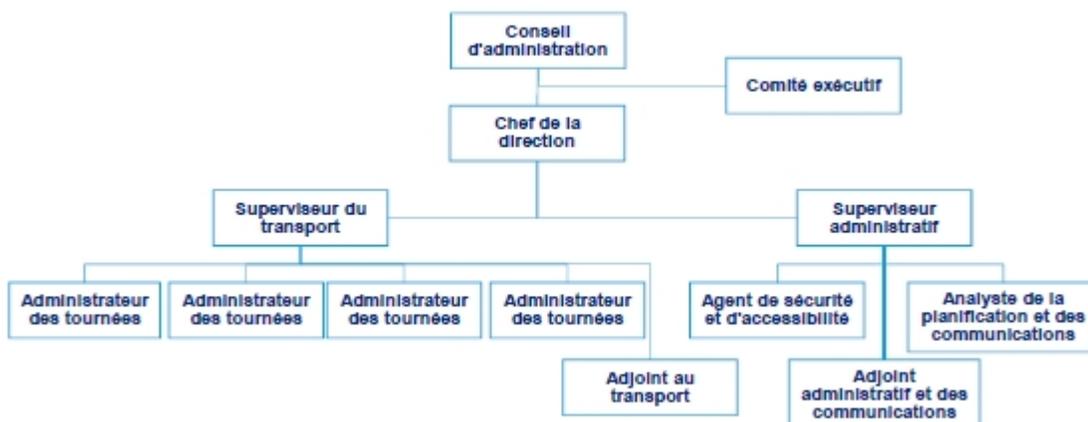
Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a pris les mesures nécessaires pour documenter le rôle et la fonction du comité exécutif. Il a passé en revue sa convention d'affiliation et ses règlements afin de présenter les renseignements suivants au comité exécutif :

- le comité exécutif se compose du président, ainsi que du président et du secrétaire du conseil d'administration, et du chef de la direction du consortium;
- le rôle du comité exécutif consiste à assurer la supervision continue des activités de l'organisme au niveau de la haute direction;
- le conseil d'administration établit le cadre de référence du comité exécutif et le tient à jour;
- le comité exécutif doit renvoyer toutes les questions au chef de la direction du consortium afin que ce dernier prenne les mesures nécessaires.

De plus, la convention d'affiliation stipule que le chef de la direction du consortium est responsable de la documentation des réunions du comité exécutif.

Veillez vous reporter à la Figure 1 ci-dessous pour consulter l'organigramme du consortium.

Figure 1 : Organigramme du SCSTC



Efficienc e des organes de gouvernance

L'embauche d'un chef de la direction par le conseil d'administration ainsi que la révision de la convention d'affiliation et des règlements du consortium ont permis de s'assurer que le conseil d'administration et le comité exécutif ne participent plus aux activités quotidiennes du consortium. Les rôles et les responsabilités du chef de la direction, du conseil d'administration et du comité exécutif ont été clairement documentés.

Documentation des réunions des organes de gouvernance

Le conseil d'administration se rencontre actuellement au moins une fois tous les trimestres. De plus, des réunions spéciales du conseil d'administration sont tenues au besoin. La version révisée des règlements du consortium indique les lieux de rencontre, les manières de tenir les réunions, les avis de réunion requis, les exigences en matière de quorum, les responsabilités du président de la réunion et les procédures de vote. De plus, les procès-verbaux des réunions sont consignés, ratifiés, signés et conservés.

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

Assurer l'indépendance des activités du consortium vis-à-vis des conseils membres

Bien que le consortium soit constitué en personne morale distincte et dispose de tous les documents constitutifs nécessaires, sa gouvernance et ses activités ne correspondent pas actuellement à celles d'un organisme indépendant de transport des élèves et s'apparentent davantage à celles d'un service de transport conjoint. Ainsi, le consortium ne bénéficie pas d'un certain nombre des avantages de la constitution en personne morale, sur les plans notamment de la continuité des activités, de la planification, des ressources humaines et de la gestion. Nous recommandons par conséquent que les conseils membres collaborent en vue de mieux définir le cadre de gouvernance, de gestion et d'exploitation du consortium. Cet examen doit particulièrement comprendre une étude approfondie des pouvoirs décisionnels que les conseils membres ont délégué aux organismes de gouvernance et à la direction du consortium ainsi qu'un examen des pratiques du consortium en matière de ressources humaines, de planification et de gestion.

Ajout de clauses supplémentaires dans la convention d'affiliation

Nous recommandons que le consortium modifie sa convention d'affiliation afin d'y ajouter:

- une clause imposant la souscription d'une assurance adéquate. La convention d'affiliation devrait exiger que le consortium souscrive une couverture suffisante d'assurance des biens et d'assurance générale de responsabilité civile et mette en place un processus d'examen et d'évaluation périodiques des besoins en assurance. Des dispositions en matière d'assurance peuvent en outre être ajoutées à l'ébauche des politiques administratives du consortium.*
- une clause énonçant le processus de règlement des différends au niveau des conseils membres. Une telle clause permettra de s'assurer que les différends entre les conseils membres peuvent être réglés de façon structurée et mutuellement avantageuse afin de protéger les droits et les intérêts des deux conseils membres.*

Rédaction de descriptions de tâches pertinentes et cohérentes 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 ont été préparées par chaque conseil membre et aucune ne correspond aux responsabilités opérationnelles réelles ni à la véritable structure organisationnelle du

consortium. Elles n'étaient pas non plus uniformes d'un conseil membre à l'autre. Nous recommandons par conséquent que le consortium modifie ses descriptions de tâches afin qu'elles correspondent aux responsabilités opérationnelles réelles et facilitent la délégation 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.

Signature d'ententes de détachement avec les conseils membres

Les membres du personnel sont actuellement employés par leur conseil membre respectif qui les a détachés auprès du consortium. Cependant, aucune entente de détachement n'a été conclue pour documenter cette relation. Dans l'attente des décisions relatives au plan des ressources humaines à long terme, nous recommandons que le consortium signe des ententes de détachement appropriées avec ses conseils membres afin de documenter cette relation cruciale et de fournir des éclaircissements supplémentaires en ce qui a trait aux conditions régissant le détachement du personnel auprès du consortium.

Signature d'ententes de confidentialité avec les membres du personnel du consortium

Le consortium devrait demander à son personnel de signer des ententes de confidentialité afin de protéger le caractère confidentiel de l'information à laquelle il a accès. Cela est particulièrement important du fait que le personnel du consortium a accès aux renseignements sur les élèves.

2.3.2 Progrès réalisés

Indépendance des activités du consortium

Le SCSTC a été constitué en personne morale distincte en 2002. Cependant, au moment de l'examen précédent de l'efficacité et de l'efficacité, le consortium n'avait pas de chef de la direction et le conseil d'administration, par l'entremise du comité exécutif, avait largement participé aux activités quotidiennes de gestion. Depuis, le conseil d'administration a nommé un chef de la direction, en plus d'avoir clairement défini les rôles et les responsabilités de toutes les parties dans la version révisée de la convention d'affiliation et des règlements du consortium. Ces documents indiquent clairement que le chef de la direction est responsable des activités quotidiennes du consortium.

Modifications de la convention d'affiliation

Le SCSTC et ses conseils membres ont signé une nouvelle convention d'affiliation le 21 mars 2013. La clause 7 de la convention stipule que le consortium maintiendra en vigueur sa couverture d'assurance afin de souscrire une garantie de responsabilité et une garantie tous risques, ainsi que toute autre garantie de responsabilité que le comité exécutif pourrait juger nécessaire. Même si le consortium a présenté au conseil d'administration un rapport qu'il a produit et qui indiquait que ses exigences en matière d'assurance sont régulièrement évaluées, à l'heure actuelle, la convention d'affiliation ne rend pas ce processus obligatoire.

On a en outre ajouté à la version révisée de la convention d'affiliation la clause 10 qui explique le processus de règlement des différends.

Descriptions de tâches

Le consortium a rédigé des descriptions de tâches pour tous les postes au sein de l'organisme. Les descriptions de tâches s'harmonisent à la structure organisationnelle actuelle. Les descriptions énoncent les tâches et les responsabilités reliées au poste, la formation, l'expérience, les compétences et les aptitudes requises pour le poste ainsi que les exigences en matière de confidentialité liées à ce dernier.

Ententes de détachement des employés

Le 1^{er} septembre 2011, tous les employés des conseils membres qui ont travaillé pour le SCSTC sont devenus des employés du consortium, annulant ainsi la nécessité de conclure des ententes de détachement des employés avec les conseils membres.

Ententes de confidentialité avec le personnel

Dans le cadre de la transition des conseils membres vers le SCSTC, qui a eu lieu à l'automne 2011, tous les membres du personnel du consortium ont signé des ententes de confidentialité avec le SCSTC.

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.

Indépendance du consortium

Le consortium a clairement défini les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration et du comité exécutif dans la version révisée de la convention d'affiliation et de ses règlements, qui indique distinctement que le chef de la direction

est responsable des activités quotidiennes du consortium. L'indépendance accrue du consortium assure la stabilité, la responsabilité et la continuité, tout en protégeant ses conseils membres en matière de responsabilité envers les tiers.

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

Documentation et ratification de l'entente de partage des coûts du consortium

Bien qu'une méthode de partage des coûts de transport soit énoncée dans l'ébauche des politiques administratives du consortium, ces politiques n'ont toujours pas été officiellement ratifiées par le conseil d'administration. De plus, bien qu'une formule de partage des coûts soit mentionnée dans la convention d'affiliation du consortium, aucune formule n'y est actuellement énoncée. Nous recommandons par conséquent que le consortium choisisse l'une ou l'autre des options suivantes:

- élaborer et documenter une méthode équitable de partage des coûts de transport ainsi que des coûts opérationnels et administratifs entre les conseils membres et inclure cette méthode dans la convention d'affiliation;
- modifier le mécanisme de partage des coûts défini dans l'ébauche des politiques administratives en vue de tenir compte des frais administratifs que doivent payer les conseils membres. Les organes de gouvernance du consortium devraient ensuite ratifier officiellement cette politique.

La rédaction d'un tel document 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. La convention d'affiliation devra être modifiée, peu importe laquelle des options ci-dessus est choisie.

Conclusion d'ententes relatives aux services de transport avec tous les conseils scolaires clients

Les conventions d'affiliation sont principalement des ententes conclues entre les conseils membres dans le but de créer le consortium; il s'agit d'accords globaux qui

précisent les modalités et la structure de l'entreprise commune des conseils. L'entente relative aux services de transport, qui définit la relation qui existe entre les conseils membres et le consortium à titre de personne morale distincte sur le plan des services, diffère de la convention d'affiliation. Afin de clarifier davantage cette distinction, nous recommandons que le consortium prépare et conclue une entente conjointe relative aux services de transport avec les conseils membres. Celle-ci devrait comprendre des clauses qui précisent la portée des services à fournir, les frais, l'assurance, la responsabilité, la qualité du service, le règlement des différends et les autres modalités que les conseils membres jugent appropriées. Un contrat similaire devrait en outre être signé par le consortium et le Trillium Lakelands District School Board.

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

Bien que les services que doivent fournir les conseils membres au consortium soient précisés dans la convention d'affiliation, aucun contrat n'a encore été conclu entre le consortium et ses conseils membres dans le but de fournir des renseignements plus détaillés sur les services que ceux-ci lui fournissent. Par conséquent, les services que le consortium obtient ne sont régis par aucune des conditions (y compris les coûts) ni aucun des niveaux de service normalement associés à ce genre d'ententes. Nous recommandons que tous les services que le consortium reçoit de ses conseils membres soient précisés dans le cadre d'ententes ou de contrats qui énoncent les intérêts mutuels du consortium et de chacun des conseils membres et sur lesquels ils se sont entendus.

Signature d'un contrat avec le vérificateur conseil

Bien qu'une proposition officielle et un bon de commande existent, le consortium n'a pas signé de contrat officiel avec le conseiller embauché dans le but de procéder aux vérifications de la conformité des exploitants d'autobus sur les plans administratif et contractuel. L'absence de contrat accroît le risque de différends en raison de malentendus. Des ententes officielles devraient être conclues pour tous les services achetés afin de s'assurer que les principaux éléments tels que la portée des services fournis, les attentes en matière de rendement, les honoraires, l'assurance, la responsabilité, la qualité des services, le règlement des différends et la durée sont clairement définis et convenus avant la prestation du service. Cela est particulièrement important étant donné que le travail de ce fournisseur a des répercussions sur la relation que le consortium entretient avec ses plus importants fournisseurs de services, les exploitants d'autobus.

Élaboration des politiques d'approvisionnement du consortium

Une politique efficace déterminera le type de méthode d'approvisionnement à utiliser selon la valeur, 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.

