Deloitte.

Examen de l’efficacité et de l’efficience du ministère de l’Éducation

Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l’Ontario

Résultats de l’examen de l’étape 4 de l’efficacité et de l’efficience

Octobre 2010

Ébauche du rapport final

Table des matières

Résumé 1
1 Introduction 3
1.1 Contexte 3
1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario 3
1.1.2 Réforme du transport 3
1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire 4
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience 5
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience 5
Figure 1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience 6
1.2 Portée de la mission de Deloitte 6
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience 7
Figure 2: Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience 7
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données 7
1.3.2 Étape 2 – Entrevues 8
1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations 8
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport 12
Figure 3: Évaluation des consortiums – Analyse et attribution des notes 13
1.3.5 Rajustement du financement 13
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement 14
1.3.6 But du rapport 14
1.3.7 Documentation 15
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport 15
2 Aperçu du consortium 16
2.1 Aperçu du consortium 16
Tableau 2 : Données de 2009-2010 sur l'examen du transport 16
Tableau 3 : Données financières pour 2009-2010 18
3 Gestion du consortium 19

3.1 Introduction 19
3.2 Gouvernance 19
3.2.1 Observations 20
Figure 4: Structure de gouvernance du consortium 20
3.2.2 Pratiques exemplaires 22
3.3 Structure organisationnelle 22
3.3.1 Observations 23
Figure 5: Structure organisationnelle du consortium 25
3.3.2 Pratiques exemplaires 25
3.4 Gestion du consortium 26
3.4.1 Observations 26
3.4.2 Pratiques exemplaires 33
3.4.3 Recommandations 34
3.5 Gestion financière 35
3.5.1 Observations 35
3.5.2 Pratiques exemplaires 37
3.6 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience 38
4 Politiques et pratiques 39
4.1 Introduction 39
4.2 Politiques et pratiques de transport 39
4.2.1 Observations 40
Tableau 4 : Comparaison entre les principales politiques 42
Tableau 5 : Nombre d'usagers du matin selon les autres critères d'admissibilité 45
4.2.2 Pratiques exemplaires 51
4.2.3 Recommandations 51
4.3 Transport pour les élèves ayant des besoins particuliers 52
4.3.1 Observations 52
4.4 Politique de sécurité 54
4.4.1 Observations 54
4.4.2 Pratiques exemplaires 57
4.5 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience 57

5 Optimisation des tournées et technologie 58
5.1 Introduction 58
5.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie 58
5.2.1 Observations 59
5.2.2 Pratiques exemplaires 61
5.3 Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves 62
5.3.1 Observations 62
Tableau 6: Niveau 1 - Tous les élèves transportés 66
Tableau 7: Niveau 2 - Transportés hors du secteur de fréquentation ou dans la zone de marche (code 12, 13) 66
Tableau 8: Niveau 3 – Transportés sans code d'admissibilité (code par défaut 99) 67
5.3.2 Pratiques exemplaires 68
5.3.3 Recommandations 68
5.4 Rapports du système 69
5.4.1 Observations 69
5.4.2 Pratiques exemplaires 70
5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté 72
5.5.1 Observations 72
Tableau 7: Utilisation prévue moyenne de la capacité 73
Figure 6: Nombre de parcours par taux d'utilisation de la capacité 74
Figure 7: Parcours d'après la capacité des autobus 75
Figure 8: Pourcentage des tournées comportant des parcours simples ou multiples 75
Figure 9: Nombre d'écoles selon l'heure de début des classes 76
Figure 10: Élèves transportés par rapport aux heures de début des classes 77
Figure 11: Répartition des véhicules le matin 78
Figure 12: Nombre d'écoles par rapport aux heures de fin des classes 79
Figure 13: Nombre d'élèves transportés aux heures de fin des classes 79
Figure 14: Répartition du parc d'autobus en après-midi 80
Figure 15: Nombre d'élèves par rapport à la durée des trajets 81

5.5.2 Recommandations 81
5.6 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience 82
6 Contrats 83
6.1 Introduction 83
6.2 Structure des contrats 83
6.2.1 Observations 84
6.2.2 Pratiques exemplaires 87
6.2.3 Recommandations 89
6.3 Achat de produits et de services 89
6.3.1 Observations 89
6.3.2 Pratiques exemplaires 90
6.3.3 Recommandations 90
6.4 Gestion des contrats 91
6.4.1 Observations 92
6.4.2 Pratiques exemplaires 93
6.4.3 Recommandations 94
6.5 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience 94
7 Rajustement du financement 95
Tableau 8: Formule de rajustement du financement 95
London District Catholic School Board 96
Thames Valley District School Board 96
8 Annexe 1 : Glossaire 97
9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire 100
London District Catholic School Board 100
Thames Valley District School Board 100
10 Annexe 3 : Liste des documents 101
11 Annexe 4 : Pratiques courantes 107
Distance entre le domicile et l'école 107
Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus 107
Plage d'arrivée 107
Plage de départ 107

Heure du premier ramassage 108
Dernière heure de débarquement 108
Durée maximale du trajet 108
Places assises par véhicule 108

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 expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen de l'efficacité et de l'efficience des Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l'Ontario (ci-après appelés « les STS » ou « le consortium ») réalisé par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après appelé « le Ministère »). 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 déterminer si les pratiques actuelles sont raisonnables et appropriées, de vérifier si des pratiques exemplaires ont été mises en œuvre et de formuler des 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 pourraient être effectués en cours d'exercice.

L'examen de la gestion du consortium a permis de constater que celui-ci est une personne morale distincte caractérisée par une structure de gouvernance dont les liens hiérarchiques explicites entre toutes les parties concernées garantissent la responsabilisation et la transparence. Pour atténuer les risques, le consortium a également conclu des ententes et des contrats appropriés qui définissent clairement les relations. Des améliorations pourraient toutefois être apportées s'il élaborait une stratégie tenant compte de la baisse des effectifs, modifiait ses politiques d'achat pour intégrer le recours à des modes d'approvisionnement concurrentiel, et ajustait son processus de paiement des exploitants d'autobus de façon à ce que ceux-ci établissent leur facture sans tenir compte des données du consortium.

Le consortium a élaboré des politiques et pratiques qu'il a instaurées de façon pragmatique et qui comportent tous les éléments nécessaires pour une mise en œuvre efficace. Il faudrait par contre se doter d'une documentation justificative plus claire afin d'atténuer les risques de malentendu, de mauvaise application ou d'erreur d'interprétation; c'est particulièrement le cas pour l'admissibilité aux services et l'interaction actuelle entre les politiques du consortium et celles de ses conseils membres.

Le consortium optimise les tournées et utilise la technologie de façon impressionnante et très étendue, et tous les éléments essentiels sont en place pour promouvoir une culture d'amélioration continue. En outre, les efforts qu'il déploie pour améliorer l'efficacité et l'efficience du système ont produit d'excellents résultats, dont un haut niveau d'utilisation de la capacité et d'efficacité du service. La synchronisation des

heures de classe dans l'ensemble de la zone desservie par le consortium constituerait une autre excellente possibilité d'amélioration.

L'examen des pratiques contractuelles du consortium a révélé que ce dernier utilise généralement des structures de contrat normalisées dont les clauses et les exigences en matière de sécurité sont appropriées, et qu'il a récemment instauré un processus de suivi exhaustif. Sa manière de tenir les exploitants au courant des changements à venir aux clauses contractuelles et aux processus d'approvisionnement est digne d'éloges. Le consortium devrait continuer de suivre ses plans visant à simplifier le mode de rémunération des exploitants, et de mener ses démarches visant à mettre en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les contrats des exploitants, notamment l'élaboration et la communication d'un plan détaillé à cette fin. Ayant établi une excellente base pour ses pratiques contractuelles, le consortium réussira certainement au fil du temps à démontrer l'efficacité de ses politiques et de ses plans.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-élevée**. Depuis la restructuration des conseils membres, il a accompli des progrès remarquables au cours de la dernière année. Les résultats obtenus dans ce court laps de temps démontrent ce qui est possible d'accomplir avec une équipe solidaire, un leadership solide, une attitude gagnante ainsi que l'aide et la coopération des conseils membres et de tous les intervenants. L'ensemble du consortium mérite des applaudissements nourris pour ses efforts et ses réalisations. En se fondant sur cette évaluation, le Ministère augmentera le financement accordé au transport afin de réduire l'écart de financement de 2010-2011 à ce chapitre pour le London District Catholic School Board (« LDCSB ») et le Thames Valley District School Board (« TVDSB ») selon la formule du tableau 1. Les calculs des débours sont décrits en détail à la section 7 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

London District Catholic School Board	0 $
Thames Valley District School Board	959 873 $

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement du transport des élèves en Ontario

Le Ministère offre du financement aux 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le transport des élèves. En vertu de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (Loi), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport des élèves, le Ministère lui fournira du financement afin de lui permettre d'offrir le service. Bien que la Loi n'oblige pas les conseils scolaires à offrir un service de transport, tous les conseils scolaires de l'Ontario fournissent ce service aux élèves du primaire admissibles et la plupart le fournissent aux élèves du secondaire admissibles. Il incombe aux conseils scolaires d'élaborer et de tenir à jour leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été instauré dans la province de l'Ontario, prévoyant une démarche globale de financement des conseils scolaires. Cependant, on a décidé de maintenir au même niveau le financement du transport des élèves de façon provisoire pendant que le Ministère s'affaire à élaborer et à mettre en œuvre une nouvelle démarche à ce sujet. De 1998- 1999 à 2010-2011, le financement s'est accru de plus de 267 millions de dollars dans le but de contrer la hausse des coûts à ce chapitre, comme celle des prix du carburant, malgré une baisse générale de l'effectif.

1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre les réformes du transport des élèves. Les objectifs de ces réformes consistent à accroître la capacité de fournir des services de transport d'élèves sécuritaires, efficaces et efficients, à trouver une méthode équitable de financement et à réduire le fardeau administratif de la prestation des services de transport, permettant ainsi aux conseils scolaires de se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves.

Les réformes exigent que la prestation des services de transport d'élèves soit confiée à un consortium, que l'efficacité et l'efficience des consortiums de transport fassent l'objet d'un examen et qu'une étude des coûts de référence d'un autobus scolaire soit entreprise, tenant compte de normes de sécurité des véhicules et de formation des conducteurs.

1.1.3 Mise sur pied de consortiums de transport scolaire

Les 72 conseils scolaires de l'Ontario œuvrent au sein de quatre systèmes indépendants:

- les écoles publiques de langue anglaise;
- les écoles séparées de langue anglaise;
- les écoles publiques de langue française;
- les écoles séparées de langue française.

Par conséquent, une région géographique de la province peut compter jusqu'à quatre conseils scolaires coïncidents (c.-à-d. des conseils desservant des régions géographiques qui se chevauchent) exploitant des écoles et leurs systèmes de transport respectifs. Les conseils scolaires coïncidents ont la possibilité de mettre sur pied un consortium et, par conséquent, d'offrir des services de transport à deux conseils coïncidents ou plus dans une région donnée. Le Ministère croit aux avantages des consortiums en tant que modèle opérationnel viable pour réaliser des économies. Ce point de vue a été approuvé par la Commission d'amélioration de l'éducation en 2000 et a été démontré par les consortiums établis dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collabore à divers degrés à la prestation de services de transport. Cette coopération se fait de différentes façons :

- un conseil scolaire achète les services de transport d'un autre dans la totalité ou une partie de son territoire de compétence;
- au moins deux conseils scolaires coïncidents partagent des services de transport sur la totalité ou certaines de leurs tournées;
- un consortium est créé dans le but de planifier et de fournir des services de transport aux élèves de tous les conseils scolaires partenaires.

Environ 99 % des services de transport d'élèves en Ontario sont fournis par voie de contrats conclus entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et les exploitants de transport privé. Le reste, soit 1 %, est fourni au moyen de véhicules appartenant au conseil scolaire en complément des services acquis en vertu des contrats signés avec les exploitants de transport privé.

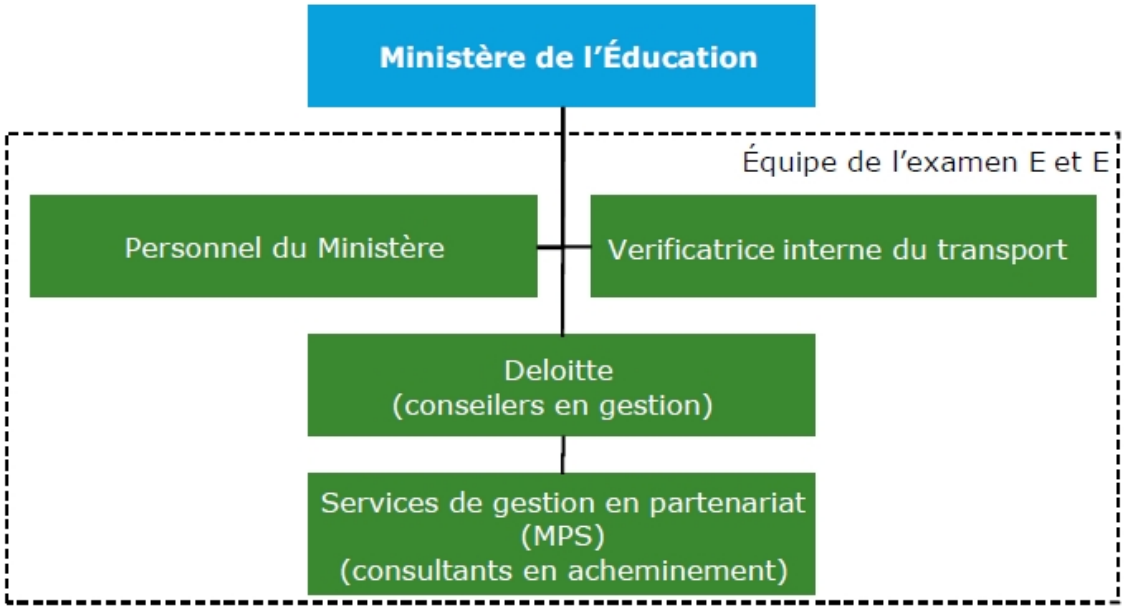
1.1.4 Examen de l’efficacité et de l’efficience

Selon les lignes directrices du Ministère relatives aux consortiums, dès qu’un consortium répond aux exigences décrites dans la note de service SB : 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l’efficacité et de l’efficience. Cet examen est réalisé par l’équipe d’examen de l’efficacité et de l’efficience qui aide le Ministère à évaluer la gestion, les politiques et les pratiques du consortium, l’optimisation des tournées et la technologie et la passation de marchés. Ces examens décèlent les pratiques exemplaires, les possibilités d’amélioration et fournissent des renseignements précieux qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions éclairées en matière de financement en ce qui concerne l’avenir. Le Ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l’efficacité et de l’efficience ») à travers la province.

1.1.5 L’équipe d’examen de l’efficacité et de l’efficience

Afin de s’assurer que ces examens sont réalisés de façon objective, le Ministère a formé une équipe (voir la figure 1) chargée d’effectuer les examens de l’efficacité et de l’efficience. Cette équipe d’examen a été conçue de manière à tirer profit de l’expertise de professionnels du secteur et de conseillers en gestion durant l’évaluation d’aspects précis de chaque consortium. Les services de conseillers en gestion ont été retenus en vue d’évaluer la gestion du consortium et les contrats. Les services de conseillers en optimisation des tournées ont été retenus afin de mettre particulièrement l’accent sur l’acquisition, la mise en œuvre et l’utilisation de logiciels d’optimisation des tournées et de technologies connexes ainsi que sur les politiques et les pratiques.

Figure 1: Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience



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 4 étant en cours);

- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;

- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;

- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;

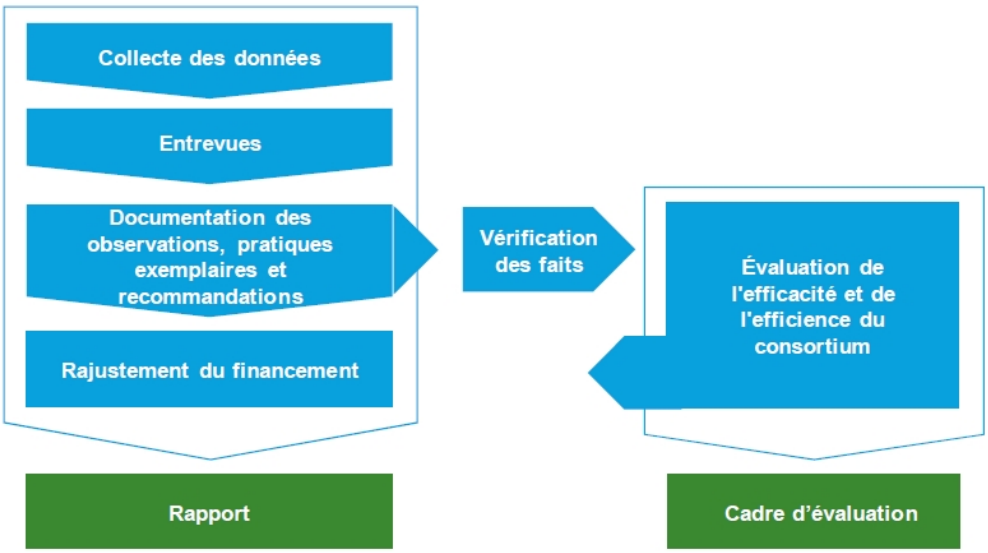
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 3 et 4. Le public cible du rapport sera le Ministère, le consortium et ses conseils scolaires membres. Une fois terminé,

chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils scolaires qui en sont membres.

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

La méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience repose sur la démarche en six étapes présentée à la figure 2 et élaborée ci-dessous.

Figure 2: Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience



Un rapport d'examen dans lequel sont consignées les observations, les évaluations et les recommandations est produit à la fin de l'examen d'un établissement. Le cadre d'évaluation a été élaboré de manière à assurer la cohérence et fournir des détails sur la façon dont le guide d'évaluation a été utilisé dans le but d'attribuer une note globale à chaque établissement.

1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

Chaque consortium examiné reçoit un exemplaire du guide d'examen de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide fournit des détails sur les renseignements et les données que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience demande au consortium de recueillir, d'organiser et de fournir.

Les données sont recueillies dans quatre principaux domaines :

1. la gestion du consortium;

2. les politiques et les pratiques;

3. l’optimisation des tournées et la technologie;

4. la passation des marchés.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L’équipe d’examen de l’efficacité et de l’efficience identifie les membres clés du personnel du consortium, les intervenants externes et les principaux décideurs auprès de qui les entrevues sont réalisées afin de mieux comprendre les activités et les principaux enjeux qui ont une incidence sur la prestation efficace et efficiente de services de transport d’élèves.

1.3.3 Étape 3 – Consignation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations

En se fondant sur les données recueillies et les entrevues réalisées, l’équipe d’examen de l’efficacité et de l’efficience consigne ses conclusions dans trois domaines clés :

- les observations qui tiennent compte des conclusions de l’examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;

- les pratiques exemplaires que le consortium utilise dans chacun des domaines;

- les recommandations d’amélioration fondées sur le guide d’évaluation. Un résumé des principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés 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 oeuvre.

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 biens définies et régulièrement mises en oeuvre. 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'efficience du processus décisionnel.

- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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.

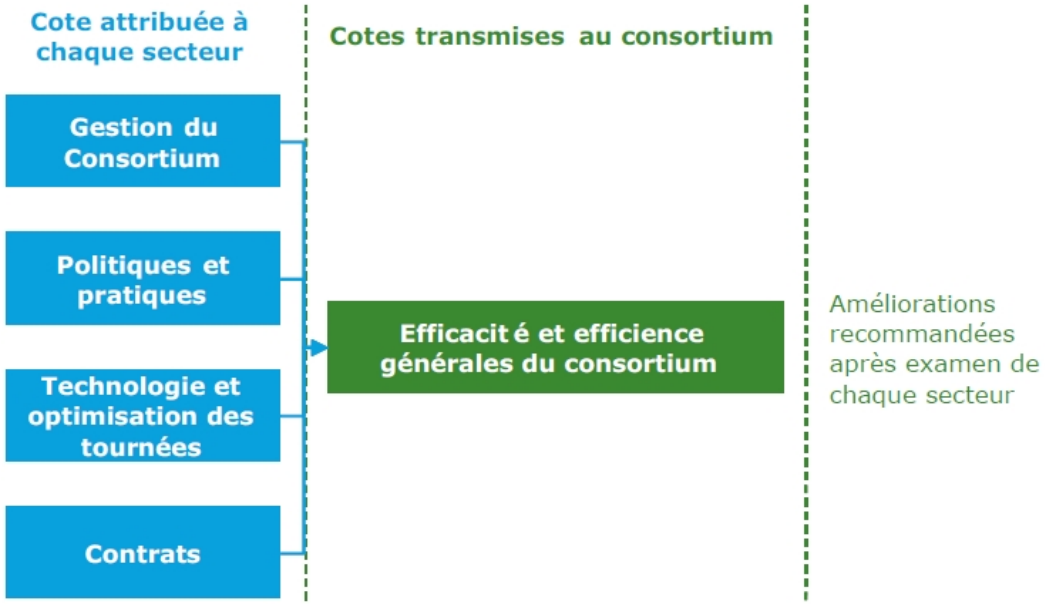
- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.

- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires

1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l’efficacité et de l’efficience du consortium et rapport

Le guide d’évaluation a été élaboré afin de permettre à l’équipe d’évaluation de l’efficacité et de l’efficience de fournir une méthode d’évaluation cohérente, juste et transparente à chaque consortium qui fait l’objet d’un tel examen. Ce guide se divise en quatre parties correspondant aux principaux éléments de l’examen (c.-à-d. la gestion du consortium, les politiques et les pratiques, l’optimisation des tournées et la technologie et la passation des marchés) et, pour chacun, il indique ce qui constitue un niveau particulier d’efficacité et d’efficience (voir le diagramme du processus à la figure 3).

Figure 3: Évaluation des consortiums – Analyse et attribution des notes



Le cadre d'évaluation fournit des détails sur la façon dont le guide d'évaluation doit être utilisé, notamment l'utilisation des feuilles de travail, dans le but d'obtenir la note globale finale. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience compile ensuite toutes les conclusions et les recommandations dans un rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux de l'étude des coûts de référence pour orienter ses décisions futures en matière de rajustement du financement. Seuls les conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 ci-dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires[1]	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire[1]
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

1.3.6 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 4 octobre 2010.

[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).

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 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 Aperçu du consortium

2.1 Aperçu du consortium

Les Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l'Ontario ont été constitués en personne morale en septembre 2008 et restructurés le 1er juillet 2010, à la suite du départ de deux conseils scolaires, à savoir le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest et le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest. Depuis le 1er juillet 2010, le consortium offre des services de transport à ses deux conseils membres : le London District Catholic School Board et le Thames Valley District School Board.

Le consortium offre des services de transport à plus de 46 000 élèves du primaire et du secondaire à l'aide de 1 000 autobus scolaires et véhicules de transport adaptés. La zone desservie a une superficie de 7 278 kilomètres carrés et comprend 220 écoles élémentaires et secondaires. Ces services de transport sont fournis par dix différents exploitants d'autobus qui desservent les 1 081 itinéraires du consortium.

