



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

Student Transportation Services of Thunder Bay

Phase 4

Septembre 2010

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	5
1.2 Portée de la mission de Deloitte	6
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience	6
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	12
1.3.5 Rajustement du financement.....	13
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	13
1.3.6 But du rapport.....	14
1.3.7 Documentation	14
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	14
2 Aperçu du consortium	15
2.1 Aperçu du consortium.....	15
Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport.....	15
Tableau 3 : Données financières de 2009-2010	17
3 Gestion du consortium	18

3.1	Introduction	18
3.2	Gouvernance	18
3.2.1	Observations	18
	Figure 4 : Organes de gouvernance du consortium	19
3.2.2	Pratiques exemplaires	21
3.2.3	Recommandations.....	21
3.3	Structure organisationnelle	23
3.3.1	Observations	23
	Figure 5 : Structure organisationnelle du consortium.....	24
3.3.2	Recommandations.....	25
3.4	Gestion du consortium	27
3.4.1	Observations	27
3.4.2	Pratiques exemplaires	31
3.4.3	Recommandations.....	32
3.5	Gestion financière	36
3.5.1	Observations	36
3.5.2	Recommandations.....	38
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	39
4	Politiques et pratiques.....	40
4.1	Introduction	40
4.2	Politiques et pratiques de transport	40
4.2.1	Observations	41
	Tableau 4 : Critères d'admissibilité	42
	Tableau 5 : Distances de marche jusqu'aux arrêts	42
4.2.2	Pratiques exemplaires	49
4.2.3	Recommandations.....	49
4.3	Transport adapté	50
4.3.1	Observations	50
4.3.2	Pratiques exemplaires	52
4.3.3	Recommandations.....	52

4.4	Politique de sécurité	52
4.4.1	Observation	52
4.4.2	Pratiques exemplaires	54
4.4.3	Recommandations.....	55
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	55
5	Optimisation des tournées et technologie	56
5.1	Introduction	56
5.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie	56
5.2.1	Observations	57
5.2.2	Pratiques exemplaires	59
5.2.3	Recommandations.....	59
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves	60
5.3.1	Observations	60
5.3.2	Pratiques exemplaires	63
5.3.3	Recommandations.....	64
5.4	Rapports du système.....	65
5.4.1	Observations	66
5.4.2	Recommandations.....	67
5.5	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté	67
5.5.1	Observations	67
	Figure 6 : Répartition des heures d'arrivée et de départ	69
	Figure 7 : Utilisation simple et prévue du nombre de places assises.....	70
	Figure 8 : Répartition de la durée du trajet des élèves.....	71
5.5.2	Pratiques exemplaires	72
5.5.3	Recommandations.....	72
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	72
6	Contrats	73
6.1	Introduction	73
6.2	Structure des contrats.....	73
6.2.1	Observations	74
6.2.2	Pratiques exemplaires	76

6.2.3	Recommandations.....	77
6.3	Achat de produits et de services.....	78
6.3.1	Observations	79
6.3.2	Recommandations.....	79
6.4	Gestion des contrats.....	80
6.4.1	Observations	81
6.4.2	Pratiques exemplaires.....	82
6.4.3	Recommandations.....	82
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	83
7	Rajustement du financement	85
	Tableau 6 : Formule de rajustement du financement.....	85
	Lakehead District School Board.....	86
	Thunder Bay Catholic District School Board	86
	Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales.....	87
8	Annexe 1 : Glossaire.....	88
9	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	91
	Lakehead District School Board.....	91
	Thunder Bay Catholic District School Board	91
	Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales.....	92
10	Annexe 3 : Liste des documents	93
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	95
	Distance entre le domicile et l'école.....	95
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	95
	Plage d'arrivée	95
	Plage de départ.....	95
	Heure du premier ramassage	96
	Dernière heure de débarquement.....	96
	Durée maximale du trajet.....	96
	Places assises par véhicule	96

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

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

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de l'efficacité et de l'efficience des Student Transportation Services of Thunder Bay (ci-après appelés « STSTB » ou le « consortium ») mené 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.