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

Selon les documents remis à l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a souscrit une assurance des biens, mais n'a pas souscrit de couverture supplémentaire distincte en matière de responsabilité civile générale, d'assurance contre les vols et les détournements ou d'assurance erreurs et omissions. Bien que les conseils membres soient protégés en cas de responsabilité potentielle par l'assurance qu'ils ont souscrite, celle-ci pourrait ne pas être applicable ni suffisante pour les services de transport d'élèves fournis conjointement avec un autre conseil scolaire. Nous recommandons par conséquent que le consortium étudie, avec sa compagnie d'assurance, les possibilités d'application et le besoin d'une couverture d'assurance supplémentaire distincte.

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

Nous recommandons que le consortium élabore, documente et mette en œuvre un processus d'évaluation du personnel afin de veiller à ce que le rendement du personnel concorde 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 doivent être effectuées régulièrement et entièrement documentées. 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.

Il en découle que 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. Des initiatives efficaces de formation du personnel contribueront au perfectionnement des compétences et veilleront à ce que le personnel soit en mesure d'utiliser pleinement les aides technologiques dont il dispose. Toute la formation fournie (y compris la formation polyvalente) doit être documentée et suivie de près au fil du temps.

Préparation d'un document de planification de la relève

Nous recommandons que le consortium élabore un plan de relève officiel en vue d'assurer la poursuite harmonieuse de ses activités au cas où un membre du personnel clé s'absente ou le quitte.

Élaboration d'un processus officiel de planification à long et court termes documenté

Nous recommandons que le consortium élabore un processus au moyen duquel il peut définir ses objectifs et ses priorités à long et à court termes. Les buts et le processus utilisés pour fixer ces objectifs doivent être précis, clairs, documentés et approuvés par les organes de gouvernance. La préparation d'un tel document contribuera à susciter une culture d'autoamélioration constante et proactive au sein du consortium.

Des détails supplémentaires sur la façon dont le consortium doit atteindre ses objectifs doivent être inclus dans un plan opérationnel qui met en évidence les tâches particulières qui doivent être exécutées et indique les échéances connexes et la délégation des responsabilités relatives à ces tâches. 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 processus servant à fixer les objectifs à long et à court termes du consortium doit également comprendre une méthode documentée pour surveiller les progrès accomplis par rapport à ses buts et à ses objectifs stratégiques et en faire rapport à intervalles réguliers.

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

Les effectifs scolaires dans les zones rurales de l'Ontario sont en déclin constant depuis près d'une 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. Cette stratégie devrait mettre particulièrement l'accent sur les conséquences financières que la baisse des effectifs devrait avoir sur le consortium et sur les stratégies d'atténuation appropriées. L'élaboration d'une telle stratégie 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.

Modification et ratification de l'ébauche de politique administrative relative à la surveillance des IRC

Nous recommandons que le consortium modifie, puis adopte officiellement l'ébauche de politique administrative relative à l'utilisation et à la surveillance des IRC. La politique doit être modifiée afin de déterminer:

- *les autres IRC liés à la sécurité, au rendement interne et aux services de transport du consortium. Ces IRC pourraient comprendre par exemple :*
 - *les listes d'élèves admissibles non affectés;*
 - *les taux de concordance élèves-carte;*
 - *les appels par semaine;*
 - *le coût moyen par élève.*

La liste des IRC à surveiller doit être cohérente et le nombre d'IRC, raisonnable afin de faciliter le suivi régulier et l'analyse des tendances à long terme;

- *la fréquence à laquelle les IRC seront analysés et feront l'objet d'un rapport;*
- *les seuils quantitatifs de changement des IRC au-dessus desquels d'autres mesures seront prises et signalés aux organes de gouvernance du consortium.*

Élaboration de politiques et méthodes relatives au traitement des renseignements confidentiels

Le consortium doit 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

Entente de partage des coûts

La nouvelle convention d'affiliation datée du 21 mars 2013 comprend la clause 4 portant sur la répartition des coûts. Les coûts du consortium sont répartis entre les coûts administratifs et les coûts du transport entre le domicile et l'école. La convention prévoit que les coûts administratifs seront répartis également entre les conseils membres, tandis que les coûts du transport du domicile à l'école sont attribués selon le pourcentage de coûts qui incombent à un conseil (selon le pourcentage de parcours attribués par tournée et le pourcentage d'élèves non pondéré affectés à chaque parcours). L'annexe A des conventions d'affiliation contient un résumé de la formule de répartition des coûts.

Ententes relatives aux services de transport avec tous les conseils scolaires clients

À la suite de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le SCSTC a conclu des ententes relatives aux services de transport avec ses deux conseils membres (SCDSB et SMCDSB) en septembre 2011.

Celles-ci précisent la portée et la qualité des services fournis, de même que les frais, et font également référence aux conventions d'affiliation pour d'autres exigences.

Au nom du SMCDSB, le SCSTC administre le paiement des services de transport du Trillium Lakelands District School Board (TLDSB) et des Nipissing Parry Sound Student Transportation Services (NPSSTS) pour les élèves transportés vers les écoles du SMCDSB dans leur zone respective (à l'extérieur du comté de Simcoe). Bien que le service et les paiements faits à ces conseils soient détaillés dans le *Guide administratif* du consortium, le SMCDSB n'a actuellement conclu aucune entente officielle avec ces tiers. L'ébauche des ententes du SMCDSB avec le TLDSB et les NPSSTS a été rédigée, mais les ententes n'ont pas été signées.

Ententes d'achat de services

Depuis la réalisation de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a conclu des ententes de service avec ses conseils membres afin de fournir certains services nécessaires. À l'heure actuelle, le consortium a conclu des ententes avec le SCDSB et le SMCDSB dans le but de leur fournir des services de technologie de l'information et des avantages sociaux, respectivement. De plus, les ententes de service prévoient permettre aux conseils membres de fournir, au besoin, des services spécifiques au consortium, en attendant la négociation des frais. Cette permission avait été accordée dans le passé, puisque le SCMDSB avait fourni des services consultatifs en matière d'approvisionnement au consortium pendant l'élaboration et le lancement des DDP.

Conseiller chargé des vérifications

Le consortium n'a plus besoin des services du conseiller chargé de la vérification des tournées qu'il avait engagé au moment de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Il a procédé à une restructuration et a nommé un agent de sécurité et d'accessibilité qui exercera des fonctions similaires.

Élaboration des politiques en matière d'approvisionnement

Le consortium a élaboré une politique en matière d'approvisionnement (AAF301). Cette dernière est conforme aux lignes directrices relatives à l'approvisionnement énoncées dans les règlements du SCSTC, qui ont été approuvés par le conseil d'administration.

La politique précise que :

- pour les achats d'au plus 10 000 \$: trois devis écrits sont requis et doivent être documentés, et l'un des membres du comité exécutif doit les approuver²;
- pour les achats supérieurs à 10 000 \$: trois devis écrits sont requis et doivent être documentés, et deux membres du comité exécutif doivent les approuver;
- pour les achats supérieurs à 100 000 \$ et pour l'achat de tout service de consultation, quel que soit le prix : le processus de DDP est lancé par le service des achats de l'un des conseils membres.

² Le comité exécutif se compose du président, ainsi que du président et du secrétaire du conseil d'administration, et du chef de la direction du consortium.

Suffisance de la couverture d'assurance

Comme le recommandait l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium, de concert avec sa compagnie d'assurance, le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE), a cherché à savoir si une couverture d'assurance supplémentaire ou distincte était nécessaire. Le consortium a confirmé que son assurance couvrait la responsabilité civile, les frais juridiques, les biens, le bris de machines ainsi que le vol et les détournements. Ces constatations ont été présentées au conseil d'administration en 2010 et, plus récemment, un examen annuel de la couverture d'assurance a été effectué à titre de mise à jour lors de la réunion du 21 mars 2013 du conseil d'administration.

Évaluations du rendement du personnel

Le consortium a mis en place un système d'évaluation du rendement des employés depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Le *Guide administratif* du consortium décrit l'objet et les responsabilités et détermine le calendrier du processus d'examen. Le formulaire d'évaluation du rendement comporte les sections suivantes : catégories d'évaluation du rendement (niveau de compétences, initiative, organisation et planification, communication, qualité du travail, leadership et service à la clientèle), objectifs de rendement de l'année précédente, objectifs de rendement de l'année en cours, commentaires de l'employeur, commentaires de l'employé et signatures.

Le *Guide administratif* décrit en outre les exigences de formation pour les nouveaux employés, ainsi que la manière dont les objectifs de formation doivent être intégrés au processus d'examen du rendement. Le consortium a élaboré une grille de formation polyvalente afin de permettre une gestion souple des processus fondamentaux au sein du SCSTC. Il dispose en outre d'un processus de suivi de la formation, auquel les employés ont participé.

Planification de la relève

Le consortium a élaboré une grille de formation polyvalente afin de permettre une gestion souple des processus fondamentaux au sein du consortium en cas d'absence temporaire. Un plan de relève officiel n'a toutefois pas été élaboré. Le consortium élabore actuellement un plan stratégique quinquennal, qui comprend la planification de la relève, et devrait le présenter au conseil d'administration en octobre 2013.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium élabore actuellement un plan stratégique quinquennal et devrait le présenter au conseil d'administration en octobre 2013. Il a présenté les grandes lignes

du plan stratégique au conseil d'administration lors de la réunion de ce dernier tenue le 21 mars 2013. Selon les grandes lignes, le plan comprendra :

- un résumé des principales réalisations et des paramètres de rendement de l'année précédente;
- les prévisions des profits et des pertes sur une période d'au moins cinq ans;
- des modifications et des mises à jour prévues des quatre sections des examens de l'efficacité et de l'efficience;
- des objectifs et des stratégies permettant d'étudier, de réaliser ou de mettre en œuvre d'autres initiatives, y compris, sans toutefois s'y limiter :
 - la sécurité des élèves, l'accessibilité et la confidentialité des renseignements;
 - le modèle de systèmes de libre service du SCSTC pour les clients;
 - les prévisions pour l'année suivante relatives à la baisse des effectifs et les déficits de financement connexes;
 - la planification de la relève et les modifications aux rôles et aux structures du personnel du SCSTC.

Baisse des effectifs

Le plan stratégique susmentionné comprendra des objectifs et des stratégies afin de tenir compte des prévisions pour l'année suivante relatives à la baisse des effectifs et des déficits de financement connexes. Les conseils membres effectuent actuellement leur propre analyse de l'incidence de la baisse des effectifs et devraient présenter leurs conclusions au SCSTC ce printemps. De plus, le nouveau logiciel d'optimisation des tournées du consortium peut fournir de très bonnes prévisions des coûts afin de faciliter ce processus. D'après les prévisions financières et celles de la baisse des effectifs sur cinq ans compilées par le consortium, on a indiqué que le comité exécutif estime que la baisse des effectifs ne constituera pas un problème majeur pour deux autres années.

Surveillance des IRC

Le *Guide administratif* du consortium comprend une procédure pour examiner, suivre et mesurer mensuellement, trimestriellement et annuellement un certain nombre de paramètres quantitatifs, de même que pour fournir des rapports aux membres du personnel du consortium et au conseil d'administration. Les paramètres suivants ont été déterminés dans le cadre de ce processus : nombre total d'élèves transportés, nombre

total de véhicules, nombre de tournées comportant un parcours unique du matin et de l'après-midi, nombre de tournées du midi, nombre total de kilomètres parcourus quotidiennement, distance moyenne quotidienne parcourue en autobus par les élèves (km/parcours), utilisation moyenne des véhicules (nombre d'usagers pondéré/capacité des parcours). Une analyse quantitative annuelle des trois dernières années a fait l'objet d'un suivi et a été communiquée au personnel et au conseil d'administration.

Politique relative au traitement des renseignements confidentiels

La convention d'affiliation renferme des clauses relatives à la collecte, à l'utilisation ou à la divulgation de renseignements confidentiels sur les élèves et les conseils scolaires de district membres, exigeant que le consortium se conforme à l'ensemble des lois applicables. De plus, le consortium a élaboré ses propres politiques, AAOP400 et AAOP401, qui régissent la conservation de ses dossiers.

En ce qui concerne les renseignements confidentiels, comme les données sur les élèves et les séquences vidéo, le consortium respecte les politiques du conseil membre respectif et soutient l'administration scolaire en ce qui a trait au traitement des demandes d'utilisation et d'examen des caméras vidéo installées à bord des autobus. Cependant, le consortium n'a pas sa propre politique qui régit la collecte, le stockage, l'utilisation, la diffusion et (ou) la destruction des renseignements et des données, comme les vidéos de surveillance, et l'accès à ceux-ci.