La zone géographique que dessert le consortium comporte des zones urbaines et rurales, et la zone desservie englobe les comtés d'Elgin, de Middlesex, d'Oxford et la ville de London.

Les tableaux 2 et 3 ci-dessous présentent un résumé des principales statistiques et données financières de chaque conseil membre :

Tableau 2 : Données de 2009-2010 sur l'examen du transport[2]

Élément	LDCSB	TVDSB	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	58	187	245
Nombre total général d'élèves transportés	12 086	21 300	33 386
Nombre total d'élèves ayant des besoins particuliers[3] transportés	137	1 224	1 361

[2] Il est possible qu'il y ait des divergences entre les données figurant dans la présente section du rapport et celles présentées dans d'autres sections, parce que les données ont été recueillies à des moments différents. Les données figurant dans la présente section du rapport comprennent le transport du midi.
[3] Comprend les élèves requérant un transport adapté comme les groupes d'élèves en difficulté qui requièrent des tournées simples et (ou) des véhicules réservés, les élèves qui doivent effectuer le trajet seuls et ceux qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

Élément	LDCSB	TVDSB	Total du consortium
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	38	185	223
Nombre total d'élèves transportés[4] dans le cadre des programmes spécialisés	1 363	3 873	5 236
Nombre total de transports de courtoisie	95	640	735
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	658	3 072	3 730
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	14 377	30 294	44 671
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun		105	105
Nombre total d'élèves transportés, y compris			
les usagers du transport en commun	14 377	30 399	44 776
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat[5]	217	454	671
Nombre total de minibus exploités à contrat	10	23	33
Nombre total de véhicules scolaire exploités à contrat[6]	11	196	207
Nombre total de véhicules de transport adapté	23	108	131
Nombre total de taxis exploités à contrat	2	2	4
Nombre total de véhicules exploités à contrat	262	784	1 046

[4] Comprend les élèves transportés dans le cadre des programmes d'immersion en français, à vocation particulière et pour enfants doués : les élèves ayant des besoins particuliers qui sont transportés dans le cadre de programmes spécialisés sont consignés comme étant des élèves ayant des besoins particuliers.
[5] Comprend les autobus de grande taille, les autobus de taille moyenne, les autobus de grande taille et de taille moyenne adaptés; tous les comptes de véhicules sont arrondis au nombre entier le plus proche.
[6] Comprend les fourgonnettes et les minifourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

Tableau 3 : Données financières[7] pour 2009-2010

Élément	LDCSB	TVDSB
Affectation	12 059 781 $	32 590 125 $
Dépenses nettes	11 413 252 $	33 656 651 $
Excédent (déficit) au chapitre du transport	646 529 $	(1 066 526) $

[7] Affectations et dépenses pour 2009-2010 selon les données du Ministère – Estimations révisées pour 2009-2010

3 Gestion du consortium

3.1 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 propre à chaque élément. L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience en matière de gestion du consortium est la suivante :

Gestion du consortium – Note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne – élevée

3.2 Gouvernance

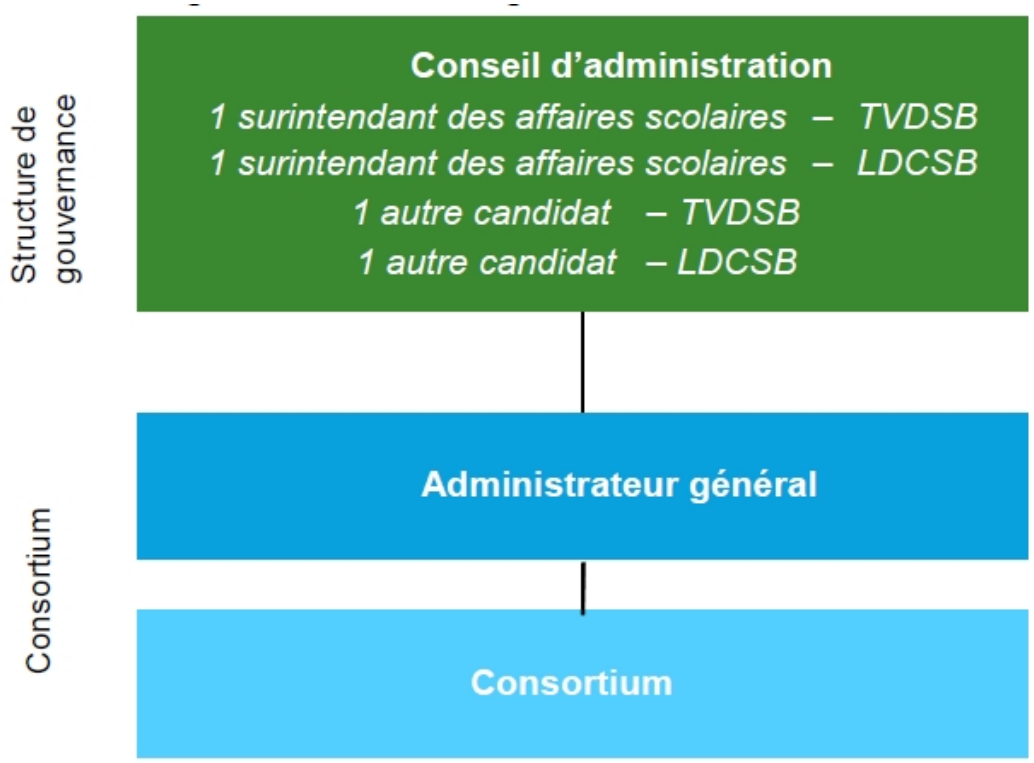
La gouvernance se rapporte à la façon dont un organisme est dirigé et contrôlé. Une des principales responsabilités d'une structure de gouvernance consiste à mettre en place des structures et processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et permettent de les surveiller, de les mesurer et de les améliorer. 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. Pour assurer le respect de ces trois principes, l'organisme de gouvernance doit être indépendant de l'équipe responsable de la gestion des activités quotidiennes.

3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

La structure de gouvernance du consortium est décrite dans l'entente d'adhésion au consortium et dans ses règlements. Ces documents ont été mis à jour le 1er juillet 2010 lorsque deux conseils scolaires ont quitté le consortium (le Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest et le Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest). Chaque conseil membre désigne deux représentants pour siéger au conseil d'administration du consortium, lequel compte quatre membres, et désigne ensuite l'administrateur général de l'entité. Voici l'organigramme de la structure de gouvernance :

Figure 4: Structure de gouvernance du consortium



L'entente d'adhésion au consortium et les règlements de celui-ci décrivent les rôles et les responsabilités de sa structure de gouvernance, et précisent que la responsabilité première du conseil d'administration est d'approuver les éléments suivants :

- les budgets annuels de fonctionnement, de transport et d'immobilisations du consortium, qui comprennent notamment les niveaux de dotation en personnel;

- un plan annuel énonçant les mesures d'efficacité de la prestation des services proposés et les économies prévues pour chaque conseil membre pendant l'année à venir, ainsi qu'un rapport de fin d'année comparant le rendement réel au rendement prévu pour l'année, et sa publication;

- la nomination de l'administrateur général du consortium et la description de ses rôles et responsabilités;

- tout contrat pouvant être signé par le consortium;

- toute communication du consortium avec les conseillères et conseillers scolaires des conseils membres.

L'entente d'adhésion énonce explicitement que l'administrateur général doit gérer les opérations quotidiennes du consortium. En février 2009, le conseil d'administration a officiellement approuvé les rôles et responsabilités de l'administrateur général et a souligné que ce dernier est chargé de la planification, de l'organisation et de la direction de toutes les activités du consortium.

Le conseil d'administration est tenu de se réunir au moins trois fois l'an, et se réunit généralement une fois par mois. L'ordre du jour des réunions est établi à l'avance et le procès-verbal est dressé au cours de la réunion, avant d'être signé et ratifié.

L'entente d'adhésion au consortium indique que des candidats provenant des conseils membres alterneront à la présidence; ses règlements prescrivent de soumettre toutes les questions au vote et de les trancher à l'unanimité.

Des ententes de confidentialité ont été signées entre le consortium et ses conseils membres.

Clause relative à l'arbitrage et à la gouvernance au niveau des conseils

L'entente d'adhésion au consortium comprend une clause de résolution des différends qui prévoit le renvoi du différend au conseil d'administration de façon à régler la question à l'amiable, et ensuite à la direction de l'éducation des autres conseils scolaires membres. S'il n'est pas possible de régler le différend, le cas sera confié à un médiateur choisi conjointement par les conseils membres, et ensuite à un arbitre unique également choisi par les conseils membres. Toutes les décisions de l'arbitre sont exécutoires et sans appel, et il lui incombe d'adjuger les coûts de l'arbitrage.

3.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Structure des structures de gouvernance

Les structures de gouvernance du consortium se composent, à nombre égal, de représentants de chaque conseil membre. Cela favorise l'équité et la participation à parts égales au processus décisionnel et fait en sorte que les droits de chaque conseil membre soient pris en compte équitablement.

Relations avec le conseil d'administration

Le conseil d'administration collabore étroitement avec l'administrateur général, tout en respectant une distinction bien établie entre la gestion quotidienne du consortium et les questions stratégiques et de politique générale dont les conseils scolaires sont saisis. Les relations de travail harmonieuses entre les deux conseils et le consortium permettent à toutes les parties de communiquer ouvertement.

Réunions des structures de gouvernance

Les structures de gouvernance du consortium doivent tenir un certain nombre de réunions par année, se servir d'un ordre du jour officiel, dresser un procès-verbal, le ratifier et le signer. Ces mesures assurent l'ouverture, la responsabilisation et la transparence du consortium à l'égard des parties prenantes.

Règlement des différends

Il existe une politique de règlement des différends entre les conseils membres. Cette politique constitue un mécanisme efficace de protection des droits des conseils membres et sert à garantir que les décisions représentent au mieux les intérêts des parties. À ce jour, les conseils membres ont réglé toutes les questions et tous les problèmes sans avoir recours à cette politique le règlement des différends.

3.3 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.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Le consortium a été constitué en personne morale distincte (société sans capital-actions) le 29 septembre 2008, et ses bureaux sont situés dans un bâtiment différent de celui de ses conseils membres. Sa constitution en société visait à favoriser et à faire avancer l'éducation de niveau élémentaire, secondaire et postsecondaire des systèmes scolaires public et privé de l'Ontario. Les moyens qu'elle entend mettre en œuvre sont les suivants :

- fournir des services de transport aux élèves de niveau élémentaire, secondaire et postsecondaire des systèmes scolaires public et privé de l'Ontario;
- créer, appuyer, mettre en œuvre et faire progresser des programmes d'enseignement et de formation et des projets novateurs qui favoriseront en général la cause du système public d'éducation et de formation, en particulier l'enseignement et la formation, et subsidiairement, les collectivités;
- créer et exploiter dans la collectivité des centres d'enseignement, d'emploi, de formation et d'assistance sans but lucratif;
- faire des dons ou octroyer des récompenses aux personnes, organismes, personnes morales ou établissements pour leurs réalisations dans le domaine de l'enseignement et de la formation, afin de les aider à en continuer la promotion;
- toute autre activité complémentaire qui servira ces objectifs.

Les documents constitutifs du consortium sont ses lettres patentes, ses règlements, et l'entente d'adhésion. On trouvera dans la section suivante une description de chacun de ces documents.

Formation du consortium et entente

Lettres patentes

Les lettres patentes, soumises au ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario, établissent le statut de société sans capital-actions du consortium. Le

document fait état des objectifs de l'organisme et contient des dispositions spécifiques relatives aux pouvoirs et aux capacités du consortium.

Entente d'adhésion au consortium et règlements du consortium

L'entente d'adhésion initiale et les règlements du consortium ont été révisés le 1er juillet 2010 à la suite du départ de deux conseils scolaires; l'entente d'adhésion et les règlements révisés définissent la relation entre les deux conseils membres ainsi que certains aspects de la structure du consortium et de ses activités. Ils traitent notamment des aspects suivants :

- l'objet du consortium : gérer et administrer tous les services de transport entre le domicile et l'école (y compris les autobus en retard), entre les écoles ainsi que les services de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers. Il incombera toutefois à chaque conseil membre de gérer le transport par autobus nolisé pour les activités en milieu scolaire;

- la structure de gouvernance du consortium : les membres, les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, et la procédure de vote;

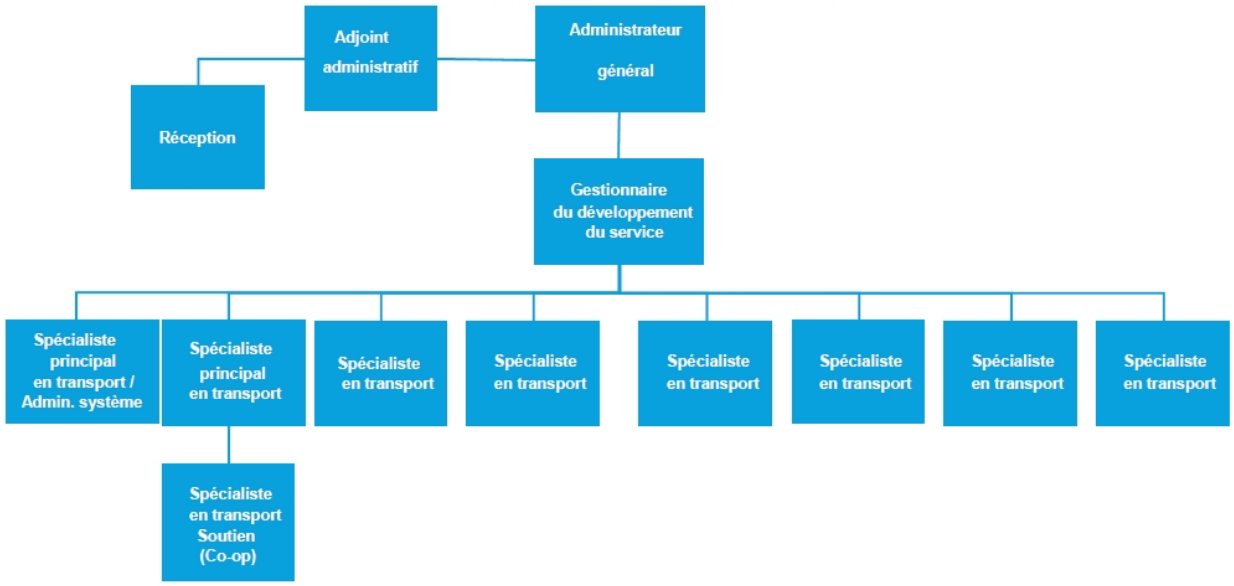
- les finances du consortium : les ententes de partage de coûts entre les conseils membres;

- d'autres aspects concernant la coopération entre les conseils membres, les exigences en matière d'assurance, la résiliation anticipée, la fusion, le règlement des différends et l'indemnisation.

Organisation de l'entité

Un membre du personnel (et spécialiste en matière de transport) du London District Catholic School Board est actuellement en détachement; tous les autres membres du personnel sont employés par le consortium. La structure organisationnelle du consortium est illustrée ci-dessous :

Figure 5: Structure organisationnelle du consortium



Il existe actuellement des descriptions d'emploi qui énoncent les responsabilités particulières, les pouvoirs décisionnels, les compétences, les liens hiérarchiques et les pouvoirs de délégation de chaque titulaire de poste.

3.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Personne morale distincte

Le consortium a été constitué en personne morale et ses bureaux sont situés dans un bâtiment différent de celui de ses conseils membres. Cette structure lui permet de gérer ses activités quotidiennes de façon indépendante, elle fait en sorte que sa structure et son mandat demeurent cohérents malgré les changements susceptibles de survenir au niveau des conseils membres (c.-à-d. changement de conseillers et conseillères scolaires, de membres du conseil d'administration, etc.) et elle lui procure des avantages d'ordre contractuel. Le statut de personne morale distincte lui permet de conclure des contrats exécutoires pour l'achat de tous les services, surtout avec des exploitants d'autobus, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle des conseils membres.

Clauses de l'entente d'adhésion au consortium

L'entente d'adhésion au consortium, le document juridique qui régit le consortium, contient suffisamment de détails sur les dispositions importantes telles que le partage des coûts, la résolution des différends, la supervision et le rôle du consortium. Ces précisions ont ceci d'important qu'elles définissent clairement la relation entre les conseils membres en ce qui a trait à la prestation de services de transport d'élèves de façon sécuritaire, efficace et efficiente.

Organisation de l'entité

La structure organisationnelle du consortium schématise clairement les relations hiérarchiques entre les membres de la direction et le personnel. Cette structure accroît l'efficacité en créant un système approprié dans lequel les problèmes peuvent être renvoyés à la direction du consortium.

Descriptions d'emploi

Des descriptions d'emploi claires et détaillées sont définies pour tous les postes du consortium. Elles aident le personnel à exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et assurent une transition en douceur en cas de rotation du personnel. Nous encourageons le consortium à poursuivre méthodiquement sa révision et sa mise à jour des descriptions d'emploi.

3.4 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.

3.4.1 Observations

Partage des coûts

L'entente d'adhésion au consortium décrit le mécanisme de partage des coûts :

- Les coûts des activités hors transport sont imputés à chaque conseil membre en fonction du nombre non pondéré d'élèves transportés;
- Les coûts de transport sont imputés à chaque conseil membre comme suit :
    - division du coût total de chaque itinéraire par le nombre de parcours;

- établissement du coût de chaque parcours en fonction du nombre pondéré d'élèves transportés.

Les coûts des activités hors transport sont calculés en fonction du nombre non pondéré d'élèves transportés à la date du décompte des inscriptions pour l'automne, et les frais de transport sont calculés en fonction du nombre pondéré d'élèves transportés à la date du décompte des inscriptions pour l'automne et le printemps.

À la lumière des résultats réels et des données sur l'achalandage pondéré que lui fournit son logiciel de planification des tournées, le consortium calcule la part des coûts de transport et des activités hors transport revenant à chaque conseil membre.

Ententes de service de transport

Le consortium a conclu avec ses conseils membres des ententes de service de transport dans lesquelles sont décrits les objectifs des parties (c.-à-d. de fournir des services de transport scolaire sûrs, efficaces et efficients conformément aux termes de l'entente d'adhésion au consortium), les niveaux de service et les modalités.

Les niveaux de service sont définis en termes généraux (p. ex., offrir à la clientèle un service de grande qualité, s'efforcer d'administrer et d'exécuter les services de transport d'élèves de façon efficiente et efficace) et obligent le consortium à appliquer uniformément les politiques, les lignes directrices et les procédures administratives respectives des conseils membres.

Ententes d'achat de services et de services de soutien

Le consortium a conclu des ententes d'achat de services avec ses conseils membres. Le LDCSB vend au consortium des ressources humaines ainsi que des services d'approvisionnement, de soutien financiers et de gestion des installations; le TVDSB lui vend des services de paie. Les ententes d'achat de services sont valables pour un an à compter du 1er juillet 2010.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium s'est doté de lignes directrices sur les pratiques et politiques d'approvisionnement et d'achat : il se conforme aux politiques ainsi qu'aux procédures et lignes directrices administratives du LDSCB, duquel il achète actuellement des services d'approvisionnement.

Le consortium a modifié ses politiques et procédures d'achat, qui étaient basées sur celles du LDSCB, de façon à refléter les opérations commerciales habituelles du consortium, et à ce titre :

- pour les achats pouvant atteindre 1 000 $: l'adjointe administrative ou l'adjoint administratif peut apposer sa signature;
- pour les achats pouvant atteindre 5 000 $: le gestionnaire du développement du service peut apposer sa signature;
- pour les achats pouvant atteindre 65 000 $: l'administrateur général peut apposer sa signature;
- pour les achats de plus de 65 000 $: l'administrateur général peut apposer sa signature avec l'approbation du conseil d'administration.

Même si le consortium suit les politiques et procédures d'achat du LDSCB, il est à noter que celles-ci excluent explicitement le transport par autobus scolaire des lignes directrices du LDSCB en matière d'approvisionnement concurrentiel. Par contre, la politique est maintenant sujette aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du ministère des Finances pour l'ensemble de la fonction publique.

Opérations bancaires

Le consortium a conclu une entente d'achat de services financiers avec le LDCSB; des explications détaillées se trouvent plus bas dans la section sur la gestion financière.

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE). Cette assurance est en vigueur du 1er janvier 2010 au 1er janvier 2011 et couvre la responsabilité civile, les biens, les chaudières, les vols et les détournements.

Même si ses besoins en assurance sont revus périodiquement, le consortium élabore actuellement une politique officielle à ce sujet.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Le consortium dispose d'un plan détaillé de ressources humaines qui prescrit une stratégie d'organisation axée sur les résultats visant principalement une gestion efficace des ressources humaines, le leadership et le mentorat, la rétroaction sur le rendement, l'apprentissage, et la création d'un milieu de travail souple et motivant.

L'examen des procès-verbaux des réunions révèle que les niveaux de dotation en personnel sont revus périodiquement et gérés de façon à assurer au consortium un effectif adéquat.

On a déployé d'intenses efforts pour mettre sur pied un programme de gestion et de perfectionnement des ressources humaines en portant une attention particulière à la création de pratiques de recrutement uniformes et équitables (p. ex., des entrevues structurées). Le consortium procède chaque année à des évaluations du rendement basées notamment sur une auto-évaluation et sur l'évaluation d'une superviseure ou d'un superviseur. On évalue également le rôle des personnes occupant des fonctions de leadership (c.-à-d., le gestionnaire du développement du service et les spécialistes principaux en transport).

La formation interne du personnel et la formation en milieu de travail sont assurées régulièrement et les initiatives de formation du personnel font l'objet d'une planification, d'une documentation et d'un suivi. On confie aussi des tâches additionnelles aux membres du personnel en fonction de leurs compétences et aptitudes afin d'encourager le perfectionnement professionnel, la formation polyvalente et le développement des compétences.

Le conseil d'administration procède chaque année à l'évaluation du rendement de l'administrateur général.

Les buts et objectifs du consortium sont présentés aux membres du personnel à l'occasion de réunions officielles ou non. On fixe d'avance la date d'une réunion officielle du personnel et l'on y rédige un procès-verbal.

Planification de la relève

En l'absence d'un plan officiel de planification de la relève, on met tout en œuvre pour disposer d'une personne-ressource principale et d'au moins deux autres personnes ayant reçu une formation polyvalente au même poste. Le consortium s'est toutefois efforcé de structurer l'organisme de façon à favoriser le cheminement de carrière (c.-à-d., passer de spécialiste en transport à spécialiste principal en transport, et de gestionnaire du développement du service à administrateur général). Il a également veillé à ce que les compétences essentielles du directeur principal du développement soient fidèlement décrites de façon à compléter celles de l'administrateur général, afin de permettre au premier d'assumer les responsabilités du second en cas d'absence prolongée, ou de lui succéder (avec l'approbation du conseil d'administration). L'approche du consortium consiste à traiter la planification de la relève comme une question opérationnelle, et de créer avec les candidats potentiels une réserve de talents pour les prochaines ouvertures de postes dans l'organisme.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium a élaboré un plan d'affaires qui vise principalement les objectifs à court et moyen terme que la direction affirme devoir atteindre pour préparer le terrain à des

objectifs stratégiques à plus long terme. S'il incombe à l'administrateur général d'élaborer le plan d'affaires, le conseil d'administration fournit des données, des directives et une orientation tout au long du processus.