Même si le consortium a récemment adopté un certain nombre de mesures positives importantes, plusieurs modifications doivent être apportées à ses pratiques de gouvernance, de gestion et de gestion financière afin qu'il se conforme aux pratiques exemplaires du secteur. La recommandation la plus importante issue de l'évaluation de la gestion du consortium est l'examen de la distinction entre les responsabilités du consortium sur le plan opérationnel et les responsabilités de supervision de ses organes de gouvernance. D'autres recommandations relatives aux pratiques du consortium en matière de ressources humaines, de planification, de production de rapports et de gestion financière doivent en outre être mises en œuvre afin d'institutionnaliser les pratiques efficaces de gestion au sein du consortium. Le consortium devrait également envisager de se constituer en personne morale distincte afin de se démarquer de ses conseils membres et de limiter sa responsabilité.

L'examen des politiques et des pratiques a révélé que, même si des efforts ont été déployés pour élaborer un éventail approprié de politiques et de méthodes harmonisées, le consortium doit encore mettre en œuvre et intégrer pleinement les exigences des politiques dans les activités quotidiennes. L'élimination des incohérences au chapitre de l'utilisation des pratiques de codage, le renforcement des procédures d'évaluation des heures de classe, la mise en œuvre des procédures de vérification établies et l'amélioration du calendrier de planification figurent parmi les principales tâches à effectuer à cet égard.

L'examen a révélé des progrès démontrables en ce qui a trait à la mise en œuvre et à l'utilisation de la technologie relative au transport. Les efforts de mise en place d'une

solution unique en matière de planification des tournées et l'accroissement des efforts de documentation de l'utilisation prévue du système permettront au consortium de continuer à améliorer l'efficacité de l'optimisation des tournées. La procédure annuelle de planification des tournées et la description des techniques d'optimisation de rechange constituent un modèle à suivre pour les autres consortiums de la province. Afin d'accroître son efficacité et son efficience, le consortium doit remettre en question les efforts actuels de planification axée sur les conseils membres. Il sera essentiel, en vue d'améliorer l'efficience, de définir une stratégie qui intègre les élèves aux tournées et qui modifie les heures de classe afin de mieux utiliser les éléments d'actif.

Un certain nombre de changements sont requis afin d'améliorer la clarté et l'efficacité des pratiques contractuelles du consortium. Parmi les principaux domaines à améliorer figurent la poursuite des efforts visant la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiel pour l'achat des services de l'ensemble des exploitants et celle d'un processus exhaustif, documenté et approuvé par les organes de gouvernance visant à assurer la surveillance des services des exploitants et de la sécurité sur la route. Parmi les éléments positifs des pratiques contractuelles du consortium figurent un contrat exhaustif conclu avec les exploitants d'autobus ainsi que des processus efficaces relatifs à la conformité des exploitants en ce qui a trait à l'administration, aux contrats, aux installations et à l'entretien.

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-faible**. Au vu de cette évaluation, le financement au chapitre du transport du Lakehead District School Board, du Thunder Bay Catholic District School Board et du Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales restera le même pour l'année scolaire 2010-2011.

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 efficaces, 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'efficacité 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.

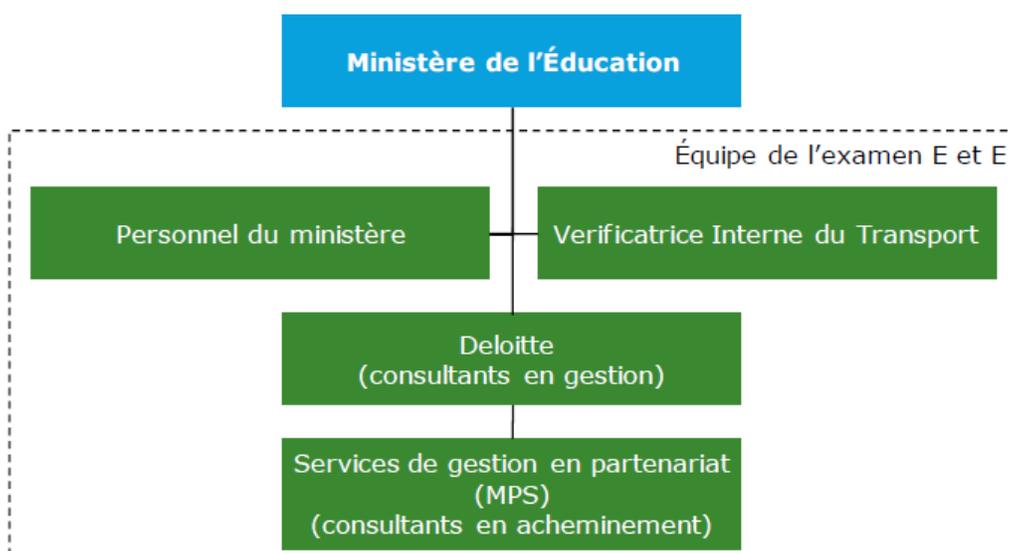
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