2.4.3 Réalisations

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

Politiques d'approvisionnement

Le consortium dispose de politiques d'approvisionnement claires qui déterminent la méthode d'approvisionnement qui doit être utilisée pour une valeur donnée ou un type de produit et qui est conforme à ces politiques. Ces dernières assurent la normalisation des méthodes d'approvisionnement et veillent à ce que le consortium soit responsable de rendre le processus clair et transparent.

Assurance

Le consortium a passé en revue son assurance et a confirmé qu'elle couvrait la responsabilité civile, les frais juridiques, les biens, le bris de machines ainsi que le vol et les détournements. La couverture d'assurance est essentielle pour veiller à ce que le consortium et les conseils scolaires soient tous correctement protégés au cas où leur responsabilité serait engagée.

Programme d'évaluation du rendement du personnel

Le consortium dispose d'un système d'évaluation du rendement du personnel entièrement documenté qui a des objectifs et des échéanciers clairs, et qui décrit les responsabilités des membres de la direction et du personnel. De plus, le programme d'évaluation est lié au programme de formation, assurant ainsi une synergie entre l'examen du rendement et l'établissement d'objectifs futurs, y compris les plans de formation.

Indicateurs de rendement clés

Le consortium a entièrement documenté une procédure de mesure de rendement clé qui examine, suit et compare les paramètres de rendement clés et qui décrit la procédure de communication des résultats aux parties intéressées. En surveillant et en suivant les IRC pertinents, le consortium peut déterminer les domaines de ses activités qui méritent d'être surveillés ou améliorés. Un programme d'évaluation du rendement documenté et activement utilisé permet de s'assurer que les employés gardent à l'esprit les objectifs du consortium pendant leurs activités quotidiennes.

2.4.4 Recommandations

Plan stratégique

Nous recommandons que le consortium poursuive l'élaboration de son plan stratégique et le présente au conseil d'administration en octobre 2013. La préparation d'un tel document contribuera à susciter une culture d'autoamélioration constante et proactive au sein du consortium, lui permettant de mesurer son rendement au regard de paramètres tangibles et d'affecter efficacement les ressources afin d'atteindre ses objectifs.

2.5 Gestion financière

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

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

2.5.1 Recommandations initiales

Modification des processus annuels de budgétisation et de surveillance

Nous recommandons que les modifications suivantes soient apportées au processus de budgétisation du consortium :

- *parallèlement à la mise en œuvre de la recommandation 0 concernant la signature d'ententes d'achat de services, nous recommandons que le consortium modifie le processus de budgétisation afin d'y ajouter la prévision des coûts administratifs des services fournis par les conseils membres.*
- *le processus de budgétisation du consortium doit être documenté et officiellement approuvé par les organes de gouvernance du consortium. Il doit également rendre obligatoire l'examen régulier et documenté des écarts entre le budget et les dépenses réelles par le directeur général et la présentation régulière des résultats de cette analyse aux organes de gouvernance du consortium.*

Modification du processus de paiement des exploitants

À l'heure actuelle, le consortium prépare des relevés pour le paiement des exploitants d'autobus et les envoie au SMCDSB aux fins de paiement. Il ne reçoit pas de factures des exploitants d'autobus. Nous recommandons que ce processus soit modifié afin de veiller à ce que les exploitants envoient les factures au consortium à des fins de vérification avant qu'elles ne soient transmises aux conseils membres à des fins de paiement.

Documentation des politiques et des pratiques de gestion financière du consortium

Nous recommandons que les politiques et méthodes comptables actuellement utilisées par le consortium soient officialisées et documentées. La documentation de ces méthodes est essentielle, car elle permettra de s'assurer que les vérifications appropriées sont mises en place et que la stabilité financière du consortium ne sera pas touchée par le roulement du personnel.

2.5.2 Progrès réalisés

Processus annuels de budgétisation et de surveillance

Depuis la réalisation de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, les modifications suivantes ont été apportées aux processus annuels de budgétisation et de surveillance:

- ajout de la prévision des coûts administratifs des services fournis par les conseils membres (TI, avantages sociaux et coûts propres au projet) au processus de budgétisation;
- élaboration d'un processus de budgétisation pour le SCSTC et établissement d'un échéancier dans le cadre du *Guide administratif* du consortium.

On a ajouté au processus de budgétisation un échéancier annuel d'élaboration du budget qui a été approuvé par le conseil d'administration du SCSTC. De plus, des mises à jour financières mensuelles et trimestrielles sont présentées au comité exécutif et au conseil d'administration, respectivement. Elles présentent des comparaisons du budget par rapport aux dépenses réelles depuis le début de l'exercice ainsi qu'une mise à jour des prévisions annualisées du budget par rapport aux dépenses réelles.

Processus de paiement des exploitants

Lorsque le consortium a pris les rênes de ses propres services de comptabilité en septembre 2011, le processus de paiement des exploitants a été révisé et documenté dans le *Guide administratif* du consortium. Il se compose désormais des étapes suivantes et est enclenché tous les mois :

- les exploitants soumettent au consortium la facture et les feuilles de calcul de celle-ci comme documents de réserve;
- l'adjoint administratif et des communications du SCSTC, suivi du superviseur administratif, examinent et vérifient la facture et la feuille de calcul;
- au besoin, la facture fait l'objet d'un rapprochement pour résoudre les divergences par voie de communication écrite avec les exploitants;
- une fois la vérification et l'examen terminés, le superviseur administratif produit un résumé de la facture;
- le chef de la direction examine et approuve ensuite la facture de l'exploitant, la feuille de calcul connexe et le résumé afin de procéder au paiement.

Documentation des politiques et des pratiques de gestion financière

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a élaboré un guide administratif, qui décrit l'ensemble des politiques et des pratiques comptables et financières que le consortium met actuellement en œuvre.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **moyenne-élevée**. Les pratiques du consortium en matière de gouvernance, de gestion des risques, de ressources humaines et de gestion financière sont rigoureuses et il prend des mesures pour mettre sur pied un programme de planification. Le consortium a réalisé d'importants progrès et met actuellement en œuvre plusieurs pratiques exemplaires au sein de sa direction.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

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

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

**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

Approbation et achèvement des manuels d'exploitation et d'administration

Il ne fait aucun doute que beaucoup d'efforts et de longues heures du personnel ont été consacrés à la préparation des manuels d'exploitation et d'administration. Une fois achevés et approuvés, ces deux manuels offriront l'orientation nécessaire aux décisions relatives aux activités quotidiennes et à la planification annuelle. Il est tout aussi important d'approuver ces documents dans leur intégralité afin de démontrer que le consortium dispose de pouvoirs sur le plan opérationnel (sous les auspices des conseils membres) pour déterminer la manière dont le service de transport sera assuré.

Examen et approbation des critères relatifs au transport pour des raisons de risques et saisie de ceux-ci dans Edulog

Alors que des entrevues avec le personnel révèlent une compréhension uniforme de ce qui constitue des conditions dangereuses, le consortium a reconnu la nécessité d'approuver une politique à cet égard et en a soumis une ébauche à des fins d'examen. Une fois la politique approuvée, nous recommandons que les limites soient entièrement incluses dans Edulog en vue de faire en sorte que les élèves admissibles (selon les critères de danger) bénéficient du service de transport et que les données soient précises et facilement accessibles à des fins d'analyse et de production de rapports.

Examen du processus d'approbation et d'affectation des parcours pour les élèves bénéficiant du transport de courtoisie

Le processus « externe » actuel d'approbation du service de transport de courtoisie devrait être placé sous la responsabilité du consortium afin d'en assurer l'uniformité et de garantir la précision des listes des usagers en cas d'accident ou d'incident.

Documentation et officialisation du processus d'appel à des fins de cohérence et d'équité

Le processus d'appel devrait être officiellement adopté et documenté et devrait faire en sorte que les appels soient entendus et les décisions, rendues au sein des structures opérationnelles et de gouvernance du consortium. Cela permettra de s'assurer que les appels sont traités de façon juste, équitable et uniforme, quels que soient l'école que fréquente l'élève ou le conseil dont il dépend.

Établissement des responsabilités et des échéances en matière de planification

Alors que le consortium a établi un calendrier de planification qui documente les tâches essentielles en la matière, il est nécessaire de l'améliorer davantage afin de comprendre le niveau d'effort requis et les dépendances entre les tâches essentielles afin de profiter pleinement des avantages d'un calendrier de planification. Ces améliorations contribueront à faire en sorte qu'un nombre suffisant d'employés et d'heures soit alloué à chacune des tâches essentielles en vue de mener à bien la planification et l'exécution des tâches.

3.2.2 Progrès réalisés

Approbation et achèvement des manuels d'exploitation et d'administration

Les entrevues avec les membres de la direction du consortium et du personnel de planification, ainsi que l'examen des documents révèlent que les politiques et les méthodes que renferment les manuels d'exploitation et d'administration sont complètes et ont été approuvées par chacun des conseils membres. Ces manuels servent de source unique d'orientation pour les décisions opérationnelles quotidiennes et les processus annuels de planification. Bien que chacun des conseils maintienne des énoncés de politiques distincts, les documents établissent le SCSTC comme l'entité responsable de la prestation de services de transport. Plusieurs excellentes pratiques ont été établies afin de s'assurer que les documents demeurent à jour et pertinents et que le personnel les utilise de manière uniforme, notamment les suivantes :

- établir des procédures d'examen et de mise à jour des politiques et des méthodes, au besoin ou annuellement;
- chaque membre du personnel est tenu de détenir des exemplaires des manuels pour pouvoir les consulter rapidement à son poste de travail;
- il incombe à *tous les membres du personnel* de s'assurer que le document est à jour.

L'approbation des manuels et le processus permettant d'assurer sa mise à jour continue répondent à l'objectif de la recommandation initiale.

Examen et approbation des critères relatifs au transport pour des raisons de risques et saisie de ceux-ci dans Edulog

La politique TE02, qui établit les conditions dans lesquelles le transport peut être fourni en raison de la présence de conditions dangereuses, a été approuvée. Elle indique clairement qu'il est possible que la présence de tout facteur unique ne justifie pas la

prestation de services de transport en cas de danger, mais que ce facteur sera évalué conjointement avec d'autres conditions observées. Celles-ci comprennent :

- le débit de circulation;
- la vitesse limite affichée;
- le nombre de voies de circulation;
- les distances de visibilité;
- la configuration des intersections;
- les obstacles physiques;
- la déclivité ou la courbure des routes, qui limitent les distances de visibilité;
- l'utilisation du territoire;
- l'absence de trottoirs, en plus d'autres facteurs.

Grâce à l'adoption du logiciel de planification des tournées *BusPlanner* par le consortium, les limites des zones dangereuses ont été intégrées dans le logiciel et sont codifiées par couleur et par code de déplacement. La structure de codage présentée au Tableau 2 vise à assurer l'uniformité dans l'ensemble de la zone desservie et à déterminer facilement les zones dangereuses afin de faciliter l'analyse et la production de rapports. De plus, au fur et à mesure que de nouvelles zones sont prises en compte, un processus est établi afin d'examiner les zones dangereuses « historiques ». Cela comprend l'enquête menée sur place par le personnel du consortium ou les exploitants à l'aide d'un formulaire fourni par le consortium afin d'assurer l'uniformité dans l'ensemble de la zone desservie. Il est important de tenir compte de l'examen régulier des zones dangereuses, surtout de celles désignées comme historiques, afin de s'assurer que les conditions dans lesquelles les élèves bénéficient d'un service en vertu de toute exception en matière de transport sont actuelles et valides. Par exemple, 786 des quelque 34 500 élèves ou un peu plus de deux pour cent de tous les élèves sont transportés sous la désignation *historique*. Bien qu'il soit possible que la justification de la prestation de services de transport en cas de danger à ce groupe d'élèves soit valide, il est nécessaire de procéder à un examen régulier afin de veiller à ce que ce service supplémentaire n'entraîne pas des coûts additionnels ou n'ait pas une incidence induite sur le système. Ces améliorations répondent aux objectifs de la recommandation initiale.