Le plan d'affaires quinquennal vise quatre principaux aspects : la gestion du consortium, ses politiques et pratiques, la technologie et l'optimisation des tournées, et la passation de marchés. Le plan d'affaires fait état d'une vision et d'un ensemble d'objectifs pour chacun de ces quatre principaux aspects. Le consortium établit également une série d'objectifs à court et à moyen terme, et quelques-uns à long terme.

Voici certains des objectifs à court terme :

- passer d'une tarification fixe à une tarification à taux variable en 2011-2012;
- élaborer une stratégie globale pour les demandes de propositions du transport de la maison à l'école, et la mettre en œuvre en 2011-2012;
- collaborer avec les fournisseurs de services engagés par contrat pour améliorer l'efficacité du fonctionnement des véhicules et de leur entretien, et accroître l'utilisation de carburants de remplacement écologiques.

Voici certains des objectifs à moyen terme :

- commencer l'année 2011 avec un meilleur logiciel de planification en place;
- commencer l'année 2011 en soumettant certaines tournées à un processus d'approvisionnement concurrentiel;
- continuer d'avoir recours au processus d'approvisionnement concurrentiel pendant l'année scolaire 2012-2013.

Voici certains des objectifs à long terme :

- commencer l'année scolaire 2013-2014 en soumettant toutes les tournées à un processus d'approvisionnement concurrentiel;
- poursuivre l'implantation de la technologie du système de localisation automatique de véhicules (LAV) pour améliorer la sécurité et la prestation des services;
- accroître sa présence dans la collectivité à titre de partenaire de la sécurité par une participation aux groupes concernés.

De plus, le plan d'affaires est lié au plan de travail annuel du consortium, à partir duquel on assigne les tâches, fixe les échéances et attribue les responsabilités en fonction des postes. Le plan de travail annuel est soumis chaque année à l'approbation du conseil d'administration, et actualisé chaque trimestre à des fins d'information.

Indicateurs de rendement clés (IRC)

En 2009, le consortium a commencé à calculer les indicateurs de rendement clés et à en rendre compte. Il a d'ailleurs présenté un rapport à leur sujet pour 2009-2010 à la réunion de septembre de son conseil d'administration.

L'équipe de gestion utilisera chaque mois les indicateurs de rendement clés pour mesurer le rendement et en rendre compte chaque année au conseil d'administration, selon un processus documenté et approuvé par le conseil d'administration. Voici les indicateurs de rendement clés que la direction présente au conseil d'administration :

- Nombre d'usagers par conseil scolaire (selon l'admissibilité)
- Service à l'heure et motifs des retards
- Nombre d'usagers par conseil scolaire (service régulier, service spécialisé)
- Taux de fréquence des accidents, selon le kilométrage
- Nombre d'usagers pour des services améliorés
- Enquêtes réalisées
- Coût par élève transporté (service régulier, service spécialisé)
- Sondages sur la satisfaction du personnel
- Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus
- Sommaire du perfectionnement professionnel
- Durée du trajet
- Sommaire de la gestion de l'assiduité
- Données sur les correspondances
- Capacité d'utilisation des véhicules

- Nombre de tournées par exploitant
- Kilomètres parcourus et coûts

Lors de la prochaine réunion du conseil d'administration, la direction présentera également les IRC suivants ayant trait au démarrage : volume d'appels, trafic Web, et utilisation du portail par les parents.

L'organisme a également procédé à un sondage en ligne pour demander aux parents de formuler leurs commentaires sur les services offerts par le consortium. Ce sondage permettra à l'organisme de s'informer directement de son propre rendement auprès de sa clientèle. De plus, le consortium publie un bulletin d'information sur son site Web, ce qui permet aux parents, aux écoles et à tout intéressé d'inscrire son courriel et de recevoir périodiquement des bulletins électroniques traitant des événements courants et des changements à venir.

Gestion de l'information

Le consortium s'est doté de procédures appropriées et documentées, et dispose d'ententes de confidentialité régissant l'utilisation des données sur les élèves et assurant le respect des lois applicables (c.-à-d., la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* (LAIMPVP) et la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LPRPDE)). Dans sa politique en matière de protection de la vie privée, le consortium explique son mode de collecte, d'utilisation et de divulgation des renseignements personnels. Il a par ailleurs fixé les conditions d'utilisation de son site Web.

Les parents autorisent les conseils membres à transmettre les données des élèves au consortium, comme le prévoient les énoncés de la LAIMPVP que les parents signent à l'inscription.

Le consortium a signé des ententes de confidentialité avec son personnel et ses conseils membres, et fait signer chaque année à tous les conducteurs un engagement de ne divulguer aucun renseignement personnel sur les élèves.

Le consortium a rédigé une politique régissant l'usage de caméras dans les autobus; cette politique a été approuvée par le conseil d'administration et affichée sur le site Web du consortium. L'administrateur général collabore avec un conseiller juridique indépendant pour harmoniser la politique avec celles des conseils membres en matière de protection de la vie privée et de gestion de l'information.

Baisse des effectifs

Actuellement, le consortium gère chaque année les changements de financement causés par la baisse des effectifs. On ne fait aucune prévision financière pour les années à venir en ce qui concerne les changements à prévoir en matière de financement et la planification proactive des exigences de transport.

3.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Ententes de partage des coûts

L'entente d'adhésion au consortium décrit le mécanisme du partage des coûts inhérents aux services de transport des élèves. Une méthodologie documentée de partage des coûts constitue une pratique exemplaire qui permet d'assurer l'imputabilité des coûts et des flux de trésorerie opérationnels appropriés relativement aux obligations financières du consortium.

Ententes de service de transport

Le consortium a officiellement conclu et signé avec les conseils membres des contrats l'engageant à leur fournir les services de transport qui y sont prévus. L'étendue des services à fournir, les frais, l'assurance et les obligations contractuelles, la résolution des différends et les autres modalités ont été clairement définis et convenus avant la prestation du service.

Ententes d'achat de services et de services de soutien

Par des ententes d'achat de services, le consortium a établi avec tous ses fournisseurs la portée de leurs services et les modalités de leur rétribution. Des contrats clairs permettent au consortium d'obtenir des services satisfaisants et de réduire les risques de malentendu entre les parties.

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance; ses besoins en la matière sont examinés périodiquement. La couverture d'assurance est essentielle pour protéger correctement le consortium et tous les conseils membres au cas où leur responsabilité serait engagée.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Les évaluations du rendement du personnel sont effectuées régulièrement à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre qui se rapporte spécifiquement au consortium et à ses besoins. Les paramètres utilisés soutiennent les objectifs du consortium. De même, la formation du personnel est assurée régulièrement et fait l'objet d'un suivi à l'interne; les objectifs de formation s'harmonisent avec la stratégie et les objectifs globaux du consortium, ce qui est important pour assurer la cohérence entre les efforts et les objectifs.

Indicateurs de rendement clés

Le consortium utilise de façon généralisée les données disponibles au cours du processus annuel de planification des transports et en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. Il offre également un lieu de rencontre où les intervenants peuvent formuler des commentaires sur le rendement (c.-à-d., les sondages en ligne). La surveillance officielle d'un ensemble pertinent d'indicateurs de rendement clés permet au consortium de quantifier son rendement au fil du temps et d'élaborer des plans d'amélioration réalistes, et le fait d'offrir à ses clients un canal pour fournir leurs commentaires lui permet de mieux répondre à leurs besoins. Il faut également féliciter le consortium d'assurer le suivi de ses IRC par l'analyse des tendances, puisque celle-ci peut constituer un moyen efficace de comprendre les progrès ou les changements qui s'accomplissent année après année dans le contexte opérationnel.

Gestion de l'information

Le consortium a élaboré des politiques approuvées par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des renseignements confidentiels et a conclu des ententes de confidentialité qui permettent d'assurer le caractère confidentiel de toute l'information.

3.4.3 Recommandations

Élaborer une stratégie visant à faire face à la baisse des effectifs

L'effectif des écoles en Ontario a constamment décliné au cours des 10 dernières années. Étant donné que le consortium dessert actuellement certaines régions rurales, et que le dernier avis du Ministère annonce une réduction de financement du transport en proportion de la baisse des effectifs, nous recommandons au consortium d'intégrer une stratégie de gestion des frais de transport à son processus de planification à long terme. Cette stratégie devrait surtout cibler les éventuelles répercussions financières de la baisse des effectifs sur le consortium et présenter des mesures d'atténuation appropriées. L'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui l'aidera non seulement à traiter la question du financement, mais marquera aussi l'adoption d'une

démarche proactive au traitement des problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

Élaborer des documents relatifs à la planification de la relève

Il est reconnu que le personnel du consortium est expérimenté et en mesure d'assurer son fonctionnement en cas de départ ou d'absence d'un membre du personnel important, du fait que l'on s'est efforcé d'assurer à chaque poste la présence d'une personne-ressource principale accompagnée d'au moins deux autres ayant une formation polyvalente, et que l'on a structuré l'organisme de façon à favoriser un cheminement de carrière. Il est toutefois recommandé au consortium de consigner officiellement cette approche dans une politique distincte, de la réviser et de la mettre à jour régulièrement. Le fait de consigner la politique sur la planification de la relève permettra d'assurer le bon fonctionnement du consortium en cas d'imprévu.

Revoir les politiques d'approvisionnement

Nous recommandons au consortium de revoir ses politiques sur le caractère approprié des décisions relatives à l'achat de services de transport scolaire. Il faudrait porter une attention particulière aux limites d'achat associées au lancement d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, et à l'harmonisation des pratiques du consortium aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* dans le secteur parapublic du ministère des Finances.

3.5 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 d'une 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.

3.5.1 Observations

Planification et surveillance du budget

La politique de responsabilité financière approuvée par le conseil scolaire confie la planification du budget et le processus de contrôle à l'administrateur général. Ce dernier a la responsabilité première d'élaborer et de présenter le budget annuel au conseil d'administration, d'encourager la participation des principaux intervenants, et de veiller au respect des lignes directrices du ministère de l'Éducation.

Au cours du mois de février de l'exercice financier précédent, l'administrateur général prépare un budget préliminaire qui est ensuite ajusté en fonction de l'allocation de financement révisée du ministère de l'Éducation. Le conseil d'administration examine le budget ajusté, qui est ensuite approuvé et adopté dès que les conseils membres bouclent leur propre budget. Le budget est ensuite revu en août ou en septembre pour rendre compte le plus exactement possible du coût des tournées, avant d'être de nouveau approuvé par le conseil d'administration; cette version définitive du budget est ensuite mise en œuvre par l'administrateur général.

Au moment de la préparation du budget, l'administrateur général se fonde sur les coûts réels de l'année antérieure et procède aux ajustements des facteurs reconnus comme sujets à des changements au cours de l'année à venir.

Le consortium effectue régulièrement à l'interne des rapprochements entre les prévisions budgétaires et les coûts réels, dont il fait rapport au conseil d'administration à chacune de ses réunions; les écarts font ensuite l'objet d'une surveillance et d'une enquête.

Pratiques et gestion comptables

Le consortium a élaboré des politiques approuvées par les organes de gouvernance en ce qui a trait à la responsabilité financière, les achats, la facturation et le contrôle des dépenses liées au transport, la facturation et le contrôle des dépenses de fonctionnement, le remboursement des dépenses et la petite caisse.

Le consortium a conclu une entente de services financiers avec le LDCSB. En vertu de cette entente, il confie au LDCSB l'administration de tous les comptes créditeurs et débiteurs, la tenue de tous les dossiers nécessaires, la facturation des parties au besoin, et la rédaction des états financiers mensuels. De plus, le trésorier du consortium est nommé membre non votant du service des finances du LCDSB.

Les factures adressées au consortium sont toutes examinées et approuvées par le gestionnaire du développement du service (si le montant est inférieur à 5 000 $) ou par l'administrateur général (si le montant dépasse 5 000 $). Quant aux factures des exploitants, le processus suivi par le consortium se résume comme suit :

- le consortium rédige pour chaque exploitant un résumé des coûts quotidiens et des kilomètres parcourus;
- il fournit les résumés aux exploitants, pour les aider à préparer leurs factures;
- il reçoit les factures des exploitants et les examine;
- l'administrateur général autorise le paiement des factures;
- le service des comptes créditeurs du LDCSB effectue les paiements en suivant les procédures appropriées.

Vérification

L'entente de services entre les parties prescrit au LDCSB de produire les états financiers du consortium. Celui-ci a récemment retenu les services d'un vérificateur indépendant. Les états financiers de 2008-2009 feront l'objet d'une vérification au cours des mois à venir, et ceux de 2009-2010 les suivront de près.

3.5.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Contrôles internes

Le consortium et ses conseils membres ont établi des politiques et des contrôles internes en ce qui a trait à la comptabilisation des revenus et des dépenses des STS. La comptabilité est effectuée au niveau des conseils membres. Elle est toutefois soumise à un premier examen et à une première approbation par les STS. Les STS ne sont pas en mesure de débourser des fonds, et par conséquent, le deuxième examen a lieu au niveau des conseils membres avant les débours, ce qui protège le consortium et les conseils membres contre la fraude et le risque d'erreurs comptables.

Responsabilisation

Le consortium effectue des examens réguliers et approuve les rapprochements afin d'assurer un contrôle adéquat et de prévenir les erreurs comptables. Les écarts entre le budget et les dépenses réelles sont en outre documentés régulièrement.

Processus d'établissement des budgets

Le consortium et ses conseils membres ont établi un processus qui permet de préparer les budgets en temps voulu. Le processus de surveillance du budget assure que

l’administrateur général rend compte des dépenses dans des rapports périodiques au conseil d’administration.

3.6 Résultats de l’examen de l’efficacité et de l’efficience

L’évaluation de la gestion du consortium lui a valu la note **Moyenne-élevée.** Les STS ont adopté une structure de gouvernance qui garantit la responsabilisation, la transparence et la réceptivité de l’organe de gouvernance envers les besoins des intéressés. Les STS constituent également une personne morale distincte dotée de liens hiérarchiques évidents entre toutes les parties concernées (c.-à-d., le personnel, la direction, l’organe de gouvernance et les autres intéressés). Le consortium a également limité les risques en fixant clairement les relations d’affaires dans des ententes et des contrats appropriés. Des améliorations pourraient cependant être apportées à la faveur d’une stratégie tenant compte de la baisse des effectifs, d’une amélioration des politiques d’achat intégrant un processus d’approvisionnement concurrentiel, et d’une modification du processus de paiement des exploitants permettant à ces derniers de préparer leurs factures sans tenir compte des données du consortium.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

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

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

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

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

4.2 Politiques et pratiques de transport

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

opérationnelles et les pratiques quotidiennes, ainsi que leurs répercussions sur la prestation de services de transport efficaces et efficients.

4.2.1 Observations

Lignes directrices générales en matière de politiques

Les STS ont adopté divers énoncés de politique, approuvés par le conseil d'administration du consortium, décrivant les contraintes et les paramètres des services offerts par le consortium. Ces énoncés de politique sont accessibles au public sur le site Web des STS et sont regroupés en sept catégories. Voici la description de ces catégories, avec un sommaire des énoncés de politique afférents à chacune d'entre elles :

1. *Rôles et responsabilités* – entreprise de transport par autobus; conducteur d'autobus; parents; école; élèves; STS.

2. *Critères d'admissibilité* – adresse principale; autre adresse; garde partagée.

3. *Directives opérationnelles* – caméras de surveillance; discipline des élèves; correspondances; dangers; élèves participant à un programme d'échanges; demandes spéciales; transport temporaire; partage des parcours; distance de marche jusqu'à l'arrêt; emplacement des arrêts d'autobus; transport en commun; durée des trajets; heures de classe; fenêtres de temps pour l'arrivée et le départ.

4. *Renseignements destinés aux parents et aux élèves* – objets perdus; boire ou manger dans l'autobus.

5. *Mesures d'urgence* – transport d'urgence; intempéries; fermeture d'école; premiers soins/EpiPen; accidents; élève manquant à l'appel.

6. *Règlement de conflits* – demande de révision du transport; demande de révision de la distance.

7. *Services de transport accessible* – transport accessible; animaux d'assistance; personnes de soutien; demande de transport adapté.

À l'appui des énoncés de politique officiels et accessibles au public, il existe une série d'énoncés de procédure confidentiels (pour usage interne seulement) qui élargissent la portée des politiques et les complètent. Dans certains cas, il s'agit d'énoncés de procédure autonomes conçus pour coordonner et décrire des processus opérationnels internes. Voici des exemples notables de ces énoncés :

- Sauvegarde et récupération des données;
- Modifications au géocode;
- Procédures de modification des tournées et parcours existants.

Dans d'autres cas, des aspects procéduraux sont décrits dans diverses publications et d'autres documents qui ne sont pas codifiés en tant qu'énoncés de procédure officiels. En voici certains exemples :

- Guide de transport spécialisé;
- Guide de gestion des accidents;
- Tâches du spécialiste en transport en matière de mise à jour des tournées.

L'ensemble de la documentation sur les politiques et les pratiques des STS couvre tous les principaux aspects de la planification et des opérations du transport. Sous réserve des observations formulées plus loin, ces documents fournissent une explication claire et concise des paramètres et des contraintes inhérentes au fonctionnement du système de transport. Cette situation correspond aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Plusieurs documents sur les politiques et les procédures visant à promouvoir explicitement l'efficience opérationnelle retiennent particulièrement l'attention, notamment l'énoncé de politique sur le partage des parcours. Voici les résultats d'un examen plus approfondi des forces et faiblesses des principaux critères de planification du transport et de gestion des opérations.

Admissibilité et distances de marche autorisées

Deux aspects essentiels de l'admissibilité au transport ne sont pas couverts par les politiques des STS. Les conseils membres ont plutôt conservé le droit d'établir la distance et le programme en fonction de l'admissibilité au transport. La seule référence écrite avisant les parents de consulter le site Web de leur propre conseil membre pour accéder à cette information est le guide « L'ABC de l'autobus scolaire » qui se trouve sous l'en-tête Politiques et procédures du site Web des STS. À l'heure actuelle, chaque conseil membre dispose en matière de transport d'une politique distincte tenant compte de ces deux éléments, ainsi que d'autres éléments reproduits dans la politique des STS (p. ex., indication de danger). On signale que la politique des STS s'applique dans tous les secteurs, sauf en ce qui touche la distance et l'admissibilité en fonction du programme. Cette distinction n'est pas clairement définie dans les politiques elles-mêmes, et il subsiste un conflit apparent tant que les politiques du conseil membre demeurent en vigueur, présentent des différences par rapport aux pratiques opérationnelles, ou ne sont pas explicitement soumises dans les zones désignées. Le

tableau 4 ci-dessous présente un résumé des principales différences en matière de politique d'admissibilité dans chaque ensemble de documents de politiques.

Tableau 4 : Comparaison entre les principales politiques

Politique	STS	TVDSB	LDCSB
Admissibilité par secteur de fréquentation	Aucune politique	Dans le secteur seulement Certains programmes spécialisés	Dans le secteur seulement Certains programmes spécialisés
Admissibilité par distance	Aucune politique	• **Ville:** ○ **maternelle - 8e année :** 2,0 ○ **5e - 8e :** 3,0 ○ **9e - 12e :** 4,8 • **Village:** ○ **maternelle - 8e année :** 1,6 ○ **5e - 8e :** 2,4 ○ **9e - 12e :** 3,2 • **Rural:** tous admissibles	• **Élémentaire:** 1,6 • **Secondaire:** 3.2
Distances de marche jusqu'aux arrêts	• **Maternelle - 8e année :** ○ **Urbain:** 800 m ○ **Rural:** 400 m • **9e-12e année:** ○ **Urbain:** 1 600 m ○ **Rural:** 400 m	• **Élémentaire:** 1,0 • **Secondaire:** 2,0	• **Résidentiel:** ○ **Élémentaire:** 0,8 ○ **Secondaire:** 1,6 • **Rural:** ○ **Élémentaire:** 0,4 ○ **Secondaire:** 0,8

L’harmonisation complète des politiques se poursuit en matière d’admissibilité et de distances de marche. Les distances de marche jusqu’aux arrêts ont été harmonisées à celles établies dans la politique des STS, même si certains documents des conseils membres en présentent des interprétations divergentes. On a également signalé au cours la visite sur les lieux à l’occasion de l’examen de l’efficacité et de l’efficience que pour l’admissibilité, les conseils membres ont convenu de distances communes de 1,6 kilomètre pour les élèves de l’élémentaire et de 3,2 kilomètres pour ceux du secondaire. Dans le procès-verbal de la réunion déposé après la portion de l’examen réalisée sur les lieux, on confirme que ces distances uniformisées ont été appliquées récemment, même si ce changement n’apparaît pas encore dans les politiques elles-mêmes. Le consortium a indiqué que les conseils membres sont disposés à modifier leurs politiques de transport respectives afin d’éliminer les différences et les incohérences qui subsistent dans la documentation.

Le transport de la maison à l’école est généralement offert en fonction de la politique d’admissibilité selon la distance et à l’intérieur du secteur de fréquentation. Chaque conseil membre fournit également le transport pour les programmes spécialisés désignés, sans égard à l’emplacement de l’élève par rapport à ces programmes. Les secteurs de fréquentation sont établis à l’aide du logiciel d’optimisation des tournées *Edulog* de façon à ce que ses élèves reçoivent automatiquement le code d’admissibilité approprié en fonction de l’école et du programme qu’ils fréquentent. Les différences de coûts sont aplanies à l’aide de la méthode de partage aux coûts. Aucun autre transport n’est offert à l’extérieur des secteurs de fréquentation ou du district, sauf aux termes de la section ci-dessous traitant du transport de courtoisie. Cette approche est conforme aux objectifs du processus d’examen de l’efficacité et de l’efficience.

Adresses des services

Dans la rubrique « Admissibilité » de ses politiques, le consortium s’est doté de politiques sur les adresses principales et les autres adresses. Un énoncé concis de la politique précise que le transport de la maison à l’école ne sera fourni qu’à partir d’une seule adresse principale, soit celle indiquée par le conseil membre. La politique concernant une « autre adresse » s’appuie sur des critères très précis et restreints décrivant les circonstances dans lesquelles le transport sera fourni à une adresse autre que la principale. Parmi ces critères, mentionnons :

- l’autre adresse doit correspondre au même secteur de fréquentation;
- seul le service quotidien sera offert (c.-à-d., aucun transport un jour sur deux);
- un arrêt d’autobus doit être en place dans le secteur de l’adresse;

- l’autobus desservant l’autre adresse doit disposer d’une place asssise libre.

Un autre énoncé de politique intitulé « Transport temporaire ou sur commande » précise que le consortium n’offre pas ce type de service, et fournit des exemples précis de demandes qui ont été refusées. Parmi ces critères, mentionnons :

- l’élève doit aller travailler à un projet chez un ami;
- le parent ou le tuteur doit travailler plus tard que prévu.
- le parent ou le tuteur ne pourra arriver à l’heure à l’arrêt d’autobus.
- le parent ou le tuteur doit s’absenter quelques jours ou quelques semaines en raison d’une urgence.