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

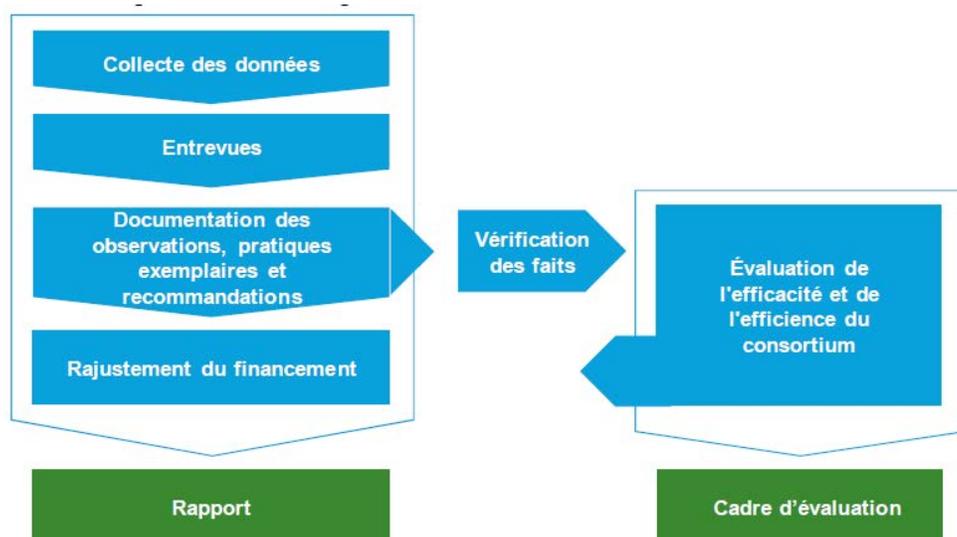
Les services de Deloitte ont été retenus pour diriger l'équipe et agir auprès d'elle comme conseiller en gestion. Globalement, ses fonctions ont été les suivantes :

- diriger la planification et la réalisation des examens de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des 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 :

1. les observations qui tiennent compte des conclusions de l'examen fondées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
2. les pratiques exemplaires que le consortium utilise dans chacun des domaines;
3. 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 efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves.
- La direction a communiqué clairement les buts et les objectifs du consortium et ceux-ci sont pris en compte dans le plan opérationnel.
- Le consortium a recours à une démarche globale de gestion des ressources humaines.

- Cadre de responsabilisation bien établi dont tiennent compte la constitution et l'exploitation du consortium, y compris la consignation des modalités dans une entente.
- Les activités font l'objet d'une surveillance régulière et le rendement, d'une amélioration constante.
- Les processus financiers assurent l'imputabilité et la transparence envers les conseils partenaires.
- Un processus d'établissement du budget est en place. Il assure la préparation et la surveillance des dépenses en temps opportun.
- Les principales relations d'affaires du consortium sont toutes définies et documentées dans des contrats.
- Le comité de gouvernance se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau.
- La structure organisationnelle est 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 bien 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'efficacité 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