Tableau 2 : Codes de déplacement en cas de danger

Nom de la limite	Couleur dans BusPlanner	Justification	Code de déplacement dans BusPlanner	Nombre d'élèves transportés
Risque pour la sécurité	Bleu	Vitesses de circulation, conditions routières, absence de trottoirs, etc.	B_HA	1 810
Zone piétonnière historique	Rouge	Au-delà de la politique du conseil, mais désignée comme une zone piétonnière	W_Historical	4
Approuvée par le conseil	Violet	Requiert de la documentation	B_GRF ou B_BD	75
Transport en autobus « historique »	Vert	Service de transport en autobus offert à un élève qui se trouve à une distance de marche de l'école, sans qu'aucun document d'approbation ne soit accessible.	B_Historical	782
Total :				2 671

Examen du processus d'approbation et d'affectation des parcours pour les élèves bénéficiant du transport de courtoisie

Les demandes de transport de courtoisie sont envoyées au SCSTC à la fin de septembre. Les entrevues avec le personnel indiquent que le processus annuel de planification est d'abord achevé sans tenir compte du nombre d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie de l'année précédente ni du nombre actuel de demandes. Le transport de courtoisie n'est offert qu'à bord d'autobus de transport adapté et de navettes. Étant donné que c'est l'école qui donne l'approbation, les exploitants et les conducteurs sont chargés d'aviser le SCSTC que la demande d'un élève a été approuvée et que celui-ci bénéficie du transport. Il incombe aux écoles d'entrer les données sur les élèves dans leurs systèmes de renseignements sur les élèves, puis celles-ci sont ensuite importées dans *BusPlanner* durant le processus de téléchargement vers l'amont à la quinzaine. Alors que les entrevues avec le personnel révèlent que le processus satisfait aux besoins en matière d'information de l'opération, le téléchargement des données sur les élèves, qui peut prendre jusqu'à deux semaines, entraîne une duplication des efforts qui se traduit par le fait que les membres du personnel de l'école locale et du consortium entrent les données sur les élèves dont la demande de transport de courtoisie a été nouvellement approuvée dans leur base de données respective. Bien que ce soit actuellement le cas, la mise en œuvre prévue de *BusPlanner Forms* améliorera davantage le processus, ce qui éliminera les efforts redondants et assurera le signalement en temps opportun des élèves dont la demande de transport de courtoisie a été approuvée.

Documentation et officialisation du processus d'appel à des fins de cohérence et d'équité

Une procédure d'appel détaillée et documentée qui décrit de manière exhaustive le processus, l'échéancier et les exigences de chacune des parties intéressées a été élaborée. Elle se penche d'abord sur la manière dont les tournées d'autobus ou les arrêts sont établis en vertu des politiques et des lignes directrices approuvées. Si l'on demeure préoccupé, le problème doit être consigné par écrit et envoyé au SCSTC à des fins d'examen par l'administrateur des tournées concerné. Une fois que l'appel est reçu, l'administrateur des tournées règle les problèmes en vertu des politiques et des méthodes applicables et une réponse écrite est requise dans un délai de cinq jours ouvrables. Dans le cas où la demande ne peut être traitée par l'administrateur des tournées, celle-ci sera envoyée au superviseur du transport et au chef de la direction et, au besoin, au représentant concerné siégeant au conseil d'administration du SCSTC. Le problème peut être finalement réglé au moyen du protocole du conseil membre donné, le cas échéant.

Les entrevues avec le personnel dénotent une « satisfaction » à l'égard du fonctionnement du processus ainsi qu'un sentiment général que le ou les conseils membres appuient ses décisions. Lorsqu'une décision est annulée, les motifs de l'annulation sont compris. Les plaintes ou les préoccupations font actuellement l'objet d'un suivi à l'aide d'un journal des plaintes en format Excel. Les exemples comprenaient des problèmes liés aux conducteurs ou aux services et des préoccupations relatives à la vitesse des autobus. Parmi les initiatives futures figure l'utilisation de *BusPlanner Forms*, qui permettra de réduire le temps nécessaire pour entrer manuellement les données et en faire le suivi. Ce processus répond aux objectifs de la recommandation initiale en s'assurant non seulement que les réponses sont fournies au moment opportun, mais que les résultats sont fondés sur les politiques afin de rendre des décisions justes et équitables dans l'ensemble de la zone desservie.

Établissement des responsabilités et des échéances en matière de planification

Une liste détaillée de planification mensuelle et de tâches a été dressée. De plus, des processus propres à chaque tâche, indiquant les membres du personnel qui sont responsables et les procédures de travail correspondantes, ont été documentés. Durant les réunions régulières hebdomadaires / semi- mensuel du personnel, les tâches devant être accomplies à des dates précises ont été examinées, entraînant l'établissement et la confirmation des attributions et des échéances. Les entrevues ont clairement indiqué que l'examen du document de planification est devenu une « habitude » et est institutionnalisé. Ce processus répond entièrement à l'objectif de la recommandation initiale.

3.2.3 Réalisations

Achèvement et adoption des manuels d'administration et d'exploitation

Chacun des manuels exhaustifs a été achevé, fournissant ainsi au personnel du SCSTC et aux parties intéressées un point de référence unique quant à la gestion et à la prestation de services de transport. Le processus de surveillance et de mise à jour du document, qui est en outre une pratique exemplaire, est exceptionnel et veille à ce que chacune des politiques et des méthodes demeure à jour lorsque des paramètres de service sont établis ou que des changements surviennent.

3.2.4 Possibilités d'amélioration

Gestion des données sur les élèves

Bien que le SCSTC ait mis en œuvre des processus pour confirmer l'exactitude des données sur les élèves, ceux-ci dépendent toujours de l'entrée distincte de

renseignements nouveaux ou modifiés sur les élèves par les écoles et le personnel du consortium entre les téléchargements à la quinzaine. Lorsque l'on apportera des améliorations futures, notamment la mise en œuvre de *BusPlanner Forms* et que l'on adoptera le système de renseignements sur les élèves *PowerSchool*, on devrait envisager l'automatisation de l'intégration des données afin d'assurer l'exactitude continue des données et de réduire les processus manuels.

3.3 Transport adapté

Le transport adapté doit tenir compte des besoins émotionnels et physiques de chaque élève pouvant avoir besoin de matériel particulier tel que des appareils de levage et des moyens de contention. Les autres facteurs dont il faut tenir compte comprennent les contraintes de temps et de distance, les troubles médicaux et l'administration de médicaments.

L'établissement de politiques et de méthodes précises relatives au transport d'élèves ayant des besoins particuliers veille à ce qu'un service de transport sécuritaire, efficace et efficient soit offert afin de répondre aux besoins de chaque élève.

3.3.1 Recommandations initiales

Élaboration de politiques exhaustives en ce qui a trait au transport des élèves ayant des besoins particuliers

À mesure que le consortium poursuit l'examen et la documentation de ses procédures opérationnelles et administratives, nous lui recommandons de prêter particulièrement attention à l'élaboration des politiques et des besoins de formation propres au transport des élèves ayant des besoins particuliers. Les politiques devraient, à tout le moins, décrire les paramètres de service souhaités tels que la durée maximale des trajets, le type de véhicule et les responsabilités de chaque partie intéressée, c'est-à-dire les parents, les exploitants, les conducteurs, l'école, le personnel chargé de l'éducation de l'enfance en difficulté et le consortium. Voici des exemples de responsabilités à prendre en compte :

- *Qui s'occupe de l'élève à la maison et à l'école pour le trajet de retour?*
- *Combien de temps un conducteur attendra-t-il un élève à un arrêt?*
- *Quels élèves doivent être ramassés à un arrêt?*
- *Comment les problèmes disciplinaires sont-ils résolus et à quel niveau?*

- *Parmi les exigences de formation à documenter, mentionnons les techniques de gestion des élèves, l'utilisation du matériel spécial, la formation et la sensibilisation aux questions émotionnelles et médicales, l'administration des médicaments et les méthodes d'évacuation des autobus.*

Inclusion du SCSTS dans le choix des emplacements des programmes d'éducation spécialisée

Même si nous convenons que les besoins des élèves en matière d'éducation et de programmes doivent être considérés en premier, nous recommandons que le personnel du consortium participe aux discussions concernant l'emplacement des programmes d'éducation spécialisée et que les répercussions financières et celles du service sur l'ensemble du réseau de transport soient prises en compte en plus des besoins pédagogiques des élèves.

3.3.2 Progrès réalisés

Élaboration de politiques exhaustives en ce qui a trait au transport des élèves ayant des besoins particuliers

Dans le Guide d'exploitation, une section précise a été ajoutée pour fournir aux élèves ayant des besoins particuliers des directives concernant la planification. Les politiques ou les paramètres élaborés et approuvés comprennent :

- l'intégration des élèves ayant des besoins particuliers dans les autobus de transport ordinaire lorsque le transport peut être fourni de manière sécuritaire;
- l'établissement d'exigences relatives à l'âge, au poids et à la grandeur des élèves pour l'utilisation de sièges rehausseurs et de sièges d'auto en vertu du *Code de la route*;
- la formation des conducteurs sur le transport des jeunes élèves et l'utilisation de sièges rehausseurs, de sièges d'auto, de couvercles de boucle de ceinture de sécurité ou de gilets de sécurité;
- le fait que les parents et les membres du personnel de l'école sont chargés de s'assurer que les élèves ont correctement bouclé leur ceinture;
- la prestation de services aux élèves aidés par des chiens d'assistance.

Les entrevues indiquent que les paramètres de service sont généralement les mêmes pour les élèves ayant des besoins particuliers et les élèves ordinaires, à moins qu'une autre directive soit fournie et documentée par un représentant du conseil désigné ou

conformément aux directives du PEI d'un élève. Par exemple, même si les plages d'arrivée et de départ sont généralement les mêmes pour tous les élèves, les heures précises d'arrivée et de départ seront rajustées selon le plan d'enseignement et les besoins particuliers d'un élève. Le processus de demande de service ou d'un nouvel arrêt est clairement défini et appuyé par des formulaires facilement accessibles.

Tous les conducteurs ont reçu une formation exigée en vertu de la LAPHO et une formation propre aux besoins particuliers des élèves est actuellement offerte, au besoin, aux conducteurs au cas par cas.

Inclusion du SCSTC dans le choix des emplacements des programmes d'éducation spécialisée

Selon les discussions, les emplacements des programmes sont généralement stables et bien qu'il n'existe pas de processus officiel pour faire participer le SCSTC aux décisions concernant les emplacements des programmes, le personnel du SCSTC participe à l'analyse des répercussions des coûts et des services selon les emplacements proposés des programmes. Les discussions indiquent en outre qu'un niveau élevé de communication et de coopération a été établi entre le SCSTC et les directeurs des élèves ayant des besoins particuliers de chacun des conseils membres. Ces améliorations répondent aux objectifs de la recommandation initiale.

3.3.3 Réalisations

Établissement de politiques et de méthodes propres aux élèves ayant des besoins particuliers

L'élaboration de politiques et de méthodes précises pour le transport des élèves ayant des besoins particuliers contribue à faire en sorte que les services sont fournis de manière sécuritaire et sont les plus efficaces possible. Cette amélioration répond à l'objectif du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et constitue une pratique exemplaire déterminée.

Culture proactive du SCSTC

Bien que le présent examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience ne dût pas porter sur la conformité des activités à la LAPHO, il a démontré que le consortium favorise une culture d'amélioration constante. Afin de répondre à l'objectif de la recommandation de l'examen de l'efficacité et de l'efficience sur la documentation des politiques et des méthodes relatives aux élèves ayant des besoins particuliers et en vue de respecter la LAPHO, la réponse du consortium a été de combiner les efforts et d'en assurer la coordination afin d'assurer la conformité à ces deux exigences. Il s'agit d'un bon exemple de processus de planification et de mise en œuvre efficace, efficient et

prospectif. Cette mesure respecte également l'objectif du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et constitue une pratique exemplaire.

3.4 Politique de sécurité

Le transport sécuritaire des élèves est l'objectif primordial de toute activité de transport. Pour fournir un transport sécuritaire, il est impératif que des politiques, des méthodes et des ententes contractuelles claires et concises soient élaborées, documentées, surveillées et appliquées pour faire en sorte que les normes de sécurité soient comprises et observées sans exception.

3.4.1 Recommandations initiales

Élargissement des programmes de sécurité dans les autobus à l'intention des élèves afin d'inclure ceux du deuxième cycle du primaire, les élèves plus âgés et la collectivité

Bien que, selon le contrat, le programme Petits passagers doive être offert aux élèves du primaire, aucun autre programme de sécurité ne cible actuellement ceux du deuxième cycle du primaire ou les élèves plus âgés. Nous recommandons que des programmes de sécurité et de formation commandités par le consortium soient élaborés ou dispensés aux élèves plus âgés en guise de renforcement ou de rappel de leur responsabilité et de leur rôle en ce qui a trait à la sécurité du service de transport fourni. À titre d'exemple de formation qui profite à tous les élèves, quel que soit leur âge, citons les procédures d'embarquement et de débarquement ainsi que les exercices d'urgence et d'évacuation des autobus. Les programmes communautaires de sensibilisation contribuent à rappeler aux parents et aux autres conducteurs le rôle qu'ils ont à jouer pour aider à promouvoir la sécurité en respectant les règlements de la circulation et de comportement aux arrêts d'autobus, dans les secteurs scolaires et à proximité de ceux-ci.