Cette combinaison d’énoncés de politique définit des paramètres d’opérations concis, clairs et complets. Les termes imposent à la prestation de services des contraintes qui favorisent l’efficience. La façon de documenter le sujet est conforme aux objectifs du processus d’examen de l’efficacité et de l’efficience, et un survol des pratiques opérationnelles et des données du système révèle un respect quasi généralisé des exigences de la politique. À l’heure actuelle, d’après les seules données du transport du matin, on compte 1 667 usagers inscrits à une autre adresse approuvée, ce qui représente 3,4 % de tous les usagers du système.

Autres critères d’admissibilité au transport

Les STS n’offrent pas de transport de courtoisie et n’ont consigné aucune politique ou pratique opérationnelle à cet égard. Il existe cependant une politique qui prévoit que « les STS n’offrent pas de transport temporaire ou sur commande » et qui s’applique à plusieurs aspects pouvant normalement relever du « transport de courtoisie ».

Il existe également des exemples de transport offert à l’encontre des critères d’admissibilité en fonction de la distance. Premièrement, le processus de demande suivi par le Thames Valley District School Board (TVDSB) permet d’exercer un « choix d’école ». Ces choix sont codifiés de façon distincte dans le logiciel d’optimisation des tournées *Edulog*, et dans le sondage annuel du ministère de l’Éducation, ils sont inscrits comme élèves bénéficiant du transport de courtoisie. Il existe aussi plusieurs exceptions « approuvées par le conseil scolaire » en matière de transport. Enfin, certains élèves bénéficient de services de transport en vertu de droits acquis, en raison de mesures de distances inexactes dans le passé. Au total, comme le montre le tableau 5, ces trois catégories comptent 741 usagers du transport du matin, soit 1,5 % de l’ensemble de ces usagers.

Tableau 5 : Nombre d'usagers du matin selon les autres critères d'admissibilité

Code et programme	Usagers du matin
15 - Approuvé par le conseil scolaire	80
16 - Droits acquis	45
21 - Choix d'école	616
Total	741
Nombre total d'élèves transportés	48 712
Pourcentage des usagers	1,5 %

Le schéma de codage du consortium indique clairement le statut de chaque élève. Cette approche est conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Les trois catégories d'élèves indiquées au tableau 5 ne sont toutefois pas identifiées spécifiquement par la politique comme admissibles au transport, et par conséquent, ces élèves répondent à la définition élargie d'élèves transportés qui « ne sont pas autrement admissibles ». Cette confusion entourant le statut de ces élèves ne va pas de pair avec les objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses

Le consortium a mis en place une politique intitulée « classification des dangers ». Cette politique des STS énonce qu'il incombe exclusivement à la structure de gestion du consortium de pointer les dangers. Elle précise que la décision du consortium est sans appel, que les zones dangereuses désignées feront l'objet de vérifications périodiques, et elle contient une liste de critères précis dont il faut tenir compte pour la classification des dangers. En voici quelques exemples :

- l'âge des élèves;
- le débit de circulation;
- la vitesse limite affichée;
- le nombre de voies empruntées;
- les lignes de visibilité;
- les intersections;
- les conditions de la circulation;

- les obstacles physiques;
- la pente ou la courbe de la route;
- l'aménagement du territoire.

À l'aide du logiciel d'optimisation des tournées *Edulog,* les STS ont fixé les limites des secteurs pour chaque zone dangereuse approuvée. Celles-ci correspondent aux secteurs de fréquentation scolaire et aux distances de marche autorisées pour chaque niveau scolaire de façon à déterminer automatiquement l'admissibilité de chaque élève au transport scolaire. Une analyse des pratiques opérationnelles révèle que la politique fait l'objet d'une interprétation stricte et d'une application rigoureuse. À l'heure actuelle, d'après les seules données du transport du matin, 3 131 usagers sont admissibles en raison de dangers, ce qui représente 16,4 % de tous les usagers du matin dans le système.

Durée du trajet des élèves

La politique des STS appelée « Durée du trajet d'autobus » fixe à 70 minutes la durée maximale du trajet pour tous les élèves, à l'exception du transport spécialisé, bien que la politique mentionne pertinemment que « ces dispositions peuvent dans certaines circonstances être empêchées pour des raisons géographiques ou d'options du programme ». Cette marge de manœuvre est essentielle pour résoudre certaines situations particulières et conférer une efficience et une efficacité optimales à tout le système. L'analyse des données, décrite à la section Optimisation des tournées et technologie du présent rapport, indique que plus de 97 % de tous les élèves transportés parcourent un trajet d'une durée inférieure au critère de 70 minutes, et que la durée moyenne du trajet est d'environ 30 minutes avec une répartition équilibrée de tout l'éventail des durées de trajet. Ces statistiques attestent une conformité rigoureuse avec la politique sous-jacente et du caractère approprié de son application.

Répartition des responsabilités

Certains énoncés de politique des STS précisent les responsabilités des parents ou tuteurs, de l'élève, des exploitants d'autobus, des conducteurs d'autobus, des directions d'école et des STS elles-mêmes dans la prestation de services de transport. Ces politiques complètes et pertinentes fournissent un excellent contexte pour objectiver l'admissibilité et d'autres politiques en un système de transport pratique, fonctionnel, efficient et efficace.

Processus d'appel des décisions

Deux énoncés de politique uniques des STS traitent du règlement des litiges : l'énoncé « Demande de révision d'ententes de transport » indique expressément que le service de transport sera fourni conformément à la politique des STS, mais prévoit un processus d'appel si « un parent ou un tuteur n'est pas convaincu que l'entente de transport visant ses propres élèves est conforme à ces politiques et procédures ». Le processus comporte un formulaire à remplir et un examen par paliers réalisés successivement par le spécialiste en transport, le spécialiste principal en transport, le gestionnaire du développement du service et le comité d'examen du transport (qui est composé du gestionnaire du développement du service, de l'administrateur général et de deux membres du conseil d'administration) dont la décision est sans appel. L'énoncé de politique « Révision du calcul des distances » traite expressément du mode de calcul des distances. Il prescrit le recours au logiciel d'optimisation des tournées pour ce calcul, la possibilité pour les parents de réclamer une révision, et le caractère définitif de la décision des STS. Comme pour d'autres politiques, il subsiste un conflit du fait que le TVDSB applique un processus d'appel distinct dans le cadre de sa politique du transport. Cela mis à part, ces politiques sont claires, concises et conformes aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience. L'analyse des données révèle en général une rigoureuse conformité avec le cadre stratégique, ce qui permet de présumer qu'il en va de même avec le processus d'appel des décisions.

Horaires et stratégies de planification des tournées

Pour la première fois au cours du cycle de planification de l'année scolaire 2009-2010, on a établi un horaire officiel de planification des événements avec des assignations de tâches et des échéances précises. C'est la première année où l'intégration complète des opérations du consortium permettait d'adopter cette approche. La planification de l'année scolaire 2010-2011 en cours suit la même approche fondamentale, à la différence cette fois que le cycle de planification a été documenté et suivi à l'aide d'un logiciel de gestion de projets (« Project Kickstart »), et que les dates repères et les échéances sont affichées sur des calendriers de grande dimension dans le bureau du consortium. On s'attend à reproduire au cours des prochaines années le processus établi pour le cycle de planification 2010-2011.

Le processus débute par des réunions du personnel en mars. En avril, à l'aide du logiciel d'optimisation des tournées *Edulog*, on constitue une base de données distincte contenant les renseignements à jour sur les élèves des conseils membres, dont les inscriptions à la maternelle et au jardin d'enfants, l'année d'études des autres élèves, et la suppression des données des élèves achevant leur 12^{e} année. On reporte le plan des tournées dans la base de données de l'année courante et l'année suivante, il servira de point de référence à la planification des parcours et des tournées. À compter du

moment où l'on établit la nouvelle base de données, toute modification des parcours et des tournées (p. ex., ajout ou suppression d'arrêts d'autobus) apportée aux parcours actuels fait l'objet d'une double saisie dans les deux bases de données jusqu'à la fin de l'année scolaire, période à laquelle la nouvelle base de données entre en vigueur et l'ancienne est archivée.

Les données à jour sur les élèves sont téléchargées chaque semaine jusqu'à la fin du cycle de planification, en août. Les spécialistes en transport exécutent les tâches de planification des tournées en fonction du calendrier et du plan de projet. On planifie les changements importants selon une approche par équipe en confiant aux spécialistes une tâche collective touchant des zones géographiques précises ou des changements particuliers comme l'ouverture ou la fermeture des écoles, ou la modification des heures de classe. On règle les derniers détails des tournées en août, avant de poster aux parents un avis indiquant l'endroit où ils peuvent se renseigner sur le transport scolaire par autobus de leurs élèves.

Divers éléments ont compliqué le dernier cycle de planification, à savoir l'abandon du consortium par les conseils scolaires de langue française, l'harmonisation des politiques d'admissibilité en fonction des distances de marche, et plusieurs autres changements opérationnels comme les fermetures d'écoles.

L'approche globale représente toutefois un cycle de planification logique, coordonné et approprié qui permet de garantir l'exécution de toutes les tâches saisonnières et de maintenir un cadre d'évaluation continue de l'efficience et de l'efficacité du système.

Plusieurs documents énonçant les politiques et les procédures réaffirment l'engagement du consortium à atteindre une efficience maximale et sa volonté explicite de réunir des élèves provenant de chacun des conseils membres, ainsi que des élèves de différents paliers dans les mêmes parcours et tournées d'autobus. Une politique particulière des STS aborde le partage des parcours et énonce, en partie, que « lorsque c'est possible, les parcours seront partagés. » Un énoncé de procédure interne intitulé « Planification des parcours et tournées, et modifications aux parcours existants » fournit des directives détaillées sur des techniques particulières d'optimisation des tournées. Cet énoncé de procédure couvre un certain nombre de sujets sous les sous-titres « Processus de création de parcours d'autobus » et « Processus de création de tournées d'autobus ». De plus, l'approche de planification annuelle fondée sur le travail d'équipe et axée sur des projets facilite le partage des connaissances et l'application de techniques avancées d'optimisation des tournées. L'analyse de données, qui est décrite dans la section Optimisation des tournées et technologie du présent rapport, indique que de nombreuses techniques d'optimisation des tournées sont mises en pratique dans tout le système, y compris les parcours par étapes (parcours doublesou tournées doubles), les parcours combinés et les correspondances.

Participation des exploitants d'autobus à la planification des tournées

La direction des STS attribue chacun des parcours aux exploitants d'autobus. Au fur et à mesure que des modifications sont apportées au système, on ajoute ou on retire des parcours aux exploitants en fonction de leurs résultats de vérification respectifs. Ceux qui reçoivent les meilleures notes sont plus susceptibles d'obtenir des parcours additionnels. Cette approche contraste avec celle des années antérieures, alors que l'association des exploitants d'autobus était responsable d'attribuer les parcours, et elle constitue une étape intermédiaire vers l'approvisionnement concurrentiel.

Pour la mise à jour quotidienne des parcours et des tournées, les spécialistes ont accès aux feuilles de notation des exploitants et savent s'en servir à titre de guide et de sources de renseignements pour s'assurer que la planification des parcours correspond à la méthodologie du moindre coût, et ne vise pas seulement une utilisation maximale de chaque autobus. Les exploitants d'autobus formulent leurs commentaires sur l'efficience des parcours, et les spécialistes rendent compte aux gestionnaires des STS (par un processus de rapprochement financier) quant à l'efficience des parcours et des tournées d'autobus.

Avant la création du consortium, les exploitants d'autobus s'occupaient en grande partie de la planification réelle des parcours et des tournées d'autobus. Leur participation consiste maintenant à formuler des commentaires au moyen d'un processus de rapprochement des tournées, une fois la planification achevée par des spécialistes en transport. Les exploitants sont tenus de vérifier chaque parcours d'autobus et de signaler aux spécialistes en transport toute inexactitude dans l'établissement de l'horaire du parcours, toute demande d'arrêt inappropriée et toute suggestion d'amélioration.

Les exploitants d'autobus ont accès à un ensemble de rapports par le portail des exploitants du site Web du consortium. La liste principale des parcours leur donne accès à la liste des élèves, à l'emplacement des arrêts d'autobus, aux arrêts obligatoires et à la durée de chaque arrêt. On ne fournit cependant pas aux exploitants des directives précises de virage « gauche-droite » à l'intention des conducteurs, et l'on s'attend à ce qu'ils les élaborent eux-mêmes. Cette latitude a suscité chez les exploitants l'adoption de différentes approches. Certains d'entre eux reproduisent même les données des parcours dans d'autres logiciels pour produire les directives destinées aux conducteurs. D'autres se fient à des directives rédigées à la main pour les conducteurs. Dans chaque cas cependant, il demeure possible que les directives diffèrent de celles produites par le logiciel *Edulog*.

Gestion des heures de classe

Les modifications aux heures de classe sont régies par une politique des STS intitulée « Modifications des heures de classe ». La politique énonce que seules les écoles ou les STS peuvent présenter de telles demandes (pour favoriser l'efficience du système), et définit des processus spécifiques pour le traitement de chaque type de demande. Pour les demandes provenant des écoles, il faut remplir un formulaire sur lequel la surintendance du conseil membre doit apposer sa signature, et la présenter avant le 15 février pour que les modifications puissent entrer en vigueur l'année scolaire suivante. Les STS procèdent ensuite à l'examen de la demande, avant de l'accepter ou de la refuser. Ils sont tenus de fournir leurs motifs et d'indiquer les coûts associés. Les STS ne présentent que des demandes présumées avantageuses sur le plan financier. Ces demandes doivent également d'être remplies au plus tard en février, et passer par un processus d'approbation à deux étapes : il leur faut d'abord l'approbation du conseil d'administration chargé de l'analyse FFPM, et ensuite, si elles sont approuvées, elles sont présentées à l'examen final des conseils membres et à leur approbation.

Une autre politique intitulée « Fenêtres de temps pour l'arrivée et le départ des autobus » fournit des documents justificatifs valables à la politique des heures de classe. Elle établit des critères de délais précis pour l'arrivée à l'école des autobus aux heures de classe, et pour leur départ après les activités de fin de journée de classe. Cette politique traite également de l'établissement des horaires aux arrêts d'autobus et détermine les responsabilités en matière de supervision à l'école.

La gestion des heures de classe est un élément de base essentiel pour établir un système de transport efficace et efficient. Les politiques en vigueur dans les STS constituent une excellente assise pour faciliter les modifications à venir. Une analyse des données décrite dans la section Optimisation des tournées et technologie du présent rapport fait état de l'existence d'autres possibilités pour améliorer l'efficience dans la zone desservie par les STS, au moyen de la coordination des heures de classe. La nature des ajustements aux heures de classe exige néanmoins de longs délais et la considération de nombreux facteurs autres que l'efficience du transport au moment d'apporter les modifications. Le cadre stratégique actuel facilitera l'évaluation continue des possibilités futures, tout en étant conforme aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

Implantation des points d'arrêt

Un énoncé de politique des STS intitulé « Sélection des points d'arrêt d'autobus » fournit des critères précis sur la sélection des points d'arrêt d'autobus. Cette politique établit clairement les STS comme la seule autorité pour désigner les points d'arrêt d'autobus, limiter le service aux seuls endroits approuvés, et fixer un ensemble de critères permettant aux planificateurs des tournées d'établir des points d'arrêt. Cet

énoncé de politique est détaillé et conforme aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

4.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Admissibilité au service de transport à une autre adresse

La documentation du consortium qui établit l'adresse principale et qui détermine l'admissibilité de la garde partagée et d'autres adresses est claire et définitive, et elle fournit un excellent encadrement pour favoriser des efficiences opérationnelles.

4.2.3 Recommandations

Clarifier les documents sur les politiques et préciser leur champ d'application

Les politiques et les pratiques des STS correspondent dans plusieurs cas aux pratiques exemplaires relevées dans les précédents examens de l'efficacité et de l'efficience. La portée et le contenu de la documentation actuelle sont excellents, et l'examen révèle dans l'ensemble une conformité rigoureuse avec les paramètres et les contraintes établies dans ces documents. La question qui demeure est celle de l'incohérence de certaines politiques et par conséquent, la possibilité d'une apparence de conflit causée par la persistance de politiques de transport distinctes chez les conseils membres. Si l'on comprend clairement et l'on accepte que le droit de déterminer l'admissibilité au transport soit réservé aux conseils membres, cette ligne de conduite exige une plus grande diligence pour assurer à chaque ensemble de politiques la cohérence et la pertinence de son champ d'application, et surtout son application même. Il commande également d'aplanir toutes les divergences entre les politiques et d'éliminer tous les chevauchements. Le consortium devrait adopter un énoncé de politique qui renvoie expressément aux politiques des STS les politiques des conseils membres qui demeurent en vigueur. Il faudrait reformuler les politiques des conseils membres, à leur tour, de façon à instaurer la même relation et à éliminer tous les éléments divergents et les chevauchements avec les politiques et les règles de procédure des STS.

Clarifier les politiques sur le transport de courtoisie

Un nombre réduit, mais non négligeable, d'élèves transportés bénéficient actuellement d'un service qui ne tient pas compte des paramètres et impératifs établis par la politique. Il faudrait préciser le statut de ces élèves qui normalement ne sont pas admissibles au service de transport. Si on a l'intention de retirer le service à ces élèves, il faudrait l'énoncer par écrit. Si l'on prévoit maintenir ce type de service, ou un concours

de circonstances similaire pour d'autres catégories d'élèves dans l'avenir, il faudrait spécifier ces situations par écrit dans les politiques.

Fournir aux exploitants d'autobus des renseignements précis sur les tournées

À l'heure actuelle, les renseignements fournis aux exploitants d'autobus pour chaque parcours se limitent aux points d'arrêt d'autobus, aux séquences, à l'établissement des horaires et aux listes d'élèves. Ils ne disposent d'aucune information sur l'optimisation des tournées (« les virages gauche-droite »), ce qui oblige les exploitants à créer leurs propres itinéraires et entraîne une duplication inutile des données et des tâches. Une telle formule ne permet de fournir que des données incohérentes sur les tournées aux conducteurs d'autobus travaillant pour différents exploitants. Par souci de cohérence, d'efficience et de sécurité, le consortium devrait fournir aux exploitants des renseignements détaillés sur les tournées.

Même s'il est peu probable que ces données soient parfaitement exactes en tout temps, elles peuvent à tout le moins constituer un point de départ cohérent pour permettre aux exploitants et au consortium de tenter d'aplanir les différences tout en améliorant l'exactitude de la carte routière sous-jacente et les données concernant les tournées. Les données nécessaires à la production de ces rapports sont actuellement offertes par le logiciel d'optimisation des tournées *Edulog*.

4.3 Transport pour les élèves ayant des besoins particuliers

4.3.1 Observations

La planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers peut présenter des défis supplémentaires étant donné qu'il est nécessaire de tenir compte non seulement des contraintes de temps et de distance, mais aussi des besoins physiques et émotionnels de chaque élève. Parmi les autres facteurs à prendre en compte figurent les besoins en matériel, tel que les plateformes élévatrices pour fauteuils roulants, les dispositifs spéciaux de retenue ou les harnais, ainsi que les élèves dont la santé est fragile et qui requièrent une assistance ou une intervention médicale. Il est essentiel d'adopter des politiques spécifiques en matière de transport des élèves ayant des besoins particuliers pour s'assurer que le service de transport répond aux besoins de chaque élève et qu'il est fourni de la façon la plus sécuritaire possible.

Politiques et lignes directrices pour la planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers

Le transport des élèves ayant des besoins particuliers est régi par la politique des STS intitulée « Transport adapté pour les élèves ». La politique encourage l'intégration de

ces élèves aux autobus réguliers, mais reconnaît le besoin de transport adapté pour des questions d'incapacité et de sécurité. Pour se qualifier, il faut répondre à certains critères et présenter aux STS les formulaires appropriés avant le 30 juin pour la prochaine année scolaire. Une fois la demande approuvée, les STS répondent aux besoins formulés par le comité d'identification, de placement et de révision (CIPR) de l'élève, quels que soient ces besoins. En général, le consortium ne participe pas au processus du CIPR auprès des conseils membres. Il réagit plutôt aux demandes qui sont présentées tout en fournissant l'information sollicitée et si nécessaire, il se prononce sur les conséquences financières du service.

Le Guide du transport adapté des STS contient tous les formulaires, instructions et consignes étape par étape pour préparer le dossier de l'élève et organiser le mode de transport. Il constitue un excellent document interne de procédure pour assurer l'uniformité de la prestation des services et une formation polyvalente aux spécialistes en transport de l'entité. Les processus suivis sont conformes à la nature personnalisée des besoins. Au cours de l'année scolaire, les tournées sont régulièrement ajustées aux modifications de programme, d'adresse ou des besoins particuliers de chaque élève. Tous les véhicules réservés aux élèves ayant des besoins particuliers sont intégrés, dans la mesure du possible, sans égard à l'appartenance à un conseil scolaire ou à un programme.

Toutes les données nécessaires pour établir, surveiller et communiquer adéquatement les besoins de chaque élève sont saisies dans le dossier de l'élève du logiciel *Edulog*, et protégées contre toute modification lors des processus de mise à jour automatique quotidienne et hebdomadaire des données sur les élèves. La planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers est confiée au spécialiste en transport qui demeure en communication avec la coordonnatrice ou le coordonnateur approprié de chaque conseil membre. Après avoir effectué manuellement le transfert ou la saisie des données inscrites sur le formulaire de demande, on entretient une communication directe avec les coordonnatrices ou coordonnateurs pour s'assurer que chaque élève reçoit l'attention appropriée et les services voulus.

La politique des STS intitulée « Personnes de soutien pour les élèves ayant des besoins particuliers » autorise la présence de personnel de soutien dans l'autobus. Pour un élève ayant des besoins particuliers, la personne de soutien habituelle est une aide-infirmière ou un aide-infirmier dont la présence est justifiée par des motifs d'ordre médical. Les exploitants assignent aux véhicules adaptés et ordinaires des surveillants d'autobus qui s'occupent des problèmes de comportement. Sous réserve de l'approbation des STS, les directions d'école peuvent demander des surveillants d'autobus additionnels. La personne de soutien habituelle sur un parcours comportant des élèves ayant des besoins particuliers est une aide-infirmière ou un aide-infirmier répondant aux besoins médicaux d'élèves en particulier.

4.4 Politique de sécurité

4.4.1 Observations

La sécurité des élèves est l'objectif primordial de tout organisme 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. Les exploitants d'autobus sont tenus, par contrat, de fournir à leurs conducteurs une formation en matière de sécurité et aussi d'offrir des programmes aux écoles, dont le programme Petits passagers, des exercices d'évacuation des véhicules et le programme Bus Patroller. Le consortium collabore avec des organismes locaux pour dispenser des programmes sur la sécurité, notamment « Bus Safety Patroller » et « Village de la sécurité ».

Politiques et directives générales en matière de sécurité

Le gestionnaire du développement du service pour le consortium est responsable de l'ensemble des questions de sécurité, ce qui comprend la supervision de tous les programmes de sécurité, la conformité des exploitants et les vérifications sur place. Plusieurs programmes de sécurité sont en place, notamment :

- *Programme d'identification par étiquette de sécurité* – Ce programme propose des étiquettes de sécurité en plastique rigide de couleur que doivent porter tous les élèves de la maternelle et du jardin d'enfants, les utilisateurs d'EpiPen, et les élèves en correspondance.