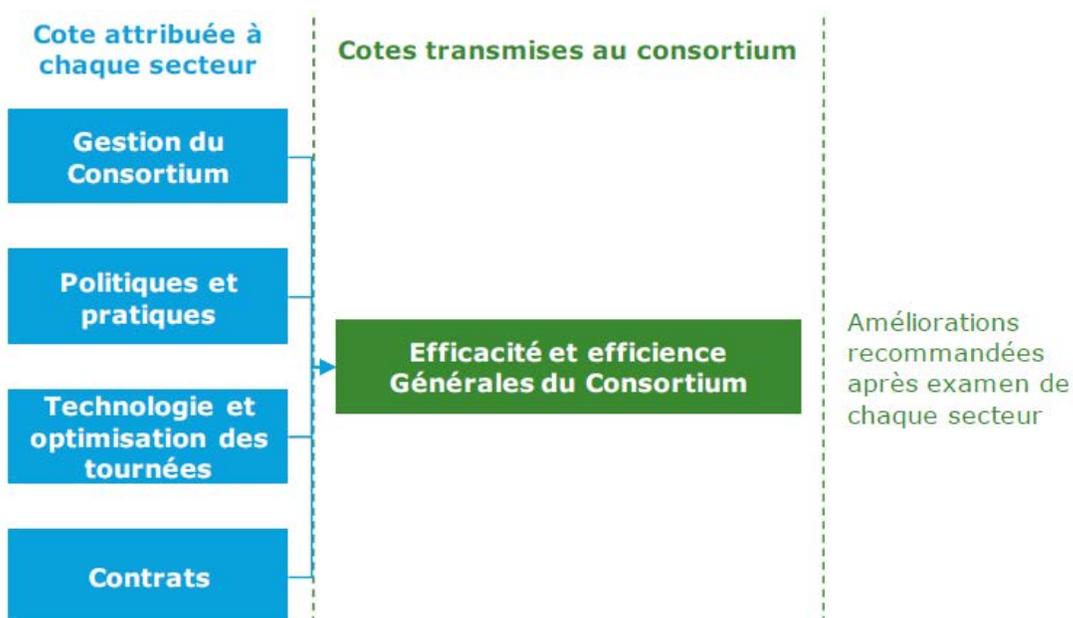
- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.
- 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 œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiels ou s'en sert activement.
- Des efforts proactifs sont déployés pour s'assurer que les exploitants se conforment au contrat et à la loi.

- Le consortium recueille et vérifie l'information que les exploitants doivent remettre en vertu des contrats.
- Le consortium surveille activement le rendement des exploitants sur la route au moyen de vérifications des tournées au hasard qu'il documente, ou de l'équivalent, et en assure le suivi.
- Le consortium évite d'utiliser les véhicules appartenant aux conseils scolaires

1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficacité 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'efficacité 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'efficacité (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'efficacité 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 Table 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

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).

négatif de 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 25 septembre 2010.

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 consortium²

Les Student Transportation Services of Thunder Bay (« STSTB » ou « le consortium ») fournissent des services de transport au Lakehead District School Board (LDSB), au Thunder Bay Catholic District School Board (TBCDSB) et au Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales (« CSDCAB »; collectivement appelés les « conseils membres »). Le consortium offre des services de transport à environ 14 990 élèves du primaire et du secondaire à l'aide de 185 véhicules qui parcourent plus de 14 989 kilomètres chaque jour. La zone desservie a une superficie de 5 086 kilomètres carrés et comprend 49 écoles élémentaires et secondaires. Ces services de transport sont principalement fournis par l'entremise d'exploitants d'autobus et de taxis, de parents conducteurs et des transports en commun.

Le consortium a été créé en janvier 2008 à la suite de la signature d'une entente de consortium en matière de transport entre les conseils. Le consortium, qui a été formé en vertu d'une entente conclue entre les conseils membres, n'est pas une personne morale distincte.

La zone géographique que dessert le consortium comporte des zones urbaines et rurales. La zone desservie va des cantons de Jacques et Fowler au nord jusqu'à la frontière américaine au sud et de la région de Shebandowan/Raith à l'ouest jusqu'au canton de Sibley dans la municipalité de Shuniah à l'est.

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

Tableau 2 : Données de 2008-2009 sur l'examen du transport

Élément	LDSB	TBCDSB	CSDCAB	Total du consortium
Nombre d'écoles desservies	31	20	2	53
Nombre total général d'élèves transportés	5 947	4 920	389	11 256

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.