Mise en œuvre de programmes supplémentaires de formation des conducteurs

Outre les recommandations en matière de formation des conducteurs formulées à la section « Transport adapté », nous recommandons que le consortium fixe des attentes quant à la formation des conducteurs qui comprennent, sans toutefois s'y limiter, le perfectionnement des compétences de conduite, une formation sur la gestion des élèves et une formation portant spécifiquement sur les élèves qui ont des besoins particuliers.

Élaboration de politiques sur l'utilisation des caméras

Bien que l'utilisation de caméras soit actuellement limitée et qu'elle ne soit ni obligatoire ni soutenue par le consortium, nous recommandons l'élaboration d'une politique en la matière afin de faire en sorte que l'emploi des caméras respecte les normes des conseils membres sur les plans de la protection de la vie privée et de l'utilisation. Des méthodes indiquant qui peut visionner les données vidéo, ainsi que les délais de conservation et de suppression, devraient être à tout le moins adoptées.

3.4.2 Progrès réalisés

Élargissement des programmes de sécurité dans les autobus à l'intention des élèves afin d'inclure ceux du deuxième cycle du primaire, les élèves plus âgés et la collectivité

En août 2012, un programme normalisé, le programme Petits passagers, était offert à six endroits et 119 élèves et 199 membres de leur famille y ont participé. Afin d'assurer l'efficacité du programme, on a demandé aux participants de l'évaluer et de suggérer des modifications en ce qui concerne la manière dont il pourrait être plus avantageux pour les participants. Si l'on se fie aux résultats de la rétroaction, les modifications concernant la manière dont le programme sera présenté et le moment où il le sera pour l'année scolaire 2013-2014 comprennent :

- un avertissement plus rapide (au plus tard à la fin décembre) afin de s'assurer que les renseignements sont accessibles pour l'inscription à la maternelle et les réunions printanières concernant cette dernière;
- l'établissement du calendrier du programme afin d'y inclure les heures la fin de semaine et le soir;
- la publication de la vidéo à l'appui sur le site Web du SCSTC à compter du mois d'août 2013.

Outre le programme Petits passagers, le SCSTC a été responsable de la planification et de la coordination de la formation sur l'évacuation des autobus scolaires pour plus de 26 000 élèves de la prématernelle à la 12^e année durant la Semaine de la sécurité des autobus scolaires qui s'est déroulée en octobre 2012.

Afin d'appuyer davantage ses initiatives relatives à la sécurité visant les élèves et les collectivités qu'il dessert, le SCSTC a créé un poste d'agent de sécurité et d'accessibilité afin de répondre de manière proactive aux besoins en matière de sécurité et d'accessibilité des élèves qu'il dessert. Parmi les initiatives, mentionnons :

- la collaboration avec les agents de sécurité de consortiums pairs (p. ex., Toronto et Tri-Board) pour apprendre les pratiques exemplaires et partager des idées;
- la participation aux comités de la LAPHO pour chacun des conseils membres;
- l'établissement de liens avec les municipalités et les cantons locaux;
- une participation accrue et la communication des initiatives relatives à la sécurité et à l'accessibilité aux écoles et aux exploitants;
- l'ajout de l'onglet « Safety » sur le site Web du consortium;
- les efforts déployés pour « qualifier » les initiatives du consortium relatives à la sécurité en vue d'accroître la sensibilisation des écoles et des collectivités;
- les rapports avec les médias locaux qui mobilisent leurs ressources en vue de sensibiliser davantage la collectivité, ce qui comprend l'envoi d'avis aux médias locaux, dont la radio, la télévision et les journaux.

Mise en œuvre de programmes supplémentaires de formation des conducteurs

Conformément au contrat, les exploitants sont responsables de la prestation des programmes de formation aux nouveaux conducteurs et aux conducteurs anciens en vertu des directives établies par le SCSTC. Le consortium est responsable de l'application des exigences contractuelles au moyen de pratiques de vérification de ses exploitants. En réponse à la recommandation initiale, la formation est fournie dans les domaines suivants :

- techniques de conduite préventive, notamment les procédures de signalement des accidents;
- gestion des élèves, notamment la formation sur la diversité et la sensibilisation face aux élèves ayant des besoins particuliers;
- gestion de la conduite des élèves et procédures de signalement.

De plus, l'exploitant est tenu d'offrir au moins six heures de formation sur la sécurité, ce qui comprend la réanimation cardio-respiratoire (RCR) et les premiers soins standard.

Élaboration de politiques sur l'utilisation des caméras

À l'heure actuelle, l'utilisation de caméras, à la demande du conseil membre ou du directeur de l'école, est gérée par les exploitants. Une procédure relative au *matériel de surveillance vidéo à bord des autobus scolaires* a été élaborée et précise que : « Le

SCSTC respecte les politiques et les méthodes de ses conseils scolaires de district membres en ce qui concerne le matériel de surveillance vidéo installé à bord des autobus scolaires. » [traduction] Au cas où l'examen des vidéos révèle que la prise de mesures correctives est nécessaire pour un ou des élèves ou le conducteur, le SCSTC collabore directement avec l'école ou l'exploitant et appuie l'application des politiques ou des exigences contractuelles de l'un ou l'autre des conseils.

3.4.3 Réalisations

Création du poste d'agent de sécurité et d'accessibilité

La création d'un poste consacré à la détermination et à la présentation d'initiatives et de programmes relatifs à la sécurité constitue une pratique exemplaire qui soutient l'objectif principal d'assurer la sécurité du transport des élèves, et une pratique exemplaire déterminée établie selon le processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

3.4.4 Possibilités d'amélioration

Formation des élèves et des conducteurs

Bien que les pratiques du consortium aient clairement établi les exigences contractuelles relatives à la formation destinée aux conducteurs et aux élèves transportés, l'un des rôles plus actifs que le consortium assumera permettra d'améliorer ce processus par ailleurs excellent. La création du poste d'agent de sécurité et d'accessibilité offre au consortium une excellente ressource permettant de définir davantage son rôle et de le *qualifier* de chef de file en ce qui a trait aux initiatives relatives à la sécurité du transport des élèves dans l'ensemble de la collectivité. Celles-ci devraient comprendre (comme le recommandait l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience) des programmes ciblés destinés aux élèves du deuxième cycle du primaire ou aux élèves plus âgés, des procédures sécuritaires d'embarquement dans les autobus et de débarquement ceux-ci, et des exercices d'urgence et d'évacuation des autobus pour tous les élèves qui peuvent avoir droit au service de transport, même à l'occasion, pour se rendre à des activités et à des événements sportifs.

Améliorations à la politique sur l'utilisation de caméras vidéo

La politique actuellement en vigueur du SCSTC sur l'utilisation de caméras vidéo délègue la responsabilité de l'utilisation de celles-ci aux exploitants et aux conseils membres. Même si les politiques de chaque conseil membre peuvent fournir des directives appropriées sur la personne qui a accès aux données et sur les échéanciers de la conservation et de la suppression, la politique actuelle du consortium devrait être

améliorée afin de définir clairement son rôle dans la manière d'afficher les données et de les utiliser dans la gestion des exploitants et de leurs conducteurs, ce qui est tout aussi important.

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

Les politiques et les pratiques du Simcoe County Student Transportation Consortium ont reçu la note **Élevée**. Les recommandations tirées de l'examen initial ont presque toutes été mises en œuvre. Bien que celle laisse à désirer, la tendance positive en matière de rendement et le désir de poursuivre la mise en œuvre de ces améliorations sont manifestes. L'achèvement et l'approbation des manuels d'exploitation et d'administration, y compris l'amélioration des politiques relatives aux exceptions liées aux zones dangereuses et celles en matière de transport de courtoisie, permettent de s'assurer que les services sont fournis de façon équitable à tous les élèves, quelle que soit l'école fréquentée, en plus de constituer la meilleure preuve de cette tendance. Par contre, même si le consortium a mis en œuvre des processus d'atténuation du décalage entre le moment de saisie des renseignements nouveaux ou modifiés sur les élèves dans le système de renseignements sur les élèves et leur téléchargement dans *BusPlanner*, on craint toujours que, comme avec tout processus manuel, des redondances et un plus grand risque d'erreurs et d'omissions continuent d'exister. Toutefois, la mise en œuvre déjà prévue du système de renseignements sur les élèves *PowerSchool* et sa capacité à s'intégrer entièrement au logiciel

BusPlanner atténueront certainement cette préoccupation. La création du poste d'agent de sécurité et d'accessibilité met davantage en évidence l'importance que le consortium et ses conseils membres accordent à l'amélioration continue ainsi qu'à la sécurité et à l'accessibilité du transport. Au fur et à mesure que le poste continue d'évoluer, l'accent mis sur la prestation d'une formation à tous les élèves et sur le fait d'assumer un rôle plus direct auprès des exploitants contribuera à mieux définir le rôle du consortium à titre de chef de file dans la prestation de services de transport sécuritaire dans l'ensemble des collectivités qu'il dessert.

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 : Modérée

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 de l'évaluation vérifie l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

4.2.1 Recommandations initiales

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

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

Création d'un site Web distinct pour le consortium

La création d'un site Web distinct pour le consortium est recommandée non seulement pour sa valeur comme source de renseignements facilement accessibles et à jour sur le transport à l'intention des parents, des communautés scolaires, des conducteurs et des exploitants, mais aussi comme moyen de renforcer le rôle du consortium à titre de fournisseur indépendant de services de transport à chacun de ses conseils membres. Le site devrait être axé sur la diffusion de renseignements de grande valeur en fonction d'une démarche et d'un thème unifiés ciblant toutes les parties intéressées, y compris les parents, les élèves, les exploitants, le personnel des conseils membres et celui du consortium.

4.2.2 Progrès réalisés

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

Des exigences de formation pour les nouveaux membres du personnel et ceux de la haute direction ont été établies dans le *Guide administratif*. La procédure comprend un processus d'orientation pour les nouveaux employés qui porte sur les règles de travail de base ainsi que sur les valeurs et les objectifs du SCSTC. Les politiques et les méthodes que renferment les guides d'administration et d'exploitation font en outre l'objet d'un examen. Pour les nouveaux employés, une séance de formation de deux jours est prévue afin de leur apprendre les rudiments de *BusPlanner*, comme la modification des tournées et des parcours, l'ajout d'élèves, etc. À mesure que leurs aptitudes à utiliser *BusPlanner* s'améliorent, une formation supplémentaire est offerte, selon les exigences du superviseur direct d'un employé. Les entrevues avec le

personnel révèlent que celui-ci est satisfait des processus de formation initiaux, du mentorat continu de la part de pairs, du soutien obtenu auprès des directeurs et du soutien à la formation supplémentaire, comme l'a reconnu le SCSTC.

Pour les membres du personnel actuels, des possibilités de perfectionnement professionnel ont été cernées durant le processus d'examen annuel et au fur et à mesure que des programmes sont offerts par chacun des conseils membres. Cela comprend des programmes ciblés destinés aux particuliers et à l'ensemble du personnel. De plus, un programme de formation polyvalente officialisé a été mis en place afin d'assurer un niveau commun de compétences qui favorise la souplesse en ce qui a trait à l'assignation des tâches et à la continuité des services en cas d'absence ou lorsque des changements de personnel surviennent en raison d'une cessation d'emploi ou d'une attrition. Ces améliorations répondent à l'objectif de la recommandation initiale et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Création d'un site Web distinct pour le consortium

Le SCSTC a créé un site Web distinct pour le consortium qui fournit des renseignements en temps réel sur les annulations des autobus ainsi que des liens pour vérifier les secteurs de fréquentation des écoles et l'admissibilité, et pour consulter des foires aux questions et des renseignements sur les politiques et la sécurité. Le site Web de chacun des conseils membres offre un lien direct vers celui du SCSTC. Il s'agit d'une preuve de la confiance qui est accordée au consortium. Par ailleurs, elle permet d'établir le SCSTC comme le point de contact pour les services de transport. La création du site Web du SCSTC répond entièrement à l'objectif de la recommandation et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Même si elles n'avaient pas été apportées au moment du présent examen, les améliorations prévues comprennent l'affichage des retards, les alertes par courriel et sur Twitter, l'affichage et le processus d'envoi de formulaires prévus pour l'automne 2013 et la création d'un portail à l'intention des parents prévue pour le début de 2014. Ces améliorations prévues témoignent davantage de l'engagement du consortium en matière d'amélioration continue, tout en étant conformes aux objectifs 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

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 de la recommandation tirée au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et des

progrès réalisés qui en ont découlé. Elle traite également des conclusions actuelles à l'égard de l'efficacité générale du système.