- *Messages d'intérêt public* – Le consortium collabore avec les exploitants d'autobus, les municipalités et les autres participants aux messages d'intérêt public ayant trait à la sécurité diffusés dans les médias locaux.

- *Formation* Buster the Bus *(premier parcours d'un nouvel usager)* – Offert dans le cadre d'un contrat, ce programme propose du matériel pédagogique et des applications interactives aux nouveaux jeunes utilisateurs du système de transport.

- *Formation annuelle en évacuation* – Offerte dans le cadre d'un contrat et coordonnée par le consortium pour chaque classe de la maternelle à la 8e année.

- *Rapport d'accident ou d'incident et suivi des éléments mesurables* – Programme complet de signalements de leurs propres accidents et incidents par des

exploitants d'autobus, comportant un système d'avis par courriel et un système de collecte de données sur le rendement.

- *Vérifications de la sécurité et des opérations des exploitants* – Programme régulier permettant de voir à ce que les exploitants d'autobus respectent les exigences de leur contrat en ce qui touche les opérations et la sécurité.

Le consortium assure l'administration et la surveillance de tous ces programmes. À l'exception de ceux concernant les vérifications de conformité des exploitants et l'identification par étiquette de sécurité, les programmes eux-mêmes sont offerts par les exploitants d'autobus dans le cadre d'un contrat. Tous les programmes s'inscrivent dans des initiatives visant l'ensemble du consortium.

Tous les dossiers du consortium appuient et définissent les programmes de sécurité. Même si la rubrique « Sécurité » ne compte aucune section de politique, elle en compte une intitulée « Transport en cas d'urgence ». C'est le consortium qui a pris la décision de porter davantage attention à cet aspect. La section de politique traite de plusieurs sujets liés à la sécurité, notamment :

- le transport en cas d'urgence;
- la fermeture des écoles en cas d'urgence touchant le service de transport des élèves;
- secourisme d'urgence, adrénaline (EpiPen) ou réanimation cardio-respiratoire (RCR);
- gestion des accidents d'autobus scolaires;
- élèves manquant à l'appel.

On trouve aussi dans l'éventail des politiques des STS plusieurs énoncés au sujet de la sécurité. Les politiques écrites sont appuyées par le guide complet d'un programme de gestion des accidents de véhicules automobiles et par d'autres documents, dont certains associés au programme de sécurité. On trouvera ci-dessous un examen plus approfondi des forces et des faiblesses inhérentes aux politiques et aux pratiques dans le domaine de la sécurité.

Programme de formation des conducteurs

Les normes de formation des conducteurs sont communes à tous les exploitants et définies dans les ententes avec ces derniers. Elles exigent une formation initiale, suivie d'une formation annuelle de recyclage avancé sur une série de sujets. Chaque

exploitant élabore ses propres documents de formation répondant à ces exigences. Il n'existe pas d'exigences particulières pour la formation en matière de besoins particuliers.

Vérification de la conformité des exploitants

La plupart des normes de sécurité sont codifiées dans les ententes avec les exploitants. L'application de ces normes est soumise aux vérifications de conformité des exploitants. Cette vérification de chaque exploitant a lieu tous les six mois. Elle constitue une tribune appropriée pour aborder les questions et préoccupations courantes et pour permettre à chaque exploitant de montrer à la direction du consortium que ses services répondent aux attentes du contrat, ou les dépassent.

Utilisation de caméras

En vertu des ententes avec les exploitants, le parc d'autobus scolaire doit être équipé de caméras vidéo numériques dans une proportion de 10 %. Ces équipements appartiennent aux exploitants qui en établissent un calendrier de rotation sur leurs itinéraires. Cependant, en cas de besoin particulier, le consortium peut prescrire le lieu d'installation de caméras. La politique des STS « Utilisation des caméras vidéo dans les autobus » prévoit leur utilisation, décrit les modalités d'accès aux bandes vidéo et fixe la durée de leur conservation.

Procédures relatives au mauvais temps

La politique des STS « Retard ou annulation des services de transport en raison du mauvais temps » régit les situations de retards causés par les intempéries. La politique demande un effort de coopération entre les STS et les exploitants d'autobus, lesquels participent au processus décisionnel dans le cadre du « Comité sur les conditions météorologiques ». La procédure détermine les responsabilités et décrit un processus de décision et de réaction aux retards ou aux annulations de service en raison du mauvais temps.

Le portail des exploitants permet de signaler au consortium l'ensemble des retards et des annulations, soit en raison du mauvais temps, ou au quotidien pour des autobus en particulier. La direction du consortium peut se servir de ces données pour définir des indicateurs de rendement clés lui permettant de mesurer celui des exploitants. Les retards et annulations en raison du mauvais temps sont affichés sur le site Web du consortium grâce à un lien vers une application hébergée par la Western Ontario School Bus Association (WOSBA). Il s'agit d'une excellente application qui permet aux parents d'accéder directement à l'information sur les retards et annulations en raison du mauvais temps.

Procédures en cas d'accident ou d'incident

Le guide du programme des STS pour la gestion des accidents de véhicules automobiles fournit au consortium des protocoles de prévention et de gestion des accidents. Offert aux exploitants d'autobus par le portail des exploitants, le guide décrit les objectifs du programme et fournit des méthodes précises de prévention, de signalement, de suivi et d'atténuation. La conformité des exploitants fait l'objet de vérifications périodiques. Le portail des exploitants permet également de signaler les incidents, et envoie automatiquement des avis par courriel vers les téléphones cellulaires des gestionnaires des STS.

4.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Programme d'étiquette de sécurité

Le programme d'étiquette de sécurité du consortium démontre brillamment que l'innovation peut améliorer l'efficacité du service et la sécurité globale sans entraîner d'importantes dépenses additionnelles.

Base de données des rapports sur les incidents

La base de données dans laquelle les exploitants d'autobus signalent eux-mêmes tous les retards, accidents et incidents favorise l'amélioration des opérations, une meilleure diffusion de l'information en temps réel aux usagers du système, et une excellente analyse des données pour rendre compte du rendement.

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

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et méthodes ont reçu la note **Moyenne-élevée**. Le consortium démontre que d'un point de vue très pratique, tous les éléments nécessaires sont en place pour effectuer des opérations efficaces. Il faudrait cependant réviser les documents à l'appui de façon à réduire au minimum les possibilités de malentendus, de mauvaises applications ou de conflits dans l'interprétation des énoncés. Ceci est particulièrement vrai dans le cas de l'admissibilité au service et de l'interaction actuelle entre les politiques du consortium et celles des conseils membres dans ce domaine.

5 Optimisation des tournées et technologie

5.1 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'efficience de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficience de l'optimisation des tournées et de la technologie.

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

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

rapports exhaustifs. Cette section évalue l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

5.2.1 Observations

Logiciels d'optimisation des tournées et technologies connexes

Le consortium s'est servi du logiciel d'optimisation des tournées *Edulog* depuis sa création par Education Logistics, Inc. Auparavant, le TVDSB utilisait *Edulog* tandis que le LDCSB employait *BUSTOPS*. Le consortium se sert actuellement de la récente version 10.6 d'*Edulog*. Le LDCSB est passé de *BUSTOPS* à *Edulog* en 2009, pour constituer une plate-forme commune assurant l'efficience et l'efficacité des opérations du consortium. Le contrat avec l'entreprise Education Logistics, Inc. précise que le consortium bénéficiera de mises à jour périodiques et de services de maintenance du logiciel, comprenant des mises à jour annuelles du géocode visant jusqu'à 15 % des nodes en place au moment de l'installation.

En plus du logiciel d'optimisation des tournées, le consortium utilise plusieurs technologies et produits logiciels de soutien. En voici quelques exemples :

- *« STAR »* – Un excellent système de suivi en ligne des demandes et des plaintes qui a été mis en service avant le début de l'année scolaire 2010-2011. Il permet de consigner, d'imputer, d'analyser et de faire le suivi en toute exactitude du nombre et de la nature de toutes les demandes et plaintes transmises au consortium par téléphone, par courriel, par télécopieur ou par son site Web.

- Site Web – Le consortium présente sur son site Web de nombreux renseignements statiques sur ses opérations, et en particulier l'ensemble de ses politiques opérationnelles, tout en donnant accès à plusieurs applications interactives en ligne. Par exemple :

    - *Suivi en direct des retards et des annulations* – Le site Web comporte un lien vers un autre site commandité par des exploitants d'autobus sur lequel sont affichées des données en direct sur les retards et annulations d'autobus. Le consortium collabore avec les responsables de ce site Web et peut accéder aux données affichées à des fins d'analyse, de signalement et de surveillance de la conformité.

    - *Contrôle d'admissibilité* – Un autre lien est offert vers un utilitaire logiciel complémentaire *Edulog* à l'aide duquel un usager peut déterminer l'admissibilité au transport de toute adresse, école ou combinaison de programmes dans l'ensemble de la zone desservie par le consortium.

- *« Portails » du site Web* – Un accès protégé par mot de passe est fourni vers trois différents portails du site Web à l'intention des parents, des écoles et des exploitants d'autobus. Chaque portail offre un contenu unique et ciblé. Collectivement, ces trois portails constituent un mécanisme fondamental d'accès à l'information et de sa diffusion. Les parents peuvent connaître en détail les modalités de transport de leurs élèves, renoncer au service d'autobus (droit de retrait), ou présenter un formulaire de divulgation d'EpiPen. Les renseignements sur les itinéraires sont mis à jour quotidiennement à la lumière des dernières données provenant du logiciel *Edulog*. Les écoles ont accès aux renseignements sur les itinéraires en lots pour leurs propres élèves, et font le suivi ou le signalement des incidents qui surviennent à bord des autobus. Les exploitants d'autobus ont accès aux plus récentes données sur les tournées, y compris les rapports sur les parcours, l'emplacement et la durée des arrêts. Ils peuvent également faire le suivi des incidents à bord des autobus et signaler les accidents. Ces portails offrent un accès exceptionnel à de grandes quantités de données exactes et à jour, ils réduisent les besoins d'appels téléphoniques ou de communications par courriel et protègent la vie privée en restreignant l'accès de chaque groupe d'utilisateurs aux seuls renseignements pertinents.

En plus de ces importantes applications, le système téléphonique du bureau offre à tous les intéressés un accès par la voix et par télécopie au moyen d'un numéro de téléphone principal et d'un système de numéros de postes, d'un numéro de télécopieur distinct, et d'un numéro « porte arrière » de ligne directe accessible aux exploitants d'autobus et aux interlocuteurs de communications privées. Parmi les autres technologies de soutien utilisées, mentionnons le courriel, un logiciel de gestion de projets englobant la planification et la gestion des projets du consortium (comme le cycle annuel de planification des tournées), une suite bureautique de productivité offerte à tous les membres du personnel, un serveur de fichiers, et un système de rapports financiers en ligne.

Dans l'ensemble, le consortium utilise une vaste collection de logiciels et d'outils technologiques appropriés. L'examen révèle une utilisation généralisée de la technologie en place par le personnel, les usagers, les exploitants d'autobus et d'autres intervenants du système. Le logiciel d'optimisation des tournées et les technologies connexes constituent des fondements solides pour les opérations du consortium et pour sa gestion.

Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre

L'énoncé de procédure interne du consortium intitulé « Plan d'urgence et de rétablissement » traite de tous les aspects de la sauvegarde et de la récupération de

données, ainsi que des plans de mesures d'urgence au cas où les bureaux des STS devenaient inaccessibles. Voici les principaux aspects du plan :

- La sauvegarde et le stockage à distance des données de tous les systèmes sont assurés par des fournisseurs de services contractuels, dont le TVDSB et certains entrepreneurs privés pour diverses composantes technologiques.

- On produit chaque jour des copies de sécurité et on stocke les données chaque semaine hors site.

- Les principaux systèmes (*Edulog*, STAR, courriel) sont accessibles à distance sur tout ordinateur relié à Internet.

- On a déterminé des lieux de travail de remplacement pour le cas où les bureaux du consortium ne seraient pas accessibles.

- En cas d'urgence, les lignes téléphoniques sont redirigées vers un centre d'appels contractuel.

La procédure du consortium est détaillée, complète et conforme à ses besoins.

Formation du personnel

En matière de formation du personnel, le consortium privilégie une approche intégrée l'assurant que toutes ses hautes responsabilités sont confiées à des membres du personnel qualifiés et dûment formés. Pour déterminer les exigences en matière de formation, un document intitulé « Compétences essentielles » décrit les qualités nécessaires pour chaque poste de l'organisme et définit les tâches de chaque personne. Il prévoit également pour chaque tâche l'affectation de deux membres du personnel comme remplaçants. Ce document expose également pour chaque personne de l'organisme la mesure dans laquelle sa formation et ses compétences correspondent aux exigences. Une section sur le suivi des compétences vise spécifiquement la formation de base et la formation avancée sur le logiciel *Edulog*. Ce document indique que tous les spécialistes ont acquis au moins la formation de base sur *Edulog*, et que certains d'entre eux ont suivi un ou deux cours avancés au cours des 18 derniers mois. L'approche est ciblée et complète, et elle permet au consortium de retenir les habiletés et compétences nécessaires pour mener efficacement ses opérations, en dépit de la rotation du personnel.

5.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Les portails Web offrent un accès exceptionnel et ciblé à l'information

Pour le consortium, les trois portails Web servent de courroies de transmission pour l'envoi de données et informations essentielles aux usagers et aux intervenants du système de transport. Ces portails facilitent également pour chaque intervenant l'accès en tout temps aux renseignements exacts, à jour et ciblés répondant à leurs besoins. Des processus simples et des liens automatiques vers les données sources permettent au consortium de transmettre sur les portails de l'information ancrée dans l'actualité, d'en assurer la constante justesse et de réduire les fardeaux opérationnels associés au transfert d'informations par téléphone et par courriel directement avec le personnel.

Protocoles de formation assurant le maintien des compétences du personnel

Les méthodologies et mécanismes servant à assurer le suivi et la consignation des compétences et des habiletés du personnel sont excellents. L'attribution de responsabilités à chaque membre du personnel et à ses remplaçants, le fait d'associer aux responsabilités les exigences relatives aux compétences et à la formation, et le suivi de l'acquisition de ces compétences par une formation ciblée et la tenue de dossiers constituent un dispositif qui assure à chaque membre du personnel la maîtrise des compétences liées à son poste. Ce dispositif sera particulièrement utile pour empêcher la rotation du personnel ou des absences imprévues de causer une dégradation de l'ensemble des niveaux de compétence.

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

Une carte numérique précise est un facteur primordial de la planification efficace des tournées, de l'efficacité du personnel et de l'utilisation efficiente du parc de véhicules. Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience avait pour objet d'évaluer les processus et les procédures en place pour mettre à jour les données sur les cartes et sur les élèves, qui sont la base de tout système d'optimisation des tournées du transport d'élèves, et d'en assurer la maintenance.

5.3.1 Observations

Carte numérique

L'ensemble de la zone desservie sur trois comtés est représenté sur une seule carte numérique. Antérieure à la formation du consortium, la carte a été numérisée et transmise au TVDSB au moment de l'installation initiale du logiciel *Edulog*. Il n'existe aucun système électronique de mise à jour périodique des données de la carte. Tous les ajouts, mises à jour et corrections se font manuellement par le personnel du consortium auquel est confiée cette responsabilité particulière. Seuls les principaux

membres du personnel chargés d'entretenir la carte et leurs remplaçants ont accès à *MARIS*, le module d'entretien du géocode d'*Edulog*. Ces processus sont régis par un énoncé de procédure interne clairement documenté : « Processus de modification du géocode du logiciel de planification ».

Le consortium est inscrit sur les listes de distribution des municipalités de la zone desservie et communique régulièrement avec leurs représentants. Le consortium reçoit par ces moyens de l'information cartographique à jour sur les nouveaux lotissements, les modifications du tracé des routes, etc. Le format des données cartographiques dans le logiciel *Edulog* ne supporte pas facilement une simple substitution ou addition de données cartographiques en version électronique. Pour ce motif, les méthodes et processus du consortium pour entretenir la carte sont appropriés.

Précision de la carte

L'accès au service 911 est offert dans toute la zone desservie et figure sur la carte numérique. Tous les emplacements des écoles y sont adéquatement indiqués. Les données actuelles indiquent que 99,5 % des dossiers d'élèves correspondent aux données de la carte numérique, ce qui témoigne de sa grande exactitude.

Il existe également une boucle de rétroaction de nature contractuelle alimentée par le processus de conciliation des tournées pour permettre à la carte de gagner en exactitude. Aux termes du contrat, l'exploitant d'autobus doit vérifier chaque parcours et chaque tournée, et signaler toute inexactitude aux spécialistes en transport du consortium. Les différences sont aplanies à titre d'erreurs de cartographie (erreurs de vitesse de croisière, de temps d'embarquement, d'itinéraires, etc.) ou dans le cadre de discussions d'ordre opérationnel et d'observation sur route. Les modifications nécessaires à la carte sont exécutées au moyen des processus internes décrits ci-dessus.

Valeurs par défaut

Les valeurs par défaut de la carte numérique pour les vitesses de croisière ont été fixées initialement par le logiciel *Edulog* lors de l'installation du système. À l'heure actuelle, le personnel des STS conserve ces paramètres qui peuvent être modifiés manuellement pour chaque segment en fonction des rétroactions des exploitants d'autobus ou des municipalités (tel que mentionné), ou pour chaque groupe de segments de route en fonction de leur type respectif. Des efforts considérables ont été déployés pour améliorer les paramètres de la carte avant l'année scolaire 2009-2010, soit le premier cycle de planification dont l'optimisation des tournées incombait entièrement aux STS.

Parmi les autres paramètres, mentionnons des éléments de planification comme le temps d'embarquement par défaut des élèves aux arrêts, et les limites géographiques établies pour les écoles et pour d'autres fins. Le consortium se sert des paramètres par défaut du logiciel *Edulog* pour le temps d'embarquement des élèves, mais procède manuellement à des ajustements de chaque parcours d'autobus en fonction des besoins ou de la rétroaction de l'exploitant. La carte compte trois types particuliers de zones limitrophes pour chaque combinaison de bâtiment scolaire et d'année d'études (palier), selon le cas :

- *Zone de fréquentation* – Désigne les limites établies par le conseil pour le secteur de fréquentation de l'école.

- *Zone de distance de marche* – Désigne la zone de marche en fonction de la distance pour la combinaison d'école et d'année d'études.

- *Zone de danger* – Désigne les secteurs dangereux de la zone de marche.

Le logiciel *Edulog* combine ces trois types de zones avec l'adresse de l'élève pour déterminer l'admissibilité au service de transport. Les données indiquent cette méthode produit des résultats exacts.

Gestion des données sur les élèves

Les données sur les élèves sont transférées directement par les systèmes de renseignements sur les élèves en usage dans les deux conseils membres (le TVDSB utilise le système Trillium et le LDCSB utilise ESIS). Pour effectuer le transfert, on extrait de ces systèmes des fichiers de données que l'on téléverse dans *Edulog*. Les systèmes ne sont pas liés directement en temps réel, mais le consortium est en mesure de lancer le processus de transfert et de sortir les fichiers de données générées automatiquement par le site FTP de chaque conseil scolaire. Chaque semaine, tout au long de l'année, un fichier de données complet est extrait et chargé dans *Edulog*. Chaque jour, un fichier « ajouts, modifications, suppressions » est extrait et chargé.

La base de données sur les élèves *Edulog* contient des données sur tous les élèves des deux conseils membres, qu'ils soient admissibles au service de transport ou non. L'école détermine le point de contrôle permettant de garantir l'exactitude des données sur les élèves (pas seulement les adresses) au moyen d'une politique (voir l'énoncé de politique « Responsabilité des directions d'école et de leurs représentants »). Chacun des spécialistes en transport doit produire quotidiennement dans *Edulog* divers rapports d'anomalies pour cerner les erreurs d'inscription dans les adresses et autres erreurs entachant les données sur les élèves (voir la « Liste des tâches des spécialistes en transport relativement à la mise à jour des tournées d'autobus dans le logiciel de

planification »). Ces listes d'erreurs sont également « expulsées » par le portail des écoles (voir la description des portails Web ci-dessus) pour correction. Il incombe à l'école d'examiner quotidiennement cette liste et d'y réagir. Ces pratiques assurent une répartition appropriée des responsabilités et de l'imputabilité quant à l'exactitude des données sur les élèves, et une constante attention à la justesse de cette base de données primordiale pour la planification.

Les systèmes de renseignements sur les élèves traitent les données concernant le renouvellement annuel des élèves par année d'études, conformément au protocole qui prévoit la conservation à cet endroit des données sur les élèves. Le consortium se fie à l'exactitude des données sur les élèves fournies par les conseils membres. Le renouvellement, qui survient généralement en avril, englobe les nouvelles inscriptions à la maternelle et au jardin d'enfants et supprime les diplômés de la 12^{e} année. Aussitôt qu'il connaît le renouvellement, le consortium ouvre une nouvelle base de données *Edulog* dans laquelle il charge la nouvelle base de données sur les élèves. Les fichiers de données hebdomadaires sont ensuite chargés dans la nouvelle base de données servant à planifier les tournées d'autobus de l'année suivante. Le consortium intègre alors chaque jour à l'ancienne base de données les ajouts, les modifications et les suppressions, et ce, jusqu'à la fin de l'année scolaire. À cette étape, l'ancienne base de données est bloquée et archivée, et la nouvelle base de données est mise en ligne pour la planification et les opérations de l'année scolaire suivante. Il s'agit d'un processus d'administration concis, rapide et approprié des modifications annuelles à la base de données sur les élèves.

Structures de codage

Le consortium utilise une structure de codage hiérarchique concise, pertinente et complète pour les élèves ordinaires. On associe d'abord le dossier de l'élève à une école, laquelle fournit à son tour une affiliation à un conseil membre. Après quoi, le logiciel *Edulog* combine l'adresse de l'élève et la zone limitrophe de l'école (voir la description ci-dessus) pour déterminer l'admissibilité au service de transport et assigner un des quatre codes d'admissibilité du système. Le système peut également assigner un code d'usager pour signaler certaines exceptions. Ensuite, le personnel du consortium assigne à l'élève un des 11 codes d'usager pour préciser davantage son statut en matière de transport, s'il y a lieu. Les élèves ayant des besoins particuliers et ceux qui suivent un programme spécialisé suivent la structure hiérarchique décrite ci-dessus, mais avec deux éléments additionnels. Premièrement, ils reçoivent un des deux codes propres au transport adapté. Deuxièmement, si nécessaire, ils reçoivent une combinaison de 16 indicateurs particuliers de services spécialisés (p. ex., fauteuils roulants ou harnais) pouvant s'avérer nécessaires.

Il s’agit d’une excellente approche de codage des élèves qui permet d’analyser et de signaler des sous-ensembles pertinents d’élèves sans que leur interprétation devienne trop astreignante ou difficile.