Élément	LDSB	TBCDSB	CSDCAB	Total du consortium
Nombre total d'élèves ³ ayant des besoins particuliers transportés	23	44	0	67
Nombre total d'autobus adaptés aux fauteuils roulants	0	49	0	49
Nombre total d'élèves transportés ⁴ dans le cadre des programmes spécialisés	725	773	0	1 498
Nombre total d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie	587	661	8	1 256
Nombre total d'élèves bénéficiant du service en cas de danger	558	570	0	1 128
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	7 840	7 017	397	15 254
Nombre total d'élèves utilisant les transports en commun	296	6	0	302
Nombre total d'élèves transportés, y compris les usagers du transport en commun	15 976	14 040	794	30 810
Nombre total d'autobus de grande taille et de taille moyenne exploités à contrat ⁵	98	83	5	186
Nombre total de minibus exploités à contrat	1	7	1	9

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.

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.

Élément	LDSB	TBCDSB	CSDCAB	Total du consortium
Nombre total de véhicules à usage scolaire exploités à contrat ⁶	0	0	0	0
Nombre total de véhicules servant au transport de personnes handicapées physiques exploités à contrat	0	6	0	6
Nombre total de taxis exploités à contrat	3	0	0	3
Nombre total de véhicules exploités à contrat	102	96	6	204

Tableau 3 : Données financières de 2009-2010⁷

Élément	LDSB	TBCDSB	CSDCAB
Affectation	6 565 213 \$	5 258 034 \$	719 790 \$
Dépenses nettes	6 618 954 \$	5 024 862 \$	740 918 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(53 741) \$	233 172 \$	(21 128) \$
Pourcentage des dépenses au chapitre du transport affectées au consortium	100%	100%	54%

⁶ Comprend les fourgonnettes et les mini-fourgonnettes à usage scolaire et les berlines scolaires.

⁷ Affectations et dépenses 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 de chaque élément. L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience en matière de gestion du consortium est la suivante :

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

3.2 Gouvernance

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

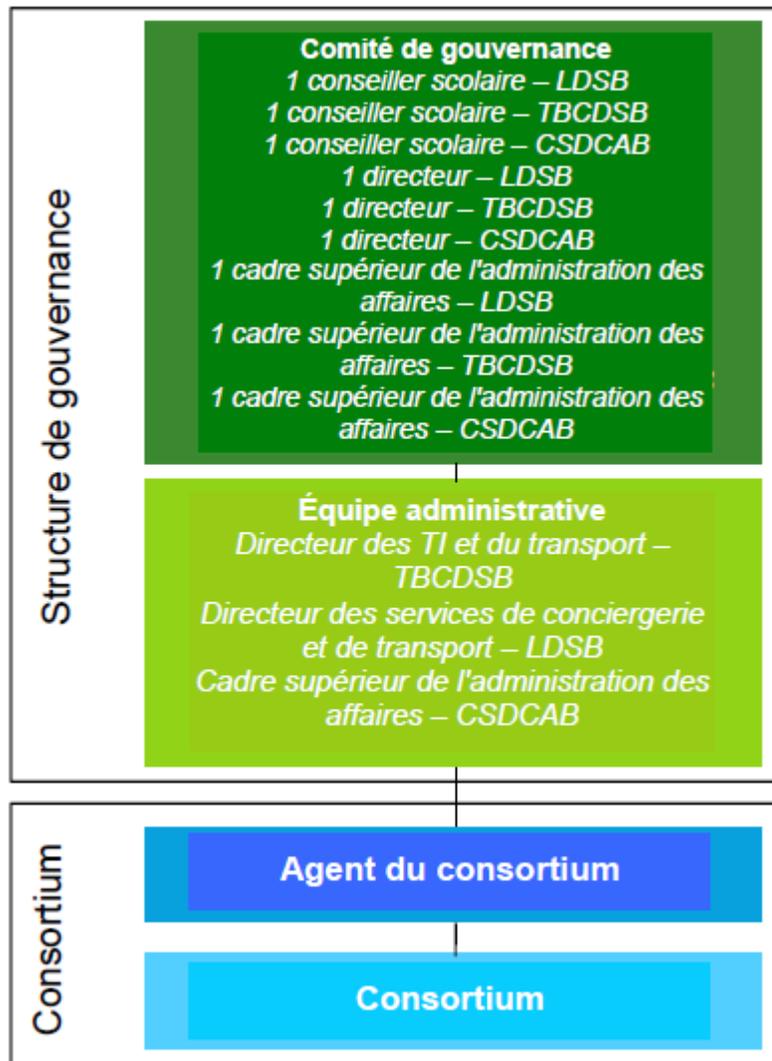
3.2.1 Observations

Structure de gouvernance

La gouvernance du consortium est assurée par deux organes, le comité de gouvernance et l'équipe administrative (collectivement appelés les « organes de