4.3.1 Recommandations initiales

Évaluation du processus actuel d'approbation du transport

Le processus interne d'approbation et d'affectation d'un élève à un arrêt et à un parcours varie selon l'agent du transport responsable de cette zone particulière. Afin d'assurer la cohérence et de déterminer l'utilisation la plus efficace de chaque membre du personnel, nous recommandons que ce processus soit évalué afin de déterminer la meilleure utilisation du temps du personnel et les fonctions qui conviennent le mieux à chaque catégorie de poste. Nous recommandons également d'évaluer les affectations de parcours au niveau des écoles afin de s'assurer que les listes de passagers du consortium sont mises à jour automatiquement.

Analyse des parcours intégrés, des tournées et des heures de classe

Tout en offrant des niveaux de service élevés, la limitation de l'intégration au sein du système actuel peut réduire les occasions d'améliorer davantage l'efficacité. Une analyse devrait être menée afin d'évaluer les exigences de modification des heures de classe, l'incidence sur l'utilisation du nombre de places assises, l'utilisation des actifs, le nombre d'autobus requis et les répercussions d'une intégration accrue sur la durée des trajets dans l'ensemble du système. L'objet de cette analyse devrait consister à déterminer si une intégration plus poussée aurait une incidence positive sur l'efficacité tout en minimisant les conséquences générales sur l'efficacité du système. Compte tenu de la superficie de la zone desservie, le SCSTS devrait choisir une région pilote limitée en vue d'y mener l'analyse afin d'atténuer les répercussions que le projet aurait sur la disponibilité et l'efficacité des agents du transport.

4.3.2 Progrès réalisés

Évaluation du processus actuel d'approbation du transport

Les écoles servent de point d'entrée pour l'inscription d'un élève au service de transport. Une fois qu'on a déterminé qu'un élève y est admissible, les écoles peuvent affecter un élève à un arrêt et à un parcours existants en s'appuyant sur les renseignements accessibles dans *BusPlanner*. Une fois l'élève affecté (par l'école), le secrétaire est tenu d'entrer les renseignements dans *SIRE* et d'envoyer au SCSTC l'information sur l'affectation par télécopieur ou par courriel. Les administrateurs des tournées (AT) du SCSTC entrent les renseignements dans *BusPlanner* pour que les exploitants les utilisent et pour assurer la précision des listes des usagers. Les

renseignements sur les élèves et les bases de données de *BusPlanner* ont été mis en concordance durant le téléchargement à la quinzaine.

Dans le *Guide d'exploitation*, des processus ont été mis au point pour l'affectation d'un élève à un arrêt, la création d'un arrêt d'autobus, le traitement des demandes d'affectation à un nouvel arrêt, l'évaluation des arrêts et l'affectation automatique à un arrêt. Les entrevues révèlent que même si *BusPlanner* renferme diverses méthodes d'entrée de données sur les élèves, le processus général est uniforme dans l'ensemble du système. Bien que ce processus réponde à l'objectif fondamental de la recommandation initiale, des améliorations futures facilitant l'échange quotidien de données entre le système de renseignements sur les élèves et *BusPlanner* sont tout de même nécessaires afin de réduire les redondances et les risques de retards dans l'entrée de données, qui donnent lieu à des listes d'utilisateurs imprécises.

Analyse des parcours intégrés, des tournées et des heures de classe

Les AT sont responsables de la détermination des possibilités d'amélioration de l'efficacité dans le cadre des analyses des tournées qui sont effectuées en octobre et en novembre ainsi que pendant le processus général annuel de planification. Ils sont pleinement investis du pouvoir (sans l'approbation du conseil) de réduire le nombre d'autobus en cas de diminution du nombre d'utilisateurs. Lorsque des possibilités sont cernées grâce à la réharmonisation des heures de classe, elles sont présentées au superviseur du transport et au chef de la direction aux fins d'approbation. Le superviseur du transport est responsable de la préparation d'un rapport pour chacun des conseils membres, notamment sur les économies de coûts prévues. La date limite pour la prise de décisions a été fixée au 31 mars pour les écoles secondaires et au 30 avril pour les écoles élémentaires. La procédure est clairement définie comme un processus dans le *Guide d'exploitation*. Les entrevues révèlent qu'elle est efficace et qu'elle s'est traduite par des économies prévues d'environ 700 000 \$ pour l'année scolaire 2013-2014.

Analyse de l'efficacité du système³

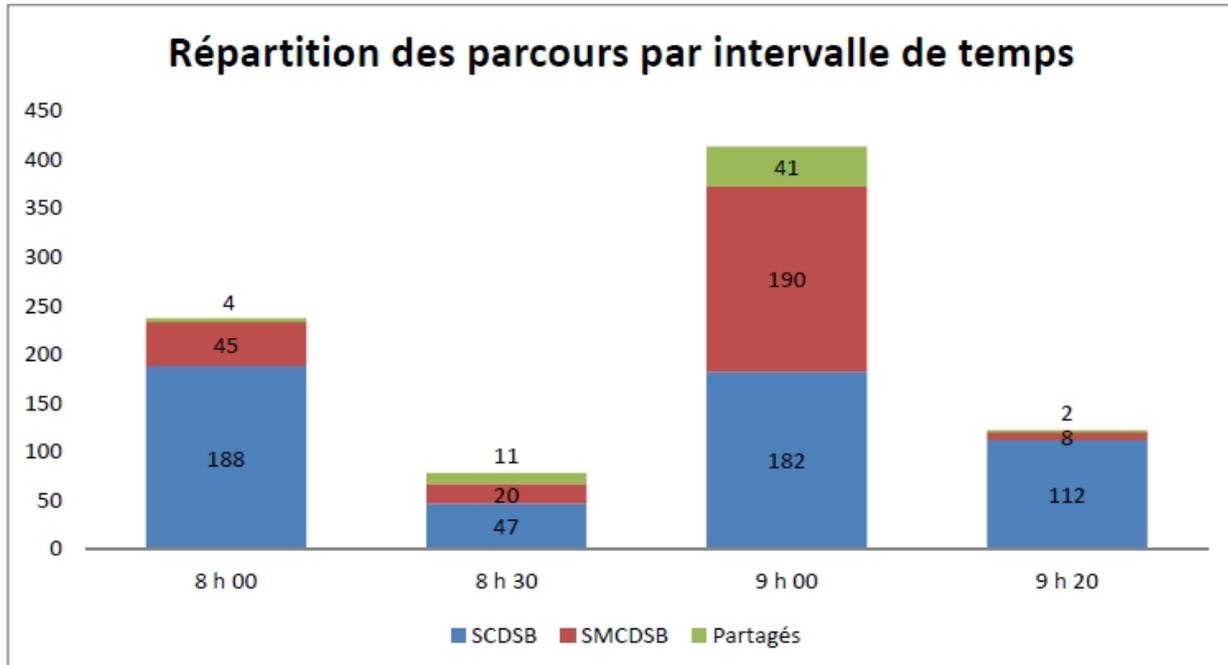
Pour l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, une analyse complète de l'efficacité du système a été entreprise afin de bien en comprendre le rendement et de cerner les possibilités d'amélioration. Comme indiqué dans l'analyse initiale, les heures de début des classes (en se fondant sur les données relatives aux parcours en excluant celles

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'efficacité 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.

relatives aux parcours de transport adapté) étaient très dispersées, allant de 8 h à 9 h 20. La principale constatation était qu'environ 437 parcours étaient effectués pour les écoles dont les heures de début des classes se situaient entre 8 h 31 et 9 h. Cela représentait environ 43 pour cent des parcours du SCDSB et 78 pour cent de ceux du SMCDSB. Compte tenu de la proportion élevée de parcours d'autobus effectués pendant cette période, il a été indiqué que la réharmonisation des heures de classe permettrait de créer un plus grand nombre de possibilités de combinaison de parcours et de réduire le nombre d'autobus. Une analyse des données actuelles révèle qu'au total, 413 parcours sont actuellement effectués durant cette même période, ce qui représente une réduction de 24 autobus. Pendant cette période, 34 pour cent des parcours du SCDSB et 72 pour cent de ceux du SMCDSB sont effectués, ce qui représente une amélioration générale considérable du nombre maximum d'autobus requis. Cela dit, compte tenu du nombre d'écoles dont les heures de début des classes se situent toujours entre 8 h 31 et 9 h, il pourrait être possible d'améliorer davantage l'efficacité en réharmonisant continuellement les heures de classe et en améliorant l'utilisation du parc de véhicules qui en découle.

La répartition des parcours par intervalle de temps est illustrée dans la figure qui suit.

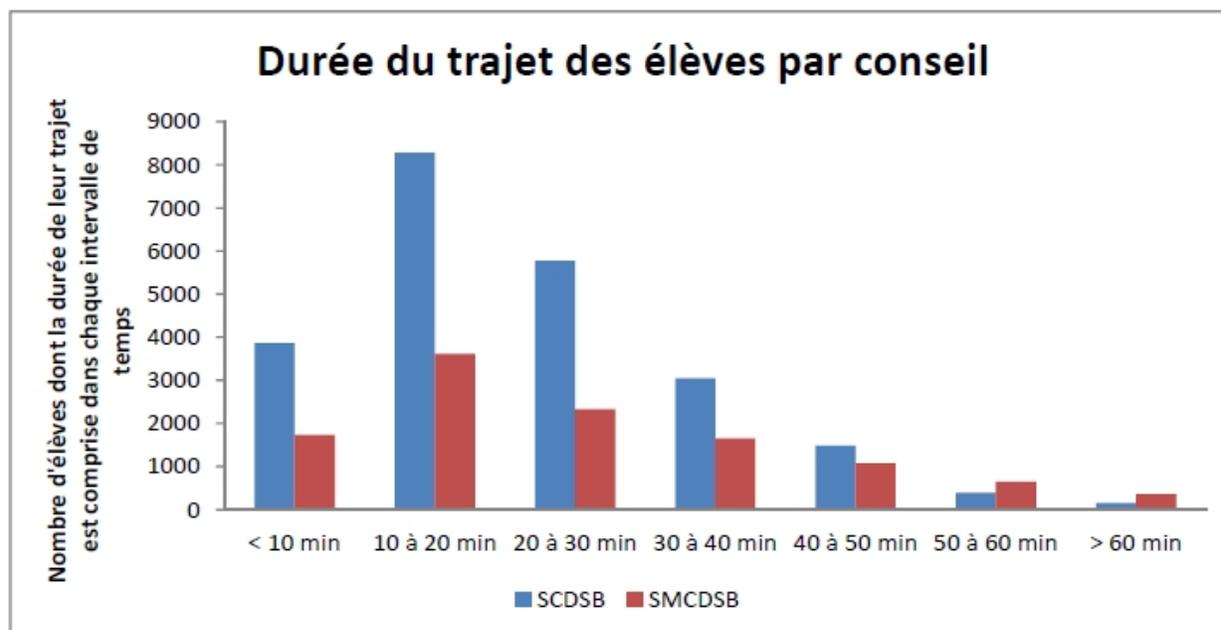
Figure 2 : Répartition des parcours



Durée du trajet des élèves

Le temps que les élèves passent à bord de l'autobus constitue un indicateur clé du niveau de service global fourni par toute activité de transport. L'analyse de la durée des parcours et des trajets de chaque élève révèle que la durée du trajet pour les élèves de l'école élémentaire est inférieure à la durée de minutes établie par politique et que pour ceux de l'école secondaire, elle est inférieure à la durée de 75 minutes. Dans l'ensemble du système, la durée moyenne du trajet de chaque élève est de 22 minutes pour les déplacements en matinée et en après-midi à la fois pour les élèves ordinaires et pour ceux ayant des besoins particuliers. La durée des trajets est illustrée dans le diagramme qui suit. Ces conclusions sont conformes à celles de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience et confirment qu'un niveau de service élevé est fourni de manière équitable entre chacun des conseils membres.

Figure 3 : Durée du trajet des élèves



Utilisation de la capacité et des éléments d'actif

La mesure dans laquelle le système est capable d'utiliser les éléments disponibles, autant du point de vue du nombre de places disponibles pour chaque parcours d'autobus que de l'utilisation des véhicules au cours de chaque jour de service, est un indicateur supplémentaire de l'efficience globale du système. Comme l'indiquait l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, l'utilisation de la capacité était d'environ 60 pour cent dans la totalité du système pour le service de transport ordinaire. L'analyse des données actuelles révèle que l'utilisation de la capacité simple (calculée en divisant le nombre total d'élèves par le nombre total de sièges disponibles en se

fondant sur la capacité nominale de l'autobus) est d'environ pour cent dans l'ensemble du parc de véhicules pour le transport ordinaire, ce qui est semblable aux résultats de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Ces résultats se situent à l'intérieur d'une plage acceptable.