Le tableau 6 illustre les caractéristiques hiérarchiques de l’approche et certains des renseignements utiles que procure cette structure de codage. Le niveau 1 résume les codes d’admissibilité du système de tous les élèves transportés. Ce tableau nous permet de constater que 2 045 élèves bénéficient des services de transport à l’extérieur de leur secteur de fréquentation scolaire ou à l’intérieur de la zone de marche de leur école (zone non desservie). Le niveau 2 résume les codes d’admissibilité déterminée par l’usager qui sont assignés à ces 2 045 élèves. Nous pouvons retenir de ceci que 1 327 élèves n’ont pas reçu de code d’usager particulier (se voyant assigner automatiquement le code 99). Le niveau 3 présente une répartition de ces élèves. Nous pouvons constater qu’il s’agit d’élèves ayant des besoins particuliers. Il ne reste donc que 66 élèves, ou 0,1 % de tous les élèves transportés, ne disposant pas d’un code décrivant adéquatement leur admissibilité au service de transport.

Répartition de tous les élèves transportés

Tableau 6: Niveau 1 - Tous les élèves transportés

Codes d’admissibilité du système	Nombre d’élèves
0 - Admissible	43 535
1 - Admissible pour cause de danger	3 131
12 - Hors du secteur de fréquentation scolaire	1 705
13 - Dans la zone non desservie	340
Nombre total d’élèves transportés	*48 711*
Transportés avec code 12 ou 13	*2 045*

Tableau 7: Niveau 2 - Transportés hors du secteur de fréquentation ou dans la zone de marche (code 12, 13)

Codes d’admissibilité de l’usager	Nombre d’élèves
7 - Réserve des Premières nations	4
8 - Hors district	24
15 - Approuvé par le conseil scolaire	45

Codes d'admissibilité de l'usager	Nombre d'élèves
16 - Droits acquis	33
17 - Admis par les STS, décline le service	2
19 - Garde partagée approuvée	2
20 - Arrêt secondaire approuvé	10
21 - Choix d'école approuvé	597
88 - Code inconnu	1
99 - Code par défaut - aucune valeur assignée	1 327
Total (concorde avec le niveau 1)	*2 045*

Tableau 8: Niveau 3 – Transportés sans code d'admissibilité (code par défaut 99)

Code par défaut 99	Nombre d'élèves
Indicateur de l'éducation de l'enfance en difficulté montrant « Oui »	1 261
Admissibilité inexpliquée	62
Admissibilité inexpliquée - aucun parcours assigné	4
Total admissibilité inexpliquées / erreurs au dossier	66
Admissibilité inexpliquée - pourcentage de tous les élèves transportés	*0,1 %*

En plus du codage des élèves, les STS ont établi une méthodologie de codification structurée permettant d'identifier clairement les écoles, les parcours et les tournées. On attribue aux écoles un identifiant numérique à quatre chiffres, dont le premier indique le conseil membre (1-2 pour le TVDSB, 5-6 pour le LDCSB). On utilise de nombreuses numérotations pour les parcours d'autobus afin de faciliter l'identification du conseil membre, du palier et du type de parcours (régulier, spécialisé, lieu de départ, lieu d'arrivée). On utilise également de nombreuses numérotations pour les tournées d'autobus afin d'assurer l'identification de l'exploitant d'autobus et du comté desservi. Les tournées d'autobus sont également codifiées au moyen de séries « d'indicateurs » servant à préciser la nature du parcours (p. ex., « parcours double » ou « tournée

prolongée »). Le système permet de reconnaître les correspondances par une codification des points d'arrêt d'autobus. Cette structure de codage a facilité la réalisation d'une bonne partie des éléments présentés dans la section ci-dessous portant sur l'analyse de l'efficacité du système.

On n'a attribué aucun code particulier dans le système pour les élèves bénéficiant du transport de courtoisie et les politiques sont silencieuses sur les pratiques afférentes à ce service (p. ex., attribution des places assises libres, ententes temporaires de service de transport). Par contre, les élèves du programme « Choix d'école » ainsi que les élèves transportés en vertu d'une directive du conseil ou de droits acquis sont identifiés par des codes d'admissibilité d'usagers désignés. Comme il ressort des observations sur les politiques et pratiques, certains services de transport offerts aux élèves du programme « Choix d'école » sont répertoriés comme des services de transport de courtoisie dans le sondage annuel du ministère de l'Éducation.

5.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Structure de codage du système

Le codage du consortium visant les élèves, les écoles, les parcours et les tournées présente un excellent équilibre entre l'utilité, la pertinence, la précision et l'exactitude. La structure est suffisamment détaillée pour répondre aux exigences du consortium en matière d'analyse et de compte rendu, tout en demeurant assez simple pour ne pas devenir un fardeau administratif. Les listes de codes sont courtes et ciblées, ce qui favorise une attribution exacte des codes. Ces méthodes génèrent une base de données extrêmement utiles qui serviront à des analyses futures axées sur une amélioration continue de l'efficience et de l'efficacité.

5.3.3 Recommandations

Revoir les paramètres par défaut du système

Même si l'on reconnaît et l'on apprécie les efforts déployés jusqu'à présent pour améliorer les paramètres par défaut utilisés par le système, des anecdotes recueillies au cours de la portion de l'examen réalisée sur place indiquaient qu'une mise à jour complète et coordonnée des paramètres par défaut du système améliorerait l'exactitude de la carte et le rendement global du système. Cette amélioration revêt toute son importance à la lumière de la recommandation préconisant de fournir aux exploitants d'autobus des données plus détaillées sur les parcours et les tournées, comme des

données d'orientation sur les virages gauche-droite (voir la recommandation 4.2.3.3 ci-dessus) du fait que les paramètres par défaut sous-jacents pour les vitesses de croisière, les temps d'embarquement, etc. influeront grandement sur l'exactitude de ces données. Le consortium devrait passer en revue tous les paramètres par défaut du système pour s'assurer qu'ils représentent les véritables conditions de fonctionnement.

Améliorer le système de codage

Le système de codage est excellent dans son ensemble, mais il serait encore meilleur s'il avait la capacité de reconnaître facilement les caractéristiques de planification additionnelles associées à chaque parcours et chaque tournée d'autobus. Il s'agit notamment de savoir si les conseils membres se partagent le parcours ou la tournée, s'il s'agit d'un parcours combiné (voir la définition dans la section ci-dessous portant sur l'analyse de l'efficacité du système) desservant de multiples établissements scolaires, et s'il intègre des élèves en correspondance. Le consortium devait étudier des moyens d'augmenter et d'améliorer sa structure de codage actuelle pour lui ajouter ces capacités.

5.4 Rapports du système

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

5.4.1 Observations

Production de rapports et analyse des données

À l'intérieur du logiciel Edulog, le consortium a défini une longue série de rapports types que l'on extrait périodiquement et en fonction des besoins ponctuels. Les rapports sont classifiés de façon fonctionnelle et aussi selon nom des usagers. Chaque spécialiste en transport dispose de listes de rapports personnalisés en fonction du secteur géographique relevant de sa propre responsabilité. Un horaire est établi (selon la

définition de la « Liste des tâches des spécialistes en transport relativement à la mise à jour des tournées d'autobus dans le logiciel de planification ») et prévoit dans les activités quotidiennes de chaque spécialiste la production de certains rapports d'exception. D'autres rapports, comme ceux servant à établir les indicateurs de rendement clés (IRC) du consortium, sont produits périodiquement ou en fonction des besoins ponctuels par les membres du personnel affectés à cette tâche.

À l'exception des IRC développés à partir de données provenant du logiciel *Edulog* et présentés périodiquement au conseil d'administration, les rapports d'*Edulog* ne sont produits que pour l'usage interne du consortium. On extrait toutefois régulièrement d'autres rapports et données du système pour produire des rapports dans chacun des portails du site Web (voir l'analyse ci-dessus et dans la section Politiques et pratiques). Le consortium en a fait son principal outil pour communiquer et rendre compte régulièrement à ses intervenants.

Les gestionnaires et les spécialistes principaux du consortium font valoir qu'ils extraient régulièrement des données du logiciel *Edulog* et d'autres systèmes (STAR, rapports d'incidents) pour calculer les indicateurs de rendement et analyser le rendement du système. La plupart des rapports précédemment évoqués ont été préparés sur mesure par le personnel du consortium ou celui d'*Edulog*. On peut constater en général une excellente utilisation des rapports et des analyses de données dans l'ensemble du consortium.

Mesure du rendement

Le consortium a défini un ensemble concis et gérable d'indicateurs de rendement clés qui feront régulièrement l'objet de calculs et de comptes rendus aux conseils membres. Ces indicateurs ont été présentés pour la première année complète d'opérations consolidées du consortium (2009-2010), et se répéteront au cours des prochaines années tout en faisant l'objet d'un suivi. De plus, le consortium extrait régulièrement des données pour des fins d'analyse et pour planifier l'amélioration continue de l'efficience et de l'efficacité du système. Ce programme de mesure du rendement est conforme aux objectifs du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

5.4.2 Pratiques exemplaires

Production de comptes rendus

La méthode complète et intégrée du consortium en matière d'extraction, d'analyse et de communication de données favorise grandement l'accès à l'information et une culture d'amélioration continue. La diffusion de l'information par les portails Web se combine avec le compte rendu habituel d'indicateurs de rendement clés hautement pertinents, et

d’une série de rapports opérationnels internes définis, utiles et facilement accessibles. Le dispositif et l’approche du consortium en matière de production de comptes rendus améliorent conjointement sa capacité de surveiller continuellement le système et d’en améliorer le rendement.

5.5 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté

La planification efficace des tournées est l'une des principales fonctions de toute activité de transport affichant un rendement élevé. La présente section du rapport évalue les processus, les stratégies et les méthodes servant à maximiser l'utilisation du parc de véhicules et à maîtriser les coûts, tout en fournissant un niveau de service élevé aux élèves qui utilisent chaque mode de transport.

5.5.1 Observations

Planification et gestion des tournées d'autobus

En tant qu'entité, le consortium n'a réalisé que deux cycles complets de planification annuelle. On a signalé que ces deux cycles ont suivi chacun une orientation différente. Le premier visait principalement pour l'année scolaire 2009-2010 l'intégration des plans de tournée des deux conseils membres en vue de réaliser des gains d'efficience. Cet objectif a été atteint, même si le consortium consolidait alors ses opérations et sa dotation en personnel. Après un début d'année scolaire laborieux en 2009-2010, on s'est davantage efforcé de garantir un départ positif à l'année scolaire 2010-2011 en délaissant quelque peu la quête d'efficience, sans toutefois l'ignorer. C'est particulièrement le cas du fait qu'il a fallu tabler sur les incidences du réajustement des secteurs de fréquentation et des fermetures d'écoles tout au long du processus de planification pour l'année scolaire 2010-2011.

Il incombe aux spécialistes en transport de veiller à modifier et à entretenir le système existant de parcours et tournées d'autobus. Il existe un protocole sur le moment et la manière de procéder à ces modifications. Ce protocole est codifié dans la « Liste des tâches des spécialistes en transport pour la mise à jour des tournées d'autobus dans le logiciel de planification » et dans la procédure interne « Sélection des points d'arrêt d'autobus ». D'autres directives sont offertes dans un énoncé de procédure interne intitulé « Planification des parcours et tournées, et modifications aux parcours existants ».

Le cycle annuel de planification des tournées coïncide avec le renouvellement des données des élèves et l'organisation de la base de données dont il a précédemment été question. Pour sa planification des tournées dans le cadre du cycle annuel, le consortium a adopté une approche par équipe axée sur des projets. On a confié aux spécialistes la tâche de travailler ensemble, et aussi de concert avec des spécialistes principaux et des gestionnaires, à la réalisation d'objectifs prédéfinis. On ne procédera pas chaque année à une révision ou à une nouvelle conception de l'ensemble du système, mais à son évaluation continue segment par segment.

La conception du cycle de planification (voir la discussion dans la section Politiques et pratiques) et de l'organisation du personnel du consortium vise à favoriser l'utilisation du logiciel pour détecter des gains additionnels d'efficience en cours de réalisation dans le système. La politique du consortium sur la gestion des heures de classe, la pleine intégration des membres de son personnel et de ses opérations, et sa structure hiérarchique et de gouvernance sont tous conçues de façon à permettre et à faciliter pour le consortium le maintien de cette approche dans ses prochains cycles de planification.

Le consortium dispose d'un « Guide du transport adapté » pour l'usage interne de son personnel. Ce guide contient tous les formulaires et décrit tous les processus associés à la planification du transport adapté. Aucune disposition de la politique n'interdit l'inclusion des élèves ayant des besoins particuliers sur les parcours réguliers d'autobus, cette inclusion est d'ailleurs favorisée dans la mesure du possible. Avant l'année scolaire 2009-2010, les services de transport adapté n'étaient pas répartis entre les conseils. Les protocoles de planification actuels favorisent cette répartition quand elle est réalisable.

Analyse de l'efficacité du système[8]

Les données actuelles sur les tournées, les parcours, les élèves et les heures de classe ont été extraites du logiciel *Edulog* pour permettre l'analyse de l'efficacité du système. Le tableau 7 résume l'utilisation moyenne de la capacité pour les 3 070 parcours d'autobus qui constituent le réseau de transport des STS. Ces calculs ont été réalisés au moyen des capacités maximales prévues pour chaque parcours, définies comme le « nombre maximum de passagers » permis par le consortium. Les résultats sont répartis entre les autobus réguliers et les autobus pour les élèves ayant des besoins particuliers, tant pour les séries de tournées du matin que celles de l'après-midi.

Tableau 7: Utilisation prévue moyenne de la capacité

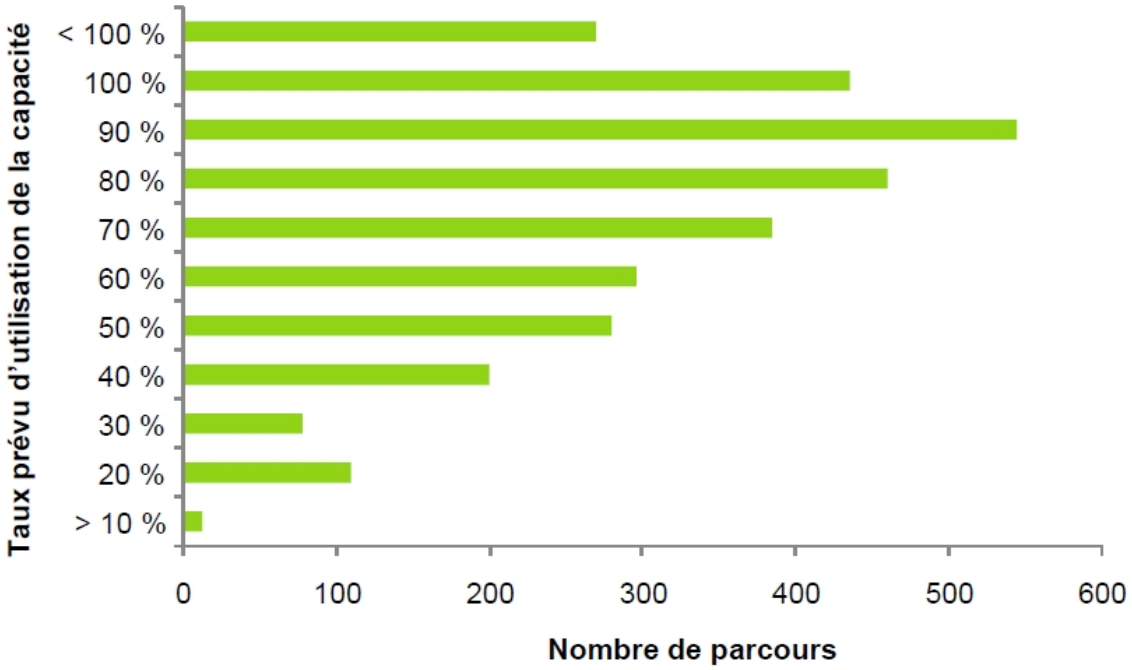
Type de parcours	Utilisation moyenne	Nombre de parcours
0 - Parcours réguliers du matin	75 %	1 072
1 - Parcours rég. après-midi	76 %	1 072
6 - Transport adapté du matin	64 %	448

[8] Toutes les données contenues dans la présente section du rapport font partie des données recueillies sur place par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience. Il peut apparaître des incohérences avec les données antérieures émanant du Ministère en raison des différentes périodes de collecte des données.

Type de parcours	Utilisation moyenne	Nombre de parcours
7 - Transport adapté après-midi	63 %	448
Moyenne pour tout le système	72 %	3 070

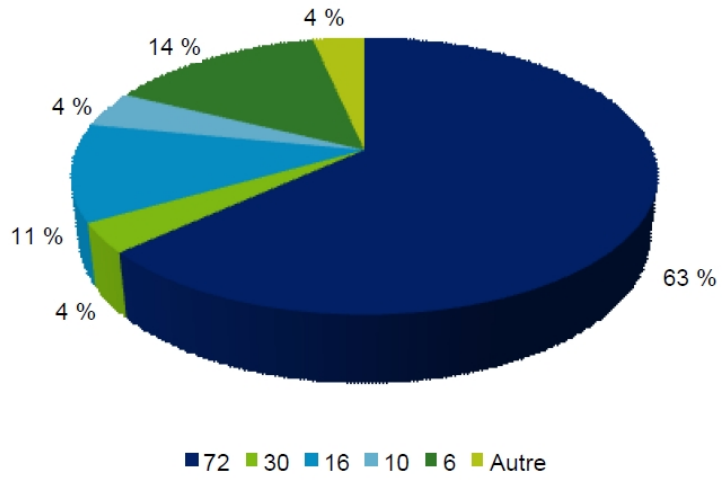
En général, les niveaux d'utilisation de la capacité sont excellents. La figure 6 illustre que l'utilisation de la capacité est assez constante dans l'ensemble du système, ce qui constitue un résultat assez impressionnant en raison de la diversité géographique de toute la zone desservie.

Figure 6: Nombre de parcours par taux d'utilisation de la capacité



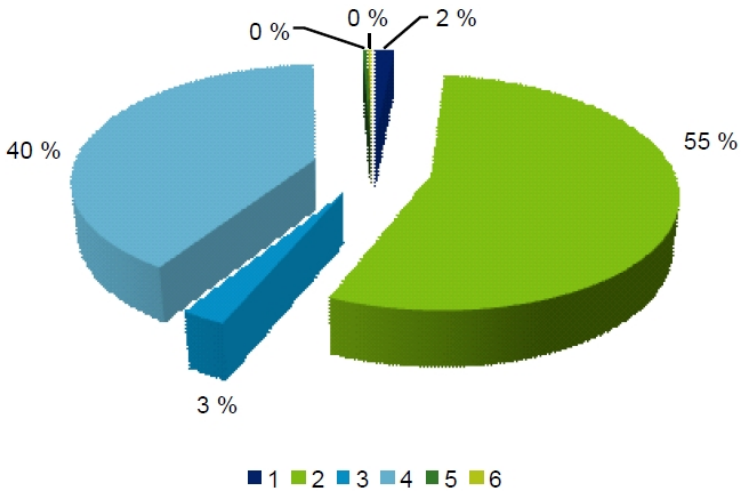
L'utilisation de la capacité atteint de hauts niveaux, surtout dans le transport adapté, en raison notamment de l'utilisation de nombreux petits véhicules pour assurer ce service. La figure 7 illustre la proportion des parcours desservis par différents types de véhicules. Comme l'indique le diagramme ci- dessous, 14 % de tous les parcours sont desservis par de petites fourgonnettes à six passagers, et près de 30 % par des véhicules d'une capacité maximale de 16 passagers.

Figure 7: Parcours d'après la capacité des autobus



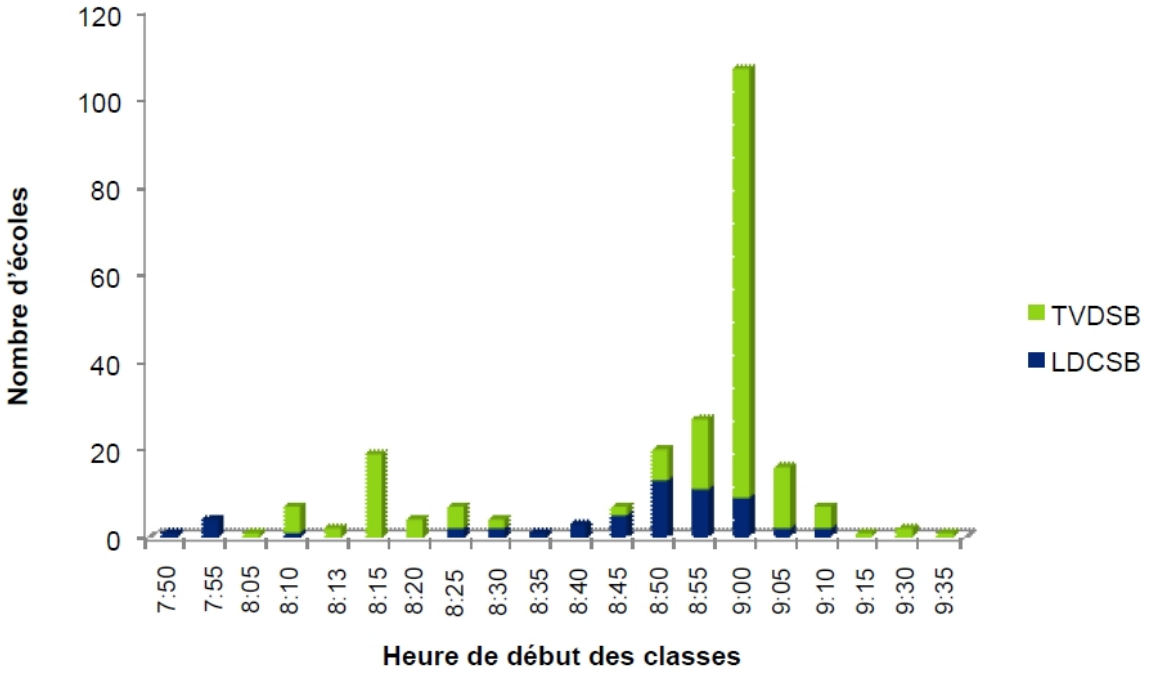
Ce qui est tout aussi important que l'utilisation de la capacité, c'est l'efficacité avec laquelle le système réutilise chaque autobus au cours d'une journée en service. La figure 8 illustre la proportion des véhicules du parc d'autobus qui effectuent chaque jour de multiples parcours. Deux parcours quotidiens ne correspondent pour l'autobus qu'à un parcours le matin et un l'après-midi. Quatre parcours quotidiens supposent que l'autobus en effectue deux le matin et deux l'après-midi (un « parcours double » ou une tournée « à deux étapes »). L'analyse démontre que 55 % des véhicules, soit une majorité du parc d'autobus, n'effectue qu'un seul parcours le matin et un seul l'après-midi, et que 40 % des véhicules effectuent un parcours double à chacune de ces périodes.

Figure 8: Pourcentage des tournées comportant des parcours simples ou multiples



La capacité d'effectuer des parcours doubles ou triples est grandement influencée par la capacité de coordonner les heures de classe dans toute la zone desservie. La figure 9 illustre l'éventail des heures de début des classes dans les conseils membres. La concentration des heures de classe entrave sérieusement la capacité du consortium d'accroître le nombre de parcours effectués par les autobus chaque jour, étant donné que 70 % des écoles ont fixé le début des heures de classe dans une plage horaire de 15 minutes vers les 9 h.