gouvernance »), qui figurent tous deux dans l'entente de consortium. Les organes de gouvernance du consortium sont illustrés ci-dessous :

Figure 4 : Organes de gouvernance du consortium



Remarque : L'agent du consortium occupe un poste qui ne comporte aucun droit de vote au sein du comité de gouvernance et de l'équipe administrative.

L'entente de consortium énonce les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance du consortium. Les principales responsabilités du comité de gouvernance sont, entre autres, d'approuver les budgets et les rapports financiers, d'approuver les documents de planification et les documents stratégiques du consortium, de faire valoir et de fournir des commentaires relatifs à l'entente de consortium et d'évaluer le rendement du consortium et de l'agent du consortium. Le comité de gouvernance doit

se réunir au moins trois fois par année. Les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance sont consignés et ratifiés, mais ne sont pas signés. L'entente de consortium ne prévoit pas de mécanisme de vote ou de structure pour la présidence, bien que les discussions avec les membres du comité de gouvernance ont révélé que les décisions sont habituellement prises par consensus et que les conseils membres assurent la présidence à tour de rôle chaque année.

Comme le définit l'entente de consortium, « l'équipe administrative, par l'entremise de l'agent du consortium, [est] responsable des activités quotidiennes du STSTB ». Ces responsabilités portent notamment sur les questions opérationnelles, les RH, les finances, la sécurité et les politiques. Chaque membre de l'équipe administrative est aussi principalement responsable de faire rapport des questions de transport à son conseil membre. L'équipe administrative doit se réunir deux fois par mois et les procès-verbaux sont consignés, ratifiés et signés. L'entente de consortium ne prévoit pas de mécanisme de vote ou de structure pour la présidence, bien que les discussions avec les membres de l'équipe administrative ont révélé que les décisions sont habituellement prises par consensus et que l'agent du consortium assure la présidence.

Les discussions avec la direction du consortium et les membres de ses organes de gouvernance ont révélé que le rôle du comité de gouvernance et celui de l'équipe administrative ne correspondent plus aux descriptions énoncées dans l'entente de consortium. Ces discussions ont révélé que le rôle du comité de gouvernance est d'agir à titre d'organe décisionnel sur le plan politique, stratégique et financier, de servir de voie de communication avec les conseils membres relativement aux questions de transport et de coopération et de discuter des diverses initiatives mises de l'avant par le consortium et l'équipe administrative. Ces discussions ont aussi révélé que le rôle de l'équipe administrative est d'agir à titre de sous-comité de travail du comité de gouvernance chargé d'établir un consensus au sein des conseils membres, de fournir à l'agent du consortium des directives et des conseils ponctuels sur des questions opérationnelles et d'orienter le développement de l'organisme dans son ensemble durant la phase actuelle de transition. Le rôle de l'équipe administrative comprend notamment la préparation du budget et l'élaboration du site Web.

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

L'entente de consortium comprend une clause relative à l'arbitrage au niveau des conseils membres. Celle-ci stipule que les différends sont d'abord soumis à un arbitre désigné d'un commun accord et nommé par le directeur/superviseur du STSTB (l'agent du consortium). Toutes les décisions rendues par l'arbitre sont définitives et exécutoires.

3.2.2 Pratiques exemplaires

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

Structure des organes de gouvernance

Les organes 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 soient équitablement pris en compte.

Réunions des organes de gouvernance

Les organes de gouvernance du consortium doivent se réunir un nombre minimal de fois par années et suivre un ordre du jour officiel. Les procès-verbaux de ces réunions sont consignés et ratifiés et, dans le cas de l'équipe administrative, signés. Nous suggérons que le comité de gouvernance s'engage aussi à signer les procès-verbaux afin de s'assurer qu'un exemplaire officiel des décisions prises durant ses réunions est conservé.