L'utilisation des véhicules prend en considération le nombre de fois que chaque véhicule peut être utilisé tout au long de la journée. Comme il est impossible de contrôler les contraintes de temps et de distance et des facteurs tels que la densité de la population, le débit de circulation et les réseaux routiers, la capacité de modifier les heures de classe permet d'utiliser plus efficacement le parc de véhicules en augmentant le nombre de parcours que chaque véhicule peut effectuer. L'analyse des données révèle qu'en moyenne, chaque véhicule peut effectuer quotidiennement 3,5 parcours et près de 65 pour cent des véhicules peuvent en effectuer au moins 2. Ces résultats sont en outre très semblables à ceux observés pendant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience.

4.3.3 Réalisations

Analyse des possibilités d'optimisation des tournées

Conformément à ce qui est indiqué à la section 4.3.2, chacun des AT est responsable de la détermination des possibilités d'amélioration de l'efficience au sein de la région relevant de sa responsabilité dans le cadre des analyses des tournées qui sont effectuées en octobre et en novembre et du processus annuel de planification. La politique accorde au consortium le pouvoir de réduire le nombre d'autobus sans l'approbation du ou des conseils lorsque le nombre d'usagers a diminué à un point tel que les parcours peuvent être combinés et que des autobus peuvent être éliminés. Il s'agit d'une pratique exemplaire qui témoigne en outre de la confiance qui est accordée au consortium et aux membres de son personnel.

4.3.4 Possibilités d'amélioration

Évaluation de possibilités d'ajout de parcours par étape dans l'ensemble du système

En tirant parti de ses excellentes pratiques de planification et de la confiance qui lui est accordée, le consortium devrait envisager la mise en place d'une démarche complète et systématique pour l'analyse des possibilités afin de mieux comprendre le vrai potentiel à l'échelle du système des possibilités d'amélioration additionnelles pour l'utilisation du parc de véhicules. Pour ce faire, il devra probablement effectuer une étude complète des heures de classe dans l'ensemble du système et élaborer un plan progressif de mise en œuvre.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie pour le SCSTC ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres s'étaient engagés à respecter les recommandations présentées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. De plus, les modifications et les améliorations apportées aux processus internes de planification veilleront à ce que la détermination des possibilités futures d'amélioration de l'efficience et de réduction du parc de véhicules demeure le principal objectif du consortium. Il s'agit d'excellentes pratiques qui ont produit des résultats considérables tout en offrant toujours un niveau de service élevé aux conseils. Peu importe les réalisations accomplies, le consortium et ses conseils membres devraient envisager de tirer parti de ces capacités et du fait que le consortium se trouvait dans une bonne position pour entreprendre un examen complet à l'échelle du système des heures de classe et des possibilités présentées en réharmonisant les heures de classe afin d'améliorer davantage l'efficacité et l'efficience globales du système de transport combiné.

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 : Faible

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat⁴ efficace définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement

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. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

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

5.2.1 Recommandations initiales

Signature du contrat conclu avec les exploitants d'autobus

Le consortium devrait entreprendre toutes les démarches nécessaires afin de signer immédiatement le contrat conclu avec les exploitants d'autobus. La signature du contrat – dont les négociations sont terminées – contribuera non seulement à limiter la responsabilité du consortium, mais permettra également aux exploitants d'autobus d'obtenir plus facilement le fonds de roulement et les prêts dont ils ont besoin pour continuer à offrir une qualité de service élevée au consortium. Le consortium devrait, à l'avenir, conclure les contrats avec les exploitants avant le début de l'année scolaire.

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

Nous recommandons que le contrat conclu avec les exploitants d'autobus soit modifié afin d'y inclure des clauses relatives au règlement des différends, à la confidentialité de l'information et aux attentes en matière de rendement des conducteurs. Nous recommandons en outre 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 voulues pour gérer les situations d'urgence potentiellement mortelles dès le premier jour où ils seront en contact avec les élèves.

Modification de la formule de rémunération des exploitants d'autobus

Selon les discussions avec la direction du consortium, le taux horaire est versé aux exploitants d'autobus les jours de mauvais temps pour, entre autres, couvrir leurs frais généraux. Toutefois, ce coût fixe devrait être pleinement pris en compte dans le taux de base, qui est également versé aux exploitants d'autobus les jours de mauvais temps. De plus, le taux horaire est calculé en fonction du temps passé au-delà d'un minimum de trois heures, qu'il est peu probable de dépasser les jours où les véhicules du parc ne circulent pas. Bien que l'on admette que les exploitants d'autobus engagent des coûts pour s'assurer que les autobus du parc et les conducteurs sont prêts à reprendre du service une fois le mauvais temps terminé, il est aussi important que les exploitants d'autobus ne soient pas rémunérés à l'égard des coûts qu'ils n'ont pas engagés ces jours-là. Nous recommandons donc que le consortium fasse le nécessaire pour s'assurer de ne pas rémunérer les exploitants à l'égard de la partie des frais généraux du taux horaire pendant les jours de mauvais temps.

5.2.2 Progrès réalisés

Contrats conclus avec les exploitants d'autobus

Des contrats sont conclus avec tous les exploitants actuels du consortium. Le processus de la DDP 12-01, qui représente 30 pour cent des tournées du consortium, s'est terminé en mars 2012 et des contrats ont été conclus pour le début du mois de septembre 2012. Des contrats ont également été conclus avec les exploitants pour les 70 pour cent de tournées restantes; ces contrats arriveront à échéance le 31 août 2013, date à laquelle les contrats de la DDP 12-02 entreront en vigueur.

Clauses supplémentaires du contrat conclu avec les exploitants d'autobus

À l'heure actuelle, 30 pour cent des contrats sont associés à la DDP 12-01 et ont été conclus en septembre 2012. Chacun d'eux comporte des clauses relatives à la confidentialité des renseignements, au règlement des différends, aux exigences de rendement des conducteurs et à la formation à l'utilisation d'EpiPen.

Des contrats ont été conclus pour les 70 pour cent de tournées restantes et expirent le 31 août 2012. Ils comportent des clauses relatives à la confidentialité des renseignements, aux exigences de rendement des conducteurs et à la formation à l'utilisation d'EpiPen; toutefois, ils ne comportent aucune clause relative au règlement des différends. À compter du 1^{er} septembre 2013, les nouveaux contrats conclus pour les 70 pour cent de tournées restantes sont associés à la DDP 12-02 et seront semblables à ceux associés à la DDP 12-01. De plus, ils comprendront des processus de règlement des différends.

De plus, les contrats associés à la DDP 12-01 et à la DDP 12-02 permettent de verser des indemnités pour l'installation de systèmes GPS sur les autobus des exploitants. Ces systèmes sont exigés afin de respecter les exigences du système du SCSTC.

Formule de rémunération des exploitants d'autobus

En s'appuyant sur les recommandations du dernier examen de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a rajusté la formule de rémunération afin d'éliminer le taux horaire versé aux exploitants les jours de mauvais temps. En cas d'annulations causées par le mauvais temps, l'entrepreneur recevra une rémunération équivalant à 75 pour cent du taux de base.

5.2.3 Réalisations

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

Clauses des contrats des exploitants d'autobus

Le consortium a conclu des contrats avec tous les exploitants d'autobus, s'assurant que la relation contractuelle entre les exploitants d'autobus et le consortium est définie et exécutoire. Les nouvelles clauses relatives à la formation à l'utilisation d'EpiPen, à la confidentialité des renseignements, au règlement des différends et aux exigences de rendement des conducteurs sont conformes aux pratiques exemplaires.

Formule de rémunération

Tous les contrats des exploitants comprennent une formule de rémunération qui utilise un taux de base pour verser une indemnité d'assurance, ainsi que pour la délivrance de permis, l'amortissement, les salaires, etc., de même qu'un taux au kilomètre pour rémunérer les exploitants pour la distance chargée parcourue. La formule est simple et évite de rémunérer les exploitants pour des coûts qui n'ont pas été engagés. Cette formule est conforme aux pratiques exemplaires appliquées dans toute la province.

5.3 Achat de produits et de services

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

5.3.1 Recommandations initiales

Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement

Il est reconnu que l'ébauche des politiques administratives du consortium prévoit un calendrier de planification annuel; toutefois, ce calendrier ne fixe pas la date à laquelle le consortium doit se procurer les services des exploitants d'autobus. Nous recommandons que le consortium modifie ce calendrier de planification pour y inclure les dates clés, les étapes et les responsabilités liées à l'achat des services des exploitants. Ce calendrier devrait également exiger que les processus d'approvisionnement auprès des exploitants prennent fin bien avant le début de la nouvelle année scolaire. Le consortium devrait ensuite remettre ce calendrier d'approvisionnement à ses exploitants en vue de faciliter le processus annuel de planification de ces derniers.

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.

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

5.3.2 Progrès réalisés

Calendrier d'approvisionnement

Le consortium a préparé un calendrier d'approvisionnement pour la DDP 12-01 et la DDP 12-02 qui a été présenté et approuvé durant les réunions du conseil d'administration tenues avant la publication de la DDP. Rien n'indique que le consortium a parlé du calendrier d'approvisionnement à ses exploitants avant la publication de l'une ou l'autre des DDP.

Approvisionnement concurrentiel

La DDP 12-01 a été publiée le 13 janvier 2012 pour tous les autobus de grande taille, les autobus de petite taille, les mini-fourgonnettes et les véhicules de transport adapté ainsi que pour toutes les tournées effectuées dans les régions de Midland/Penetanguishene et d'Orillia. Cela représente environ 30 pour cent des tournées du consortium. Les contrats associés à la DDP 12-01 sont entrés en vigueur en septembre 2012.

La DDP 12-02 a été publiée le 27 juin 2012 pour les 70 pour cent de tournées restantes pour tous les autobus de grande taille, les autobus de petite taille, les mini-fourgonnettes et les véhicules de transport adapté, ainsi que pour toutes les tournées effectuées dans les régions de Bradford, d'Alliston/Tottenham, de Collingwood/Stayner/Wasaga Beach, de Barrie/Elmwale et de Muskoka. Les contrats associés à la DDP 12-02 entreront en vigueur en septembre 2013.

Après l'achèvement du processus de la DDP 12-02, tous les services de transport du consortium ont été acquis à l'aide d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

5.3.3 Réalisations

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

Approvisionnement concurrentiel

Le processus d'approvisionnement concurrentiel que le consortium a mis en œuvre est ouvert, transparent et responsable. En offrant des possibilités d'affaires sur un marché concurrentiel, le consortium s'assure qu'il continue de bénéficier des taux du marché pour le niveau de service qu'il obtient.

5.4 Gestion des contrats

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

- la conformité aux clauses administratives afin de s'assurer que les exploitants satisfont aux exigences énoncées dans le contrat;

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

5.4.1 Recommandations initiales

Modification de la portée du travail du conseiller chargé des vérifications

Alors que la portée du travail du conseiller comprend la vérification d'un certain nombre de services clés et de domaines de conformité, des éléments supplémentaires devraient y être inclus afin de s'assurer qu'il vérifie tous les éléments prévus dans le contrat conclu avec les exploitants d'autobus et tous les domaines qui présentent un intérêt pour le consortium. La portée du travail devrait tout particulièrement être modifiée pour y inclure, au moins, la vérification et l'évaluation des points suivants:

- *les certificats d'immatriculation UVU des exploitants d'autobus;*
- *la validité des permis des conducteurs;*
- *l'état des installations des exploitants comme, par exemple, les garages des véhicules.*

Modification du processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Il est reconnu que les exigences qu'impose le processus de vérification des circuits du consortium en matière de documentation et d'information sont suffisantes. Toutefois, afin d'accroître l'efficacité de la surveillance de la sécurité et des services, nous recommandons que le consortium mette en place un processus aléatoire, c'est-à-dire que les vérifications soient réalisées sans en informer à l'avance l'exploitant d'autobus. Ce faisant, le personnel du consortium sera plus à même de se rendre compte si les exploitants respectent, de façon habituelle et quotidienne, les normes de service. Cela améliorera la capacité du consortium de cerner les écarts entre les attentes et la réalité.

Nous recommandons en outre que les résultats du processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants soient documentés et suivis au fil du temps et

que les résultats du processus de surveillance des services soient communiqués régulièrement et en temps opportun aux exploitants. Une telle rétroaction les aidera à gérer leurs conducteurs, leurs installations et leurs véhicules et, en bout de ligne, à améliorer la qualité de leurs services.

5.4.2 Progrès réalisés

Portée du travail du conseiller chargé des vérifications

Comme il a été mentionné précédemment, le poste de conseiller chargé des vérifications des tournées et des installations a été remplacé par celui d'agent de sécurité et d'accessibilité du consortium. Le *Guide administratif* du consortium décrit la procédure de vérification des exploitants et énonce les critères de vérification. Les vérifications sont effectuées deux fois par année et comportent des évaluations des conducteurs, des véhicules, des exploitants ainsi que de la sécurité et de la gestion. Les éléments énumérés dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, comme les certificats d'immatriculation UVU des exploitants, les permis de conduire et l'état des installations, font tous l'objet de la vérification. De plus, des vérifications des tournées et des parcours sont effectuées pour au moins 10 pour cent des tournées chaque année.

Processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le *Guide administratif* du consortium décrit la procédure relative à la vérification des exploitants qui est effectuée par le consortium. Les vérifications semestrielles et aléatoires sont effectuées sur au moins 10 autobus par installation des exploitants et par vérification. Des vérifications des tournées et des parcours sont également effectuées annuellement sur au moins

10 % des véhicules du parc exploités à forfait et le processus est décrit dans le Guide d'exploitation du consortium. Même si le consortium effectue des vérifications des tournées et des parcours qui consistent à évaluer les conducteurs et les véhicules ainsi qu'à vérifier le dénombrement, le processus ne consiste pas à vérifier si les conducteurs effectuent les tournées correctement (c'est-à-dire s'ils s'arrêtent aux bons arrêts, s'ils ne font pas d'autres arrêts, s'ils déploient la barrière de protection, s'ils s'arrêtent aux passages à niveau, etc.). Grâce à la mise en œuvre du système GPS, le consortium prévoit l'utiliser comme outil supplémentaire pour effectuer des vérifications des tournées à l'avenir.

Les résultats des vérifications sont consignés et communiqués aux exploitants dans le cadre du processus d'évaluation. Jusqu'à présent, on a remédié à tous les problèmes de non-conformité (habituellement, il s'agit de documents manquants sur les conducteurs) dans les 30 jours suivant la vérification.

5.4.3 Réalisations

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

Processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium a mis en place un processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants qui comprend des vérifications semestrielles prévues des exploitants et des vérifications aléatoires d'au moins 10 pour cent des tournées. En ajoutant des vérifications aléatoires au processus de surveillance, le consortium sera plus à même de se rendre compte si les exploitants respectent, au cours d'une journée type, les normes de service. De plus, il communique les résultats des évaluations aux exploitants, ce qui leur fournit une occasion d'améliorer leur rendement.

5.4.4 Recommandations

Vérification des tournées

Nous recommandons que le consortium modifie sa procédure de vérification des tournées afin d'y ajouter des examens du rendement des exploitants sur la route. Les vérifications devraient servir à vérifier si les conducteurs effectuent les tournées correctement, notamment si le conducteur s'arrête aux bons arrêts, s'il ne fait pas des arrêts supplémentaires, s'il déploie la barrière de protection au besoin, s'il s'arrête aux passages à niveau, etc.

Procédures de vérification électronique des tournées

Dans la DDP 12-01 et la DDP 12-02, le consortium a autorisé l'installation de systèmes GPS à bord des autobus des exploitants et durant l'examen, il a indiqué qu'il prévoyait s'en servir pour surveiller électroniquement le respect des tournées. On recommande au consortium d'élaborer et de documenter des méthodes pour la consignation de la poursuite GPS afin d'indiquer la façon dont le personnel surveille les résultats du système GPS et répond aux préoccupations, et le moment où il le fait.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Depuis le dernier examen, le consortium a conclu des contrats avec tous ses exploitants, a rajusté la formule de rémunération des exploitants afin de mieux tenir compte des coûts des exploitants, a attribué la totalité de ses tournées dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel et a

documenté un programme plus complet de conformité des exploitants et de respect des contrats. Ces mesures sont toutes conformes aux pratiques exemplaires.

6 Rajustement du financement

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer sa formule de rajustement du financement à chaque conseil faisant l'objet d'un tel examen à l'étape 3. 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 scolaires déficitaires⁵	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire⁵
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 30 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

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

Simcoe County District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	14 393 \$
Pourcentage de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	14 393 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement de 2012-2013	0 \$

Simcoe Muskoka Catholic District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2011-2012	261 193 \$
Pourcentage de l'excédent (du déficit) attribué au consortium	92,23%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	261 193 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement de 2012-2013	0 \$

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

7 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définition
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Renfrew County Joint Transportation Consortium », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définie à la section 1.2
Conseils partenaires, conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium, le SCDSB et le SMCDSD.
Consortium ou SCSTC	Simcoe County Student Transportation Consortium
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.3
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.3
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
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

Termes	Définition
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 1.2. et 1.3.
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006
Note globale	Définie à la section 1.3.2 du cadre d'évaluation
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.
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
SCDSB	Simcoe County District School Board
SMCDSB	Simcoe Muskoka Catholic District School Board
TI	Technologie de l'information

8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Simcoe County District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 ⁶
Affectation ⁷	19 366 172 \$	19 133 453 \$	19 055 408 \$	19 276 340 \$	18 638 580 \$
Dépenses ⁸	18 292 665 \$	18 458 404 \$	19 248 673 \$	19 261 947 \$	18 555 500 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	1 073 507 \$	675 049 \$	(193 265 \$)	14 393 \$	83 080 \$
Total des dépenses payées au consortium	18 292 665 \$	18 458 404 \$	19 248 673 \$	19 261 947 \$	18 555 500 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Simcoe Muskoka Catholic District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectation	12 143 254 \$	12 472 801 \$	12 488 520 \$	12 594 398 \$	12 336 003 \$
Dépenses	12 176 060 \$	12 163 391 \$	12 528 341 \$	12 333 205 \$	12 040 152 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(32 806 \$)	309 410 \$	(39 821 \$)	261 193 \$	295 851 \$
Total des dépenses payées au consortium	9 740 848 \$	11 339 797 \$	11 680 036 \$	11 498 113 \$	11 224 902 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	80%	93,23%	93,23%	93,23%	93,23%

⁶ Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2012-2013

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).

9 Annexe 3 : Liste des documents

1. Liste de vérification des recommandations de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du Simcoe County STC – VERSION FINALE – 11 mars 2011
2. Aperçu des consortiums – SIMCOE 2011-2012
3. Calcul du rajustement du financement – SIMCOE
4. Aperçu financier – Simcoe County DBS
5. Aperçu financier – Simcoe Muskoka Catholic DSB
6. AA1 – Recommandations de l'examen de l'efficacité et de l'efficience de novembre 2009 du SCSTC – Mise à jour sur le statut du SCSTC – Résumé
7. AA2 – Recommandations de l'examen de l'efficacité et de l'efficience de novembre 2009 du SCSTC – Mise à jour sur le statut du SCSTC – Détails
8. AA3 – Guide des pratiques gagnantes – Mise à jour sur le statut du SCSTC – Résumé
9. CM 0 – LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT – Section 1
10. CM 14b – États financiers annuels (vérifiés) du consortium pour 2011-2012
11. CM 14d – Plans approuvés par le comité de gouvernance en matière de gestion des modifications des revenus et des dépenses du consortium
12. CM 14e – Facture des services que le SCSTC a achetés auprès du SMCD SB
13. CM 14f – Factures des exploitants datant de décembre 2012
14. CM 13a – Calendrier d'établissement du budget du SCSTC approuvé par son conseil d'administration
15. CM 13d, 10c, 11a, 11b, 11c, 11d et 13e – T3 du SCSTC – Mai 2012 – Finances
16. CM 1a, 1c, 2c, 4, 6 et 12b – Convention d'affiliation du consortium
17. CM 1b, 1c, 2c, 10a, 14a et 14c – Lettres patentes et règlements du consortium

18. CM 2a – Organigramme de gouvernance
19. CM 5 – Conclusion d'ententes sur les niveaux de service de transport
20. CM 6 et RT 3 – ENS pour les services de soutien
21. CM 9e, 10b, 11a, 11b et 14d – Grandes lignes du plan stratégique du SCSTC
22. CM 10c – Paramètres quantitatifs sur douze mois
23. CM 11c et 13c – Preuve que les paramètres sont examinés et présentés aux parties intéressées
24. CM 12a – Politiques 2196 et 2197 du SCDSB
25. CM 12c – Preuve de l'examen des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée
26. CM 12e – Ententes de confidentialité – conducteur
27. CM 12f – Ententes de confidentialité avec le personnel
28. CM 7a – Examen et renouvellement annuels de l'assurance du SCSTC pour 2013
29. CM 7b – Confirmation de la couverture d'assurance auprès de l'OSBIE
30. CM 8 – Politique d'approvisionnement
31. CM 9a – Manuel d'information à l'intention des employés
32. CM 9b – Évaluation et examen annuel du rendement des employés pour 2012-2013
33. CM 9d – Grille de formation du personnel du SCSTC – 2010-2011
34. CM 2b – Procès-verbal de la réunion du comité de gouvernance
35. CM 9f et 11c – Procès-verbal de la réunion du personnel
36. CM 3a – Organigramme
37. CM 3b – Description de tâches

38. PP 0 – LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT – Section 2
39. PP 1 – Nombreuses politiques du SCSTC ayant trait au transport
40. PP 4, C 9e et C 9f – Rapport utilisé pour mesurer ou comparer les niveaux de service
41. PP 5 – Programme Petits passagers 2012
42. PP 8 – Liste de programmes offerts par le SCDSB
43. RT 0 – LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT – Section 3
44. RT 1 – Politiques de planification
45. RT 3 – Copie du contrat conclu avec le fournisseur de logiciels d'optimisation et les fournisseurs de services
46. RT 4 – 1 – Manuel de formation sur *BusPlanner*
47. RT 4 – 2 – Manuel de formation sur *BusPlanner*
48. RT 5 – Tableau des technologies et diagramme
49. C 0 – LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT – Section 4
50. C 1a, C1c, C 3b, C 4, CM 12d et PP 6 – Exemples de contrats
51. C 1b – Feuilles de signature des exploitants d'autobus
52. C 3a – Liste des exploitants dont le consortium a retenu les services
53. C 3c – Contrats avec des fournisseurs de services de transport
54. C 5 – Liste de vérification de la conformité pour le début de l'année scolaire 2012-2013 – Véhicules
55. C 7b – Renseignements sur l'assurance des exploitants
56. C 7c et 7b – Liste de vérification de la conformité pour le début de l'année scolaire 2012-2013 – Exploitants et conducteurs
57. C 8a – DDP – Documents de la réunion du conseil d'administration
58. C 8b – DEMANDE DE PROPOSITIONS, DDP N° 12-01

59. C 8c – AVIS D'ATTRIBUTION DU CONTRAT DE SERVICES DE TRANSPORT DES ÉLÈVES
60. C 9a et 7a – Évaluations et vérifications des véhicules et des activités de l'école
61. C 9b – Formulaire d'évaluation des exploitants et des conducteurs
62. C 9c, 7b, 9d, 9e et 9g – SCSTC – Évaluation des exploitants
63. C 9f – Résumé de l'évaluation des exploitants du SCSTC
64. SCSTC_Guide_d'exploitation_V_2013_1_130320
65. SCSTC_Guide_d'administration_V_2013_1_130320
- Convention d'affiliation – SIGNÉE
66. 1.1.1.4 – Résolutions adoptées par le conseil pour approuver le procès-verbal de la réunion – SIGNÉES
67. 1.3.1.12 – Politiques du SCSTC en matière de conservation des dossiers – AAOP400 et AAOP401
68. 1.3.1.5 – Règlements du SCSTC – APPROUVÉS
69. 2.1.1.2 – DDP 12-02 du SCSTC – DOCUMENT FINAL
70. 2.2.1.1 – DDP 12-01 et DDP 12-02 – AVIS DE BIDDINGO
71. SCSTC – Examen de l'efficacité et de l'efficience du 3 avril 2013 – Fichier de données sur les élèves et les parcours

10 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – SCDSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique – SMCDSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Politique – SCDSB	0,8 km	0,8 km	0,8 km
Politique – SMCDSB	0,8 km	0,8 km	0,8 km

Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	18	18	25
Politique – SCDSB	15	15	15
Politique – SMCDSB	15	15	15

Plage de départ

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	16	16	18
Politique – SCDSB	15	15	15
Politique – SMCDSB	15	15	15

Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – SCDSB	6 h 45 est la première heure de ramassage figurant dans la base de données.		
Politique – SMCDSB			

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	5 h 30	5 h 30	6 h 00
Politique – SCDSB	16 h 54 est la dernière heure de débarquement figurant dans la base de données.		
Politique – SMCDSB			

Durée maximale du trajet

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

Remarque : La durée du trajet de plus de 97 % des élèves est inférieure à 60 minutes.

Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1re à 8e année	9e année à 12e année
Pratique courante	69	69	52
Politique – SCDSB	72	72	48
Politique – SMCDSB	72	72	48

www.deloitte.ca

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

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

© Deloitte LLP et sociétés affiliées.