Figure 9: Nombre d'écoles selon l'heure de début des classes



L'illustration de la figure 9 est quelque peu faussée en ce sens que le nombre d'écoles dont les heures de classe débutent dans chaque tranche horaire n'est pas indicatif du nombre réel d'élèves transportés à ce même moment. Par exemple, un petit nombre d'écoles secondaires causera une demande de transport plus importante qu'un nombre plus grand d'écoles élémentaires. Si l'on compte le nombre d'élèves transportés vers les écoles pendant chaque intervalle, on perçoit mieux les effets de la concentration des heures de début des classes sur l'efficience des transports.

La figure 10 indique le nombre d'élèves transportés vers les écoles par rapport à des heures de début des classes se succédant à des intervalles de 15 minutes. La concentration vers les 9 h reste apparente avec 21 000 élèves, soit près de la moitié de la totalité, transportés vers les écoles dans la plage horaire de 15 minutes s'étalant de 8 h 45 à 9 h. Toutefois, nous constatons aussi qu'un nombre presque équivalent d'élèves

(plus de 19 000) sont transportés à l'école entre 7 h 45 et 8 h 45. Cette répartition égale sur la précédente plage horaire empêche bon nombre d'autobus desservant ces écoles de faire un second parcours vers d'autres écoles dont les heures de classe débutent dans la tranche horaire s'étalant de 8 h 45 à 9 h.

L'utilisation actuelle du parc autobus illustre également cette situation. La figure 11 indique le nombre d'autobus en cours d'usage qui transportent activement des élèves à chaque intervalle de cinq minutes pendant les deux heures de pointe en période de transport matinal. On peut constater que l'étalement des heures de début des classes cause l'augmentation du nombre d'autobus activement utilisés, de même que la congestion suivant la concentration observée vers 9 h. Il est néanmoins possible de relever deux différentes heures de pointe dans la répartition, ce qui est l'indice d'un système à deux étapes dans lequel un nombre important d'autobus effectue des tournées doubles. Ces besoins aux heures de pointe indiquent le nombre total d'autobus requis pour faire fonctionner le système. Ces périodes de pointe deviendraient plus évidentes si l'on pouvait étaler davantage la congestion précédant la tranche horaire de 9 h. Cette mesure permettrait également de réduire l'amplitude des heures de pointe et de réduire le nombre d'autobus nécessaires pour le fonctionnement du système en confiant des parcours additionnels aux autobus déjà sur la route.

Figure 10: Élèves transportés par rapport aux heures de début des classes

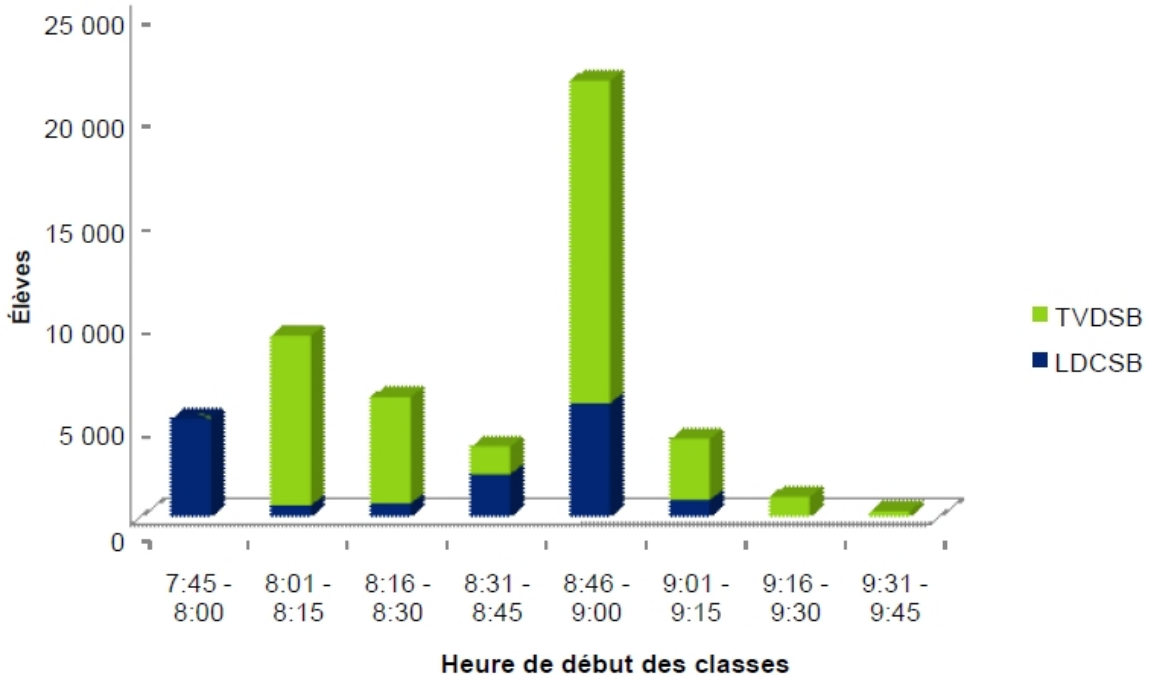
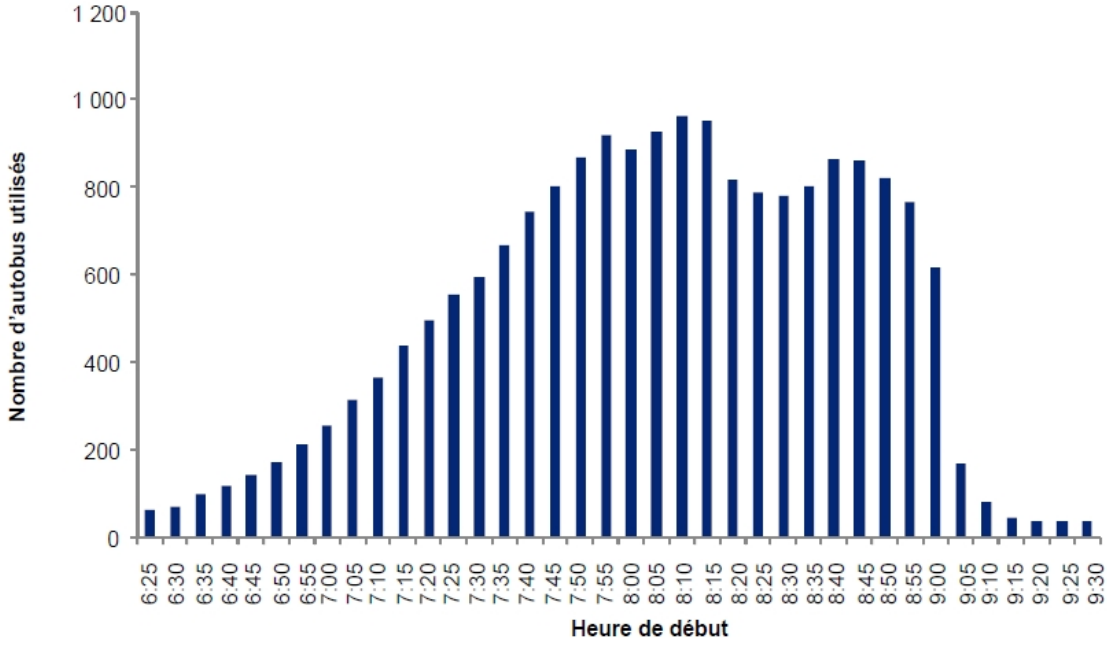


Figure 11: Répartition des véhicules le matin



Les figures 12, 13 et 14 présentent la même configuration en après-midi pour la fin des classes et la période de transport. Les heures de la fin des classes sont encore plus étalées que celles du début des classes le matin, mais le modèle de base est le même. La demande connaît une heure de pointe à la fin des classes à 15 h 30, alors que 21 000 élèves quittent l'école dans un intervalle de 15 minutes entre 15 h 16 et 15 h 30. Cependant, plus de 22 000 élèves prennent le chemin du retour dans les intervalles précédant 15 h 15 et comparativement au modèle du matin, les heures de fin des classes sont plus concentrées et davantage éloignées de l'heure de pointe de 15 h 30. Cette situation permet une répartition mieux équilibrée de l'utilisation du parc d'autobus jusqu'à l'heure de pointe de l'après-midi qui survient immédiatement après la fin des classes à 15 h 30.

Figure 12: Nombre d'écoles par rapport aux heures de fin des classes

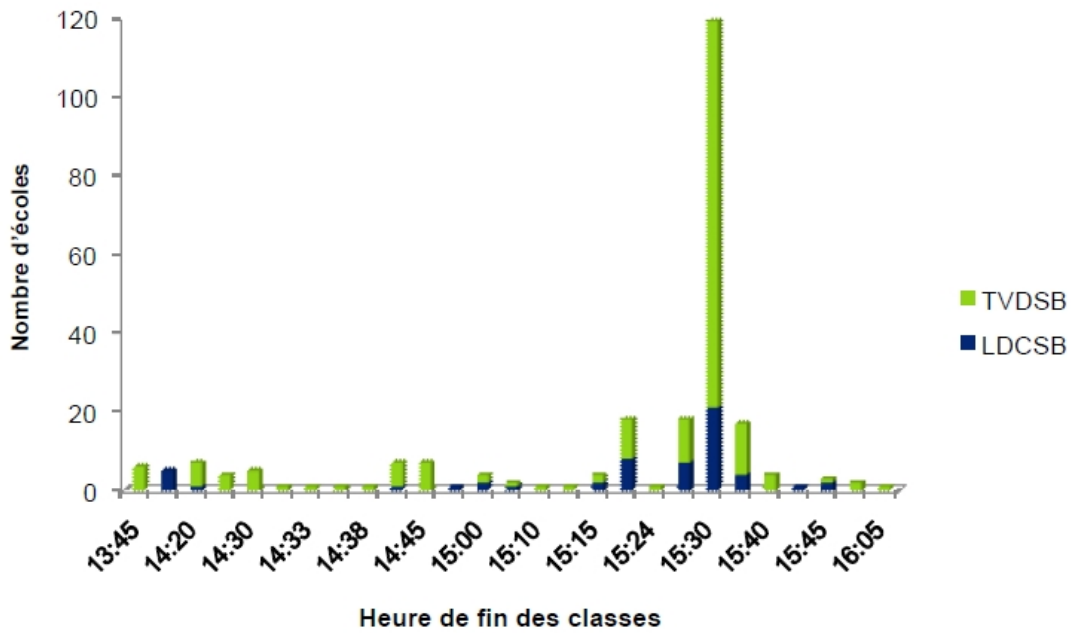


Figure 13: Nombre d'élèves transportés aux heures de fin des classes

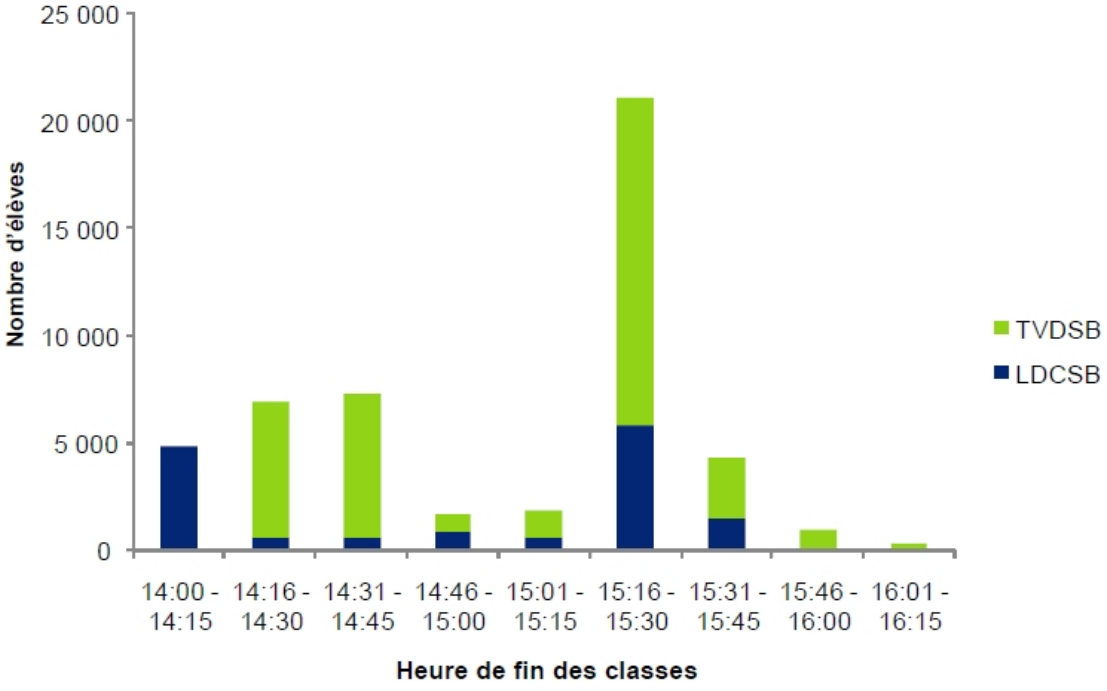
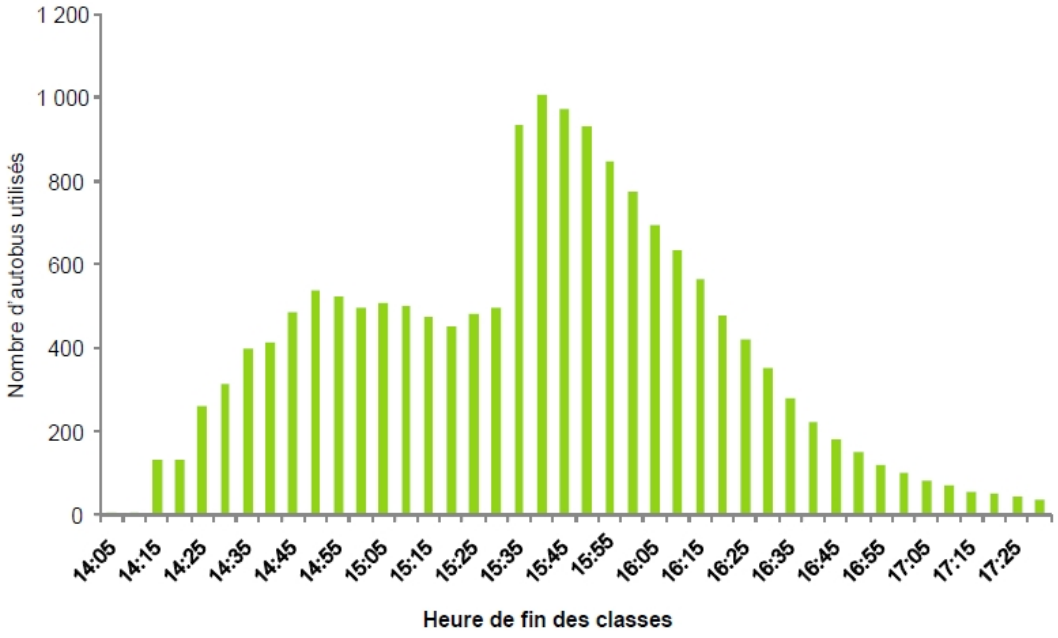


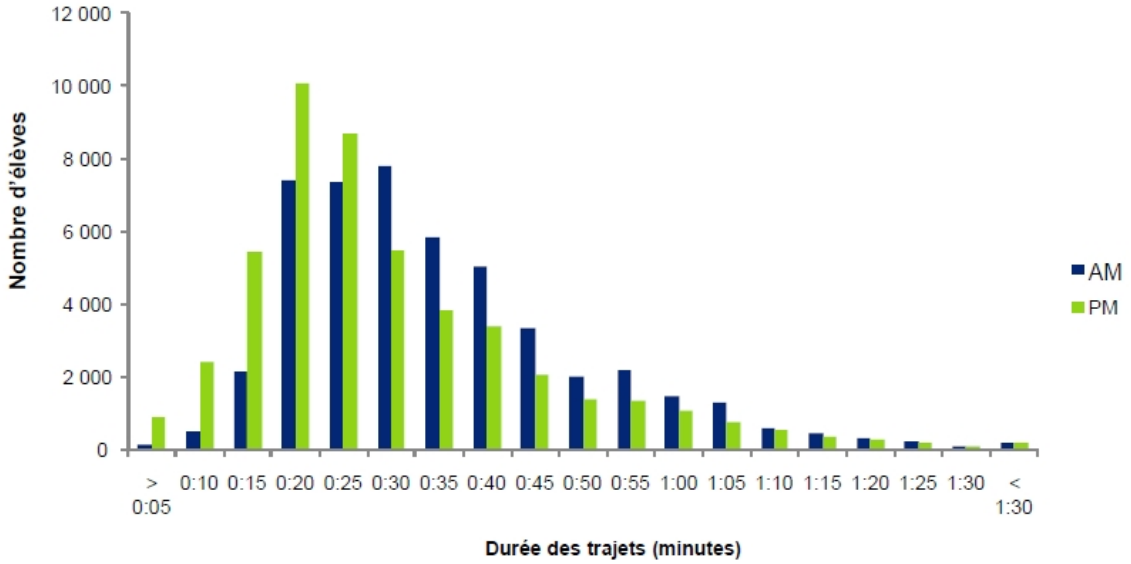
Figure 14: Répartition du parc d'autobus en après-midi



Les principaux facteurs de l'efficience du système consistent à maximiser la capacité d'utilisation et l'utilisation des ressources (le nombre de parcours effectués chaque jour). L'analyse précédente révèle une possibilité d'améliorer les résultats actuels au moyen d'une coordination plus systémique des heures de classe. Il faut cependant équilibrer l'efficience avec la qualité du service. Pour mesurer l'efficacité du service, il faudra notamment calculer les heures de ramassage et d'arrivée des élèves dans le cadre de tout projet de modification des heures de classes d'une école.

La durée du trajet des élèves constitue un autre facteur primordial pour juger de l'efficacité d'un système. Par exemple, si l'on atteint un niveau élevé d'utilisation des capacités au moyen de parcours d'autobus excessivement longs, on crée alors un équilibre inapproprié entre l'efficience et l'efficacité. La figure 15 illustre la durée actuelle du trajet des élèves selon des barèmes s'appliquant à la fois au matin et à l'après-midi. Pour au moins 97 % des élèves le matin et 98 % l'après-midi, la durée normale du trajet est respectée. La durée moyenne du trajet est d'environ 30 minutes, et la répartition est égale sur toute la distance. Avec un niveau élevé d'utilisation des capacités, il s'agit d'un excellent résultat.

Figure 15: Nombre d'élèves par rapport à la durée des trajets



La mesure dans laquelle le service est activement partagé entre les conseils membres constitue un dernier facteur d'évaluation. À l'heure actuelle, le système compte 479 parcours combinés. Il s'agit de parcours individuels d'autobus desservant des élèves de plus d'une école sur un même itinéraire. Parmi ceux-ci, 238 desservent des écoles des deux conseils membres. Ce nombre équivaut à 50 % de tous les parcours combinés, mais à seulement 8 % des 3 070 parcours d'autobus de l'ensemble du système. Ces parcours d'autobus partagés sont répartis entre 118 différentes tournées. Quarante autres tournées d'autobus comptent un parcours double desservant au moins une école de chacun des conseils membres, pour un total de 148 tournées d'autobus sur 1 081 (14 %) comportant un certain degré de partage. L'absence de coordination valable des heures de classe dans la zone desservie empêche pour le moment un partage plus étendu.

5.5.2 Recommandations

Analyser les incidences d'une plus grande coordination des heures de classe sur l'optimisation des tournées

La coordination des heures de classe peut avoir un effet radical sur l'efficience globale d'un réseau de tournées. Vu le niveau déjà élevé d'utilisation des capacités, et les durées moyennes raisonnables de trajets qui respectent ou dépassent les normes établies par la politique, le facteur pouvant produire des efficiences additionnelles consiste à accroître l'utilisation de chaque véhicule. Le consortium devrait entreprendre une analyse approfondie pour définir les paramètres d'une coordination optimale des

heures de classe dans tout le système et améliorer l'efficience au maximum. Cet objectif doit être évalué en fonction des effets causés par les changements sur la qualité du service et de l'équilibre atteint.

L'approche coordonnée qui est proposée devrait faire l'objet d'une présentation aux conseils membres pour leur permettre de se conformer aux possibilités évoquées par les résultats de l'analyse et à la politique actuelle du consortium sur les heures de classe.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Moyenne-élevée**. L'installation et l'utilisation de la technologie pour faciliter les opérations du consortium sont impressionnantes et très étendues. Tous les principaux éléments fondamentaux sont en place pour favoriser une culture et un processus d'amélioration continue dans l'ensemble de l'organisation. Les efforts déployés jusqu'à présent pour améliorer l'efficience et l'efficacité du système ont produit d'excellents résultats, dont un niveau élevé d'utilisation des capacités et d'efficacité des services. Il faut toutefois explorer une possibilité prometteuse, soit la coordination des heures de classe dans toute la zone desservie.

6 Contrats

6.1 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 en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne

6.2 Structure des contrats

Un contrat[9] efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées, et un examen de la structure tarifaire est effectué pour permettre d'en comparer les éléments aux pratiques exemplaires.

[9] 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.

6.2.1 Observations

Clauses des contrats conclus avec les exploitants d'autobus

En règle générale, le consortium a uniformisé ses contrats avec tous ses exploitants d'autobus; tous les contrats ont été conclus avant le 1er septembre 2010 et sont en vigueur jusqu'au 31 août 2010. Les contrats prévoient également deux périodes de renouvellement d'une année à la seule discrétion du consortium et lui confèrent le droit d'engager des négociations en vue d'un ajustement des taux et des conditions.

Certaines clauses du contrat méritent d'être soulignées et portent sur les aspects suivants :

- les exigences relatives à la formation et à la sécurité :
    - pour les nouveaux conducteurs : la sensibilisation aux élèves ayant des besoins particuliers, la formation sur la diversité, les premiers soins de base (dont EpiPen et la réanimation cardio-respiratoire), le service à la clientèle, la conduite préventive, le signalement d'un accident, la gestion du comportement des élèves et les procédures à suivre pour faire un rapport;
    - les conducteurs déjà en place participent à un cours annuel où l'on passe en revue les aspects suivants : la gestion du comportement des élèves et les procédures à suivre pour faire un rapport, la formation sur la sensibilisation et sur les droits de la personne, les procédures d'évacuation, la formation sur EpiPen et les responsabilités du conducteur d'autobus;
    - tous les trois ans, les conducteurs déjà en place participent à un cours avancé de recyclage sur la conduite préventive et la formation en premiers soins;
    - des discussions avec les exploitants révèlent que la formation est offerte par une association d'exploitants, la Western Ontario School Bus Association (WOSBA); on offre cette formation tout au long de l'année pour l'adapter aux horaires des conducteurs.
- les ajustements des prix en raison de l'indexation ou de la désindexation du carburant;

- les exigences de conformité aux politiques et procédures du consortium et des conseils membres ainsi qu'aux lois fédérales et provinciales (une annexe jointe au contrat en fournit une liste non exhaustive);

- les exigences relatives aux ratios obligatoires de 10 % de véhicules en réserve pour les cas de pannes ou de retards;

- les exigences relatives à l'âge moyen et à l'âge maximum des véhicules. (Il importe de souligner que les exigences du consortium à ces égards dépassent de 12 ans la moyenne provinciale, laquelle est considérée comme une pratique exemplaire;

- les échéances de paiement et les barèmes tarifaires, notamment la formule des paiements, leur mode de calcul, et les ajustements causés par les retards, le mauvais temps et les conflits de travail;

- les procédures de règlement des différends englobant la négociation, la médiation et l'arbitrage exécutoire;

- les dispositions relatives à la surveillance vidéo dans les véhicules (c'est-à-dire que 10 % des véhicules doivent être munis d'une caméra de surveillance conforme aux politiques et aux directives du consortium et des conseils membres) et les dispositions relatives au droit du consortium d'inspecter les registres de la mécanique et les rapports d'ajustement de la mécanique, au besoin;

- les dispositions relatives aux normes de rendement et à l'application des conditions du contrat, notamment le droit du consortium de réclamer des documents pour examen, de visiter et d'inspecter tous les aspects des locaux d'un exploitant, d'examiner les résultats des vérifications de tournées ainsi que les mécanismes de suivi des pertes de rendement;

- les autres dispositions relatives à l'organisation et la communication des tournées, les exigences en matière de confidentialité et les dispositions relatives à la résiliation du contrat.