Règlement des différends

Il existe une politique de règlement des différends entre les conseils membres à leur niveau. La politique constitue un mécanisme efficace de protection des droits des conseils membres et contribue également à faire en sorte que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt des parties en cause.

3.2.3 Recommandations

Séparation de la gouvernance et des activités

Une structure de gouvernance efficace exige qu'une ligne claire soit tracée entre les personnes qui sont chargées de veiller au bon déroulement de toutes les activités du consortium et celles qui sont responsables de la supervision de ces activités. Le comité de gouvernance de ce consortium a mis en place une structure de gouvernance à deux niveaux. Plusieurs consortiums de la province ont mis en place des structures à deux niveaux qui peuvent faciliter la supervision efficace du consortium, l'équipe administrative assurant la liaison entre les activités quotidiennes et le comité de gouvernance et les conseils membres. Avec une telle structure, le rôle de l'équipe administrative est généralement de nature plus tactique et, de ce fait, ses responsabilités sont davantage axées sur les activités quotidiennes du consortium. Toutefois, le risque que pose une structure à deux niveaux découle du fait que la ligne

entre l'exécution et la supervision des activités peut facilement se brouiller. L'équipe administrative du STSTB joue un rôle assez important dans l'ensemble des activités quotidiennes du consortium, assumant la responsabilité de fonctions opérationnelles telles que l'élaboration du site Web, la préparation et la gestion du budget, ainsi que la gestion des RH, mais elle ne semble pas participer à l'optimisation des tournées. Nous recommandons que l'équipe administrative réduise son rôle sur le plan de la gestion quotidienne des activités générales du consortium (et que le rôle de l'équipe administrative énoncé dans l'entente de consortium soit modifié en conséquence.)

Bien qu'il soit entendu que l'équipe administrative jouera tout naturellement un rôle plutôt pratique durant les premiers balbutiements du consortium et la période de transition et qu'elle prendra un certain recul à mesure que le consortium évoluera, nous recommandons néanmoins que le rôle de l'équipe administrative du STSTB soit repositionné de manière que ses membres s'occupent principalement de la supervision des activités du consortium plutôt que de leur exécution. Cela permettra non seulement de renforcer les capacités de supervision de l'équipe administrative, mais, combiné à une délégation de pouvoir appropriée, il contribuera aussi à faire en sorte que la direction du consortium dispose d'une marge de manœuvre et d'une indépendance suffisantes pour lui permettre de s'acquitter efficacement de ses fonctions. Dans des situations où l'expertise spécialisée de membres particuliers de l'équipe administrative ou du personnel d'un conseil membre est requise, nous recommandons que cette expertise soit fournie dans le cadre d'ententes d'achat de services dûment signées entre le consortium et ses conseils membres.

Harmonisation du rôle documenté des organes de gouvernance avec les activités quotidiennes

Bien que l'entente de consortium définisse clairement le rôle du comité de gouvernance et celui de l'équipe administrative, les discussions avec les membres des deux organes de gouvernance ont révélé que leur rôle ne correspond plus aux descriptions documentées. Afin de clarifier davantage les fonctions de supervision du consortium, nous recommandons que l'entente de consortium soit modifiée de manière à mieux tenir compte des responsabilités et des rôles réels.

Clarification accrue des éléments de procédure relatifs aux organes de gouvernance

Nous recommandons que l'entente de consortium soit modifiée de manière à inclure des renseignements supplémentaires au sujet du mécanisme de vote et des structures utilisés pour établir la présidence du comité de gouvernance et, le cas échéant, de l'équipe administrative. L'ajout de ces renseignements permettra non seulement de clarifier davantage les structures de gouvernance du consortium, mais aussi de fournir

un point de référence commun pour la résolution des différends qui pourraient survenir ultérieurement.

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 formé en vertu d'une entente conclue entre les conseils membres. L'entente de consortium, qui sert de document constitutif principal de ce dernier, est décrite dans la section ci-dessous.