Une formation sur la sécurité est donnée par les exploitants titulaires d'un permis de la province de l'Ontario qui leur permet d'offrir une formation aux conducteurs et une formation sur la sécurité. Les nouveaux conducteurs reçoivent une formation sur les aspects suivants, entre autres : les premiers soins de base dont la réanimation cardio-respiratoire et la reconnaissance et le traitement du choc anaphylactique, la conduite préventive, les procédures de signalement d'un accident et le service à la clientèle. Les

conducteurs expérimentés suivent un cours de recyclage chaque année, et un autre cours plus complet, tous les trois ans.

Les exploitants qui obtiennent un bon rendement sont récompensés par l'octroi de tournées additionnelles, lorsque c'est possible.

Rémunération des exploitants d'autobus

Les discussions avec le consortium révèlent qu'en dépit de la normalisation généralisée des contrats conclus avec les exploitants, les exigences relatives au barème de rémunération et à l'âge des véhicules résultent de négociations entre le consortium et chaque exploitant. Il s'agit d'une modification de la pratique antérieure voulant que le consortium négocie avec le WOSBA (une association d'exploitants).

La rémunération est basée sur un taux quotidien total par tournée, établi selon le taux de base et les véhicules ajoutés, qui rend compte des kilomètres parcourus. Le taux de base est défini dans une annexe jointe au contrat et propre à chaque exploitant. Il est indiqué dans l'annexe que le taux de base dépend des facteurs suivants : le cadre urbain ou rural du secteur de la tournée; le nombre de kilomètres de la tournée; le nombre de parcours; et le type de véhicule.

Le taux de base comprend le coût du véhicule et des équipements périphériques, les droits de permis, les coûts de formation, les salaires des conducteurs de réserve, les coûts d'assurance, les frais d'entretien, le coût des installations, les frais généraux d'administration et les salaires des conducteurs.

Le contrat contient également des dispositions spéciales visant certains cas particuliers :

- les retards causés par le mauvais temps donnent droit à une prime horaire;
- les annulations causées par le mauvais temps entraînent un rajustement de crédit au taux quotidien total;
- les annulations causées par un conflit de travail chez le conseil membre entraînent un rajustement de crédit au taux quotidien total pour un maximum de 15 jours. Passé ce délai, le consortium n'est plus tenu d'indemniser l'exploitant.

L'administration désire simplifier son mode de rémunération pour un système de taux de base assorti de variables et elle a avisé les exploitants de ce changement imminent.

Clauses des contrats conclus avec les exploitants de taxis

Les discussions avec le consortium révèlent qu'à l'heure actuelle, il n'est lié par aucun contrat avec un exploitant de taxis.

Parents conducteurs

Les discussions avec le consortium révèlent qu'à l'heure actuelle, il ne compte aucun parent conducteur.

Clauses du contrat de l'exploitant de services de transport en commun

Dans le cadre de sa politique d'utilisation des services de transport en commun, le consortium fournit des billets à un nombre limité d'élèves. Les billets sont remis aux écoles qui les distribuent aux élèves concernés. Le consortium achète les billets directement des services municipaux de transport en commun et ne bénéficie d'aucun rabais.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué une pratique exemplaire dans les domaines suivants :

Contrats types

Même si le consortium a négocié des ententes financières individuelles avec chacun de ses exploitants, tous les contrats ont été uniformisés en ce qui a trait aux conditions juridiques, à la sécurité et aux autres conditions non monétaires. C'est pourquoi la relation contractuelle entre les fournisseurs de services de transport et le consortium est uniformément définie et exécutoire.

Formation sur l'utilisation d'EpiPen

Le consortium exige que tous les conducteurs reçoivent une formation sur l'utilisation d'EpiPen avant de commencer leur travail, alors que tous les nouveaux conducteurs sont tenus de suivre une formation de premiers soins de base et que tous les conducteurs expérimentés suivent un cours de recyclage annuel sur l'utilisation d'EpiPen. Ces mesures constituent une garantie que les conducteurs ont reçu une formation appropriée leur permettant de gérer ce genre de situation d'urgence, le cas échéant.

Assurance

Le consortium exige que les exploitants fournissent une preuve d’assurance avant le début de l’année scolaire. Cette exigence permet d’assurer le respect de cette importante obligation juridique avant le début de la prestation des services.

6.2.3 Recommandations

Fixer l'âge limite des véhicules conformément aux pratiques exemplaires

Les exigences du consortium concernant l'âge limite et l'âge moyen des véhicules dépassent de 12 ans la moyenne provinciale, laquelle est considérée comme une pratique exemplaire. Le consortium devrait uniformiser ses exigences et abaisser l'âge de son parc d'autobus, du fait que les véhicules plus âgés nécessitent plus d'entretien et ne comportent pas les nombreux dispositifs de sécurité des nouveaux modèles. Les exploitants peuvent conserver comme véhicules de réserve les autobus scolaires dont l'âge dépasse les 12 ans prescrits par la directive du Ministère.

Réévaluer le mode de rémunération de l'exploitant

Nous encourageons le consortium à poursuivre son projet de simplifier son mode de rémunération, en instaurant un système de taux de base assorti de variables dans les contrats de la prochaine année, et nous le félicitons d'avoir avisé les exploitants de l'imminence de ce changement. Le mode actuel de rémunération est inutilement complexe. Il rend ardu pour les exploitants de calculer les factures et pour le consortium d'en assurer la vérification. Le mode actuel de rémunération des exploitants comprend également des dispositions spéciales pour des cas particuliers, comme des retards ou des annulations causées par le mauvais temps ou des annulations causées par un conflit de travail chez le conseil membre. Même si le consortium reçoit un rajustement de crédit, celui-ci s'applique au taux quotidien total, qui comporte une composante variable. Il est recommandé dans les cas particuliers de ne payer aux exploitants que les coûts fixes (c.-à-d., le taux de base), et de ne pas exiger du consortium les coûts afférents aux kilomètres qui ne sont pas parcourus.

6.3 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.

6.3.1 Observations

Achat des services des exploitants

Les ententes actuelles avec les exploitants résultent de négociations individuelles. Il s'agit d'un changement de pratique alors qu'auparavant, les ententes découlaient de négociations de groupe entre le consortium et l'association des exploitants. Le consortium a avisé tous ses exploitants de son intention de passer à un processus

d'approvisionnement concurrentiel. Tous les contrats ont été négociés et conclus avant le 1er septembre 2010.

Le consortium travaille actuellement à contrat avec le WOSBA, pour offrir à ses conseils membres une formation en matière de sécurité et d'évacuation. Parmi les services offerts, mentionnons la formation en évacuation et la formation « Buster the Bus » *(premier parcours d'un nouvel usager)*. L'entente décrit l'étendue des services et les conditions de rémunération.

Transport pour les élèves ayant des besoins particuliers

Le service de transport pour les élèves ayant des besoins particuliers fait l'objet du même processus d'achat que le service de transport régulier.

Autres achats

Le consortium a suivi un processus d'approvisionnement concurrentiel pour disposer des services d'un centre d'appels au cours du présent exercice financier, et il suit le même processus pour acquérir un logiciel de planification des tournées.

6.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué une pratique exemplaire dans les domaines suivants :

Pratiques d'approvisionnement concurrentiel pour les autres services

Le consortium a récemment eu recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel pour se prévaloir des services d'un centre d'appels. Cette méthode est reconnue comme la plus efficace pour garantir une tarification au taux du marché, étant donné qu'elle permet à l'acheteur d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour un ensemble précis de services. Le recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel offre des occasions d'affaires dans un environnement concurrentiel. Nous encourageons le consortium à continuer d'avoir recours au processus d'approvisionnement concurrentiel pour ses autres besoins en services.

6.3.3 Recommandations

Continuer d'avoir recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les services d'exploitants d'autobus

Même s'il appert que le consortium se dirige vers un processus d'approvisionnement concurrentiel pour négocier ses contrats avec les exploitants, il n'avait pas encore utilisé ce moyen au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience. Nous

encourageons le consortium à poursuivre son cheminement vers un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les services de ses exploitants d'autobus, parce que ce dispositif l'aidera à obtenir le meilleur rapport qualité-prix en suscitant la concurrence entre les exploitants pour lui offrir les services demandés.

Il appert également que le consortium a avisé ses exploitants qu'il passerait à un processus d'approvisionnement concurrentiel et qu'il a établi un calendrier général de mise en œuvre. Le fait d'envoyer un avis aux exploitants portant sur l'imminence d'un changement aux modalités d'approvisionnement est considéré comme une pratique exemplaire. Nous encourageons le consortium à élaborer un plan détaillé de mise en œuvre (dans lequel sont inscrites les principales dates, responsabilités et attentes) et, aussitôt ce plan approuvé par le conseil d'administration, à communiquer les principales dates aux exploitants.

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.

6.4 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.

6.4.1 Observations

Le consortium a récemment instauré un processus permettant d’assurer le respect des conditions du contrat par les exploitants. Le fondement de ce programme de conformité est une clause du contrat des exploitants qui décrit les normes de leur rendement et les droits d’exécution conférés au consortium, notamment ceux de réclamer des documents pour les examiner, de visiter et d’inspecter tous les aspects des locaux d’un exploitant, de vérifier des tournées et de mettre en place des mécanismes pour corriger les défaillances.

Les documents associés à la vérification des exploitants et des tournées décrivent des méthodologies précises et des catégories de vérification. Tous les exploitants feront l’objet d’une vérification annuelle, de même que 7 à 10 % des tournées. Le consortium fera une vérification de chaque exploitant au moins une fois par année, mais garde la discrétion de procéder à des vérifications plus fréquentes s’il survient des problèmes ou des préoccupations.

Conformité des exploitants d’autobus en ce qui a trait à l’administration et au contrat, et surveillance des installations et des activités d’entretien

Le consortium s’assure que les exploitants respectent leur contrat en procédant à des visites de leurs locaux, au cours desquelles le représentant du consortium peut examiner les documents, inspecter les locaux commerciaux et les équipements, et observer les pratiques opérationnelles. Les exploitants reçoivent habituellement un court préavis de ces visites, quoique des examens sans avertissement préalable aient également eu lieu.

Les exploitants sont notés sur les aspects suivants : la gestion opérationnelle, les véhicules et les normes de sécurité, la communication et les normes organisationnelles, la formation et le perfectionnement professionnel, le contrôle et la sécurité des documents.

Surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium a récemment officialisé un programme de surveillance du rendement sur la route par les exploitants, en vertu duquel sont surtout évalués les aspects suivants : le respect des règlements par le conducteur, les techniques de conduite de base, l'embarquement et le débarquement pendant la tournée, les passages à niveau, le contrôle des élèves, la patrouille par les élèves en autobus, l'équipement, l'embarquement et le débarquement à l'école, les tournées, et les manœuvres de recul et de demi-tour.

Ce sont essentiellement les spécialistes en matière de transport et le gestionnaire du développement du service qui effectueront les vérifications des tournées, de façon aléatoire, en s'assurant de cibler des tournées tant en zone rurale qu'en zone urbaine, de vérifier les tournées faisant l'objet de plaintes et celles dont la modification est envisagée. La première vérification de tournées a été effectuée en octobre 2010.

Surveillance du rendement

Le consortium consigne les résultats de ses examens opérationnels et les communique aux exploitants. Le consortium communique régulièrement avec ses exploitants sur les questions liées au respect du contrat, y compris sur la collecte de renseignements comme l'approbation des conducteurs, la couverture des employés, les polices d'assurance, l'âge du parc de véhicules, etc.

6.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

Conformité des exploitants en ce qui a trait à l'administration, au contrat, aux installations et à l'entretien

Le consortium s'assure que les exigences relatives à l'information, aux installations et aux véhicules qui sont énoncées dans les contrats conclus avec les exploitants sont vérifiées en temps opportun. Le consortium a l'intention d'effectuer le suivi du rendement des exploitants au fil du temps. Ces efforts, qui visent à assurer la conformité des exploitants, aident le consortium à déterminer si les exploitants respectent les clauses contractuelles et, en fin de compte, s'ils offrent un service sûr et fiable.

6.4.3 Recommandations

Améliorer le processus de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium a récemment officialisé un programme de surveillance du rendement des exploitants sur la route par des vérifications de tournées. Il est recommandé au consortium de poursuivre la mise en œuvre de ce programme, et de vérifier principalement si les conducteurs respectent la tournée, la mise en œuvre des mesures de sécurité visant des élèves et les règlements de la circulation.

6.5 Résultats de l’examen de l’efficacité et de l’efficience

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de service de transport a reçu la note **Moyenne.** Le consortium utilise des structures de contrats standard dont les clauses et les exigences en matière de sécurité sont appropriées, et il a récemment instauré un processus complet de surveillance. Par contre, le consortium devrait envisager sérieusement de simplifier son mode de rémunération des exploitants et poursuivre son travail visant à instaurer un processus d’approvisionnement concurrentiel pour les contrats des exploitants, y compris l’élaboration et la communication d’un plan détaillé de mise en œuvre. Cette mesure garantira au consortium le meilleur rapport qualité-prix.

7 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 8: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire[10]	Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

[10] Il s'agit des conseils qui affichent un déficit ou un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

London District Catholic School Board

Poste	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	646 529$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	646 529$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du Ministère	90 %
Rajustement total du financement de 2010-2011	0 $

Thames Valley District School Board

Poste	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	(1 066 526) $
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(1 066 526) $
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du Ministère	90 %
Rajustement total du financement de 2010-2011	959 873 $

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

8 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Autobus scolaire de type A	Véhicule de taille réduite, habituellement doté d'une capacité de 20 passagers, servant souvent au transport d'élèves ayant des besoins particuliers
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 aussi « exploitants » Conseillers en gestion
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 TVDSB et le LDCSB
Consortium ou STS	Services de transport des élèves du Sud-Ouest de l'Ontario
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 l'efficience	Définie à la sous-section 1.1.5 du présent document
Examens de l'efficacité et l'efficience	Définis à la sous-section 1.1.5 du présent document

Termes	Définitions
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la sous-section 1.3.5 du présent document
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
LDCSB	London District Catholic School Board
Loi	Loi sur l'éducation
M/JE	Maternelle et jardin d'enfants
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., les conseillers en optimisation des tournées; défini à la sous-section 1.1.5 du présent document
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	La note obtenue en matière d'efficacité et d'efficience sur une échelle allant de faible à élevée, voir la sous-section 1.3.4
Note de service	Note de service du 11 juillet 2006 : SB13, publiée par le Ministère
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.

Termes	Définitions
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document)
RH	Ressources humaines
STS	Southwestern Ontario Student Transportation Services
TI	Technologie de l'information
TVDSB	Thames Valley District School Board

9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

London District Catholic School Board

Poste	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Affectations	10 719 989 $	11 798 371 $	12 188 317 $	12 059 781 $	11 711 637 $
Dépenses	10 152 587 $	11 239 551 $	11 183 347 $	11 413 252$	11 539 931 $
Excédent (déficit) au chapitre du transport	567 402 $	558 820 $	1 004 970 $	646 529 $	171 706 $

Thames Valley District School Board

Poste	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010[11]	2010-2011[12]
Affectations[13]	27 603 890 $	31 218 459 $	32 258 351 $	32 590 125 $	32 519 112 $
Dépenses[14]	29 475 105 $	31 640 520 $	33 718 372 $	33 656 651$	34 586 419 $
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(1 871 215)$	(422 061)$	(1 460 021)$	(1 066 526)$	(2 067 307)$

[11] Affectations et dépenses 2009-2010 selon les données du Ministère – Estimations révisées pour 2009-2010.
[12] Affectations et dépenses 2010-2011 selon les données du Ministère – Estimations révisées pour 2010-2011.
[13] 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).
[14] Les dépenses se fondent sur les données du Ministère; elles sont tirées du formulaire de données D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et de l'annexe 10:620C (amortissement du transport).

10 Annexe 3 : Liste des documents

1. 3.14 Transferring of Students Between Buses.pdf
2. AA1.pdf
3. AddInfoRequestedP&P.pdf
4. AddInfoRequestRouteTech.pdf
5. AddressRejectsasofsept2210.pdf
6. AFRs.pdf
7. All_ Routes.pdf
8. ApprovedAltTransStudents.pdf
9. ApprovedChoiceStudents.pdf
10. Average Ride times Results Sept 16 2010.pdf
11. CM10,10A.pdf
12. CM10B.pdf
13. CM11A,B.C.D.pdf
14. CM12A.pdf
15. CM12A1.pdf
16. CM12AZ,CM12C.pdf
17. CM12B.pdf
18. CM12C.pdf
19. CM12E.pdf
20. CM12F.pdf
21. CM12F.pdf
22. CM12F.pdf

23. CM12F.pdf
24. CM13A,CM13E,CM14D.pdf
25. CM13A,CM14C.pdf
26. CM13E.pdf
27. CM14B.pdf
28. CM14B1.pdf
29. CM14C.PDF
30. CM14D.pdf
31. CM14E.pdf
32. CM14F.PDF
33. CM1a.pdf
34. CM1B.pdf
35. CM1B1.pdf
36. CM1B2.pdf
37. CM1B3.pdf
38. CM1C.pdf
39. CM2a.pdf
40. CM2B.pdf
41. CM2B.pdf
42. CM2B08102010.pdf
43. CM2B08102010.pdf
44. CM2C.pdf
45. CM3A.pdf

46. CM3A.pdf
47. CM3A.pdf
48. CM3A.pdf
49. CM3B.pdf
50. CM3B.pdf
51. CM3B.pdf
52. CM3B1TSDutiesForRouteMaintenance.pdf
53. CM3B1TSDutiesForRouteMaintenance.pdf
54. CM3B1TSDutiesForRouteMaintenance.pdf
55. CM3BA.pdf
56. CM3BA.pdf
57. CM3BA.pdf
58. CM4.pdf
59. CM5.pdf
60. CM6.PDF
61. CM7B.pdf
62. CM7B1.pdf
63. CM8.pdf
64. CM8.pdf
65. CM9A.pdf
66. CM9A1.pdf
67. CM9A1.pdf
68. CM9B.pdf

69. CM9B.pdf
70. CM9C,9D.pdf
71. CM9C,9D.pdf
72. CM9F.pdf
73. CM9F.pdf
74. Draft Minutes 092110.pdf
75. E&E AM STUDENT_TABLE.xls
76. E&E PM_STUDENT_TABLE.xls
77. E&E-BellTimes.xls
78. E&E-RouteCoding.xls
79. E&E-RunTable.xls
80. E&E-StudentCounts.xls
81. E&E-StudentTable.xls
82. Edulog Conference Manual 2009.pdf
83. EE-OneBusSharing.xlsx
84. EligbleTransitStudents.pdf
85. EligibleUnassignedList.pdf
86. IncidentReport2008-09.pdf
87. IncidentReport2009-10.pdf
88. InvoiceAnalysisSummaryBoard.pdf
89. InvoiceAnalysisSummaryFuel.pdf
90. InvoiceAnalysisSummaryOperator.pdf
91. IvalidSchoolGradeProgramCombinationSept22.pdf

92. KPIDistancetoStop.pdf

93. LOADCONDITIONSBYRUNSEPT22.PDF

94. MILEAGESEPT.TXT

95. PP1A.pdf

96. PP1B.pdf

97. PP1C.pdf

98. PP1D.pdf

99. PP2.pdf

100. PP3.pdf

101. PP5.pdf

102. PP6.pdf

103. PP8.pdf

104. Process for Creating Routes and Runs.pdf

105. ProvincialProjections.pdf

106. QMF_DISTANCETOSTOP.PDF

107. qmf_eligblewithaprogram.pdf

108. QMF_ROUTESSEPT.TXT

109. QMF_RUNSWITHOUTROUTESSEPT21.PDF

110. QMF_STUDENTSSEPT.TXT

111. Route Information-D Routes Info.pdf

112. RouteCapacityReportasof092110.pdf

113. RouteCapacityReportasof092110.xlsx

114. RT1.pdf

115. RT1A.pdf

116. RT1B.pdf

117. RT1C.pdf

118. RT2.pdf

119. RT3(continued).pdf

120. RT3.pdf

121. RT41.pdf

122. RT42.PDF

123. RT51.pdf

124. RunsWithDeadSsopsSept2110.pdf

125. SchoolVehicleIncidentReportYTD2010.pdf

126. StopsNotonaRunSept22.pdf

127. STS E&E.pdf

128. STS P&P Response.pdf

129. StudentIncidentReportYTD2010.pdf

130. STS E&E Presentation.pptx

131. Weather Delay&Cancel 2008-09.pdf

132. Weather Delay&Cancel 2009-10.pdf

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	M/JE	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique - LDCSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km
Politique - TVDSB	1,6 km	1,6 km	3,2 km

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	M/JE	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Politique - LDCSB (Rural)	0,4 km	0,4 km	0,4 km
Politique - LDCSB (urbain)	0,8 km	0,8 km	1,6 km
Politique - TVDSB (Rural)	0,4 km	0,4 km	0,4 km
Politique - TVDSB (urbain)	1,6 km	0,8 km	1,6 km

Plage d'arrivée

Activité	M/JE	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	18	18	25
Politique - LDCSB	15	15	15
Politique - TVDSB	15	15	15

Plage de départ

Activité	M/JE	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	16	16	18
Politique - LDCSB	5	5	5
Politique - TVDSB	5	5	5

Heure du premier ramassage

Activité	M/JE	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique - LDCSB	5 h 58	5 h 58	5 h 58
Politique - TVDSB	5 h 58	5 h 58	5 h 58

Dernière heure de débarquement

Activité	M/JE	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique - LDCSB	17 h 57	17 h 57	17 h 57
Politique - TVDSB	17 h 57	17 h 57	17 h 57

Durée maximale du trajet

Activité	M/JE	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	75	75	90
Politique - LDCSB	70	70	70
Politique - TVDSB	70	70	70

Places assises par véhicule

Activité	M/JE	1re à 8e année	9e à 12e année
Pratique courante	69	69	52
Politique - LDCSB	72	72	48
Politique - TVDSB	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 grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

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

© Deloitte & Touche LLP et sociétés affiliées.