Formation du consortium et entente

L'entente de consortium confie au STSTB l'administration de tous les services de transport du domicile à l'école et entre les écoles ainsi que des services de transport adapté pour les conseils membres, à l'exception des besoins de transport du LDSB à Armstrong. Elle énonce, entre autres :

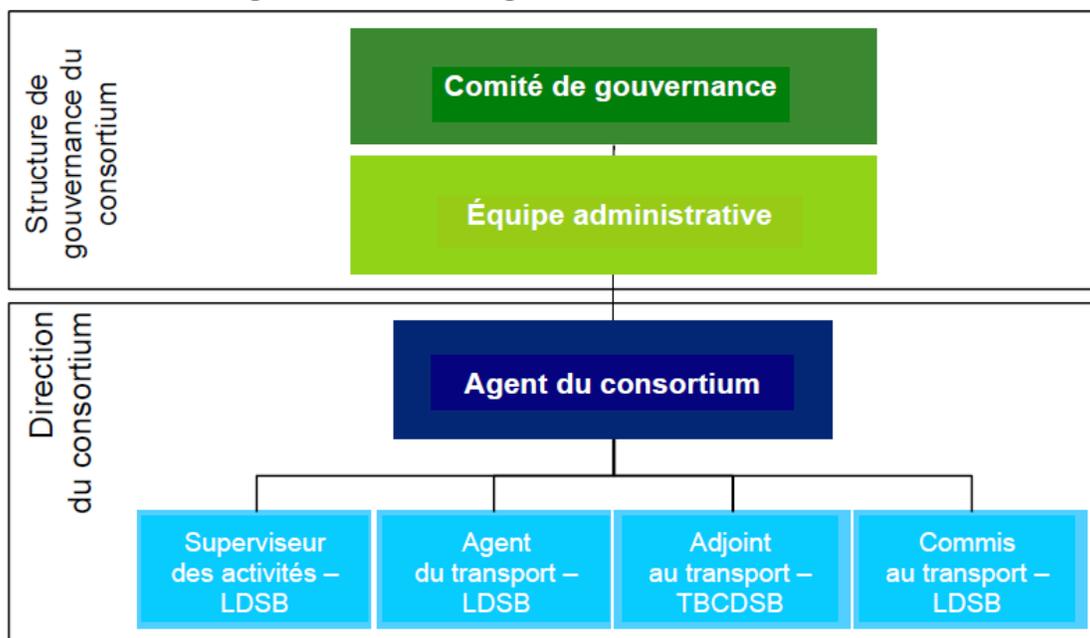
- la structure, les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance du consortium;
- les rôles et les responsabilités de la direction du consortium;
- les mécanismes et les formules de partage des coûts;
- les questions relatives aux politiques – le STSTB doit s'inspirer des politiques existantes des conseils membres relativement à l'exploitation des services de transport;
- les clauses relatives à l'arbitrage, à l'indemnisation et aux exigences en matière d'assurance.

L'entente de consortium indique également que les conseils membres renoncent à toute intention d'établir un partenariat et qu'aucun d'eux ne sera responsable des réclamations, des pertes, des coûts ou des dommages associés aux actions d'un autre conseil membre.

Organisation de l'entité

Comme l'indique l'entente de consortium, tous les membres du personnel du consortium sont des employés de leur conseil membre respectif, mais ils relèvent techniquement de l'agent du consortium; toutefois, les discussions avec la direction du consortium ont révélé qu'en pratique, les membres du personnel du LDSB relèvent du superviseur des activités pour certaines questions en raison de leur affiliation à leur unité de négociation collective. La structure organisationnelle du consortium est illustrée ci-dessous :

Figure 5 : Structure organisationnelle du consortium



Les membres du personnel du consortium sont actuellement membres des unités de négociation collective de leur conseil membre respectif. Des ententes de détachement ont été signées à l'égard des employés du TBCDSB, mais pas à l'égard de ceux du LDSB.

Le personnel dispose actuellement de descriptions de tâches au niveau du comité membre; cependant, il n'existe aucune description de tâches qui énonce les

responsabilités spécifiques, les pouvoirs décisionnels, les compétences, les liens hiérarchiques et les pouvoirs de délégation de chaque poste au niveau du consortium. Une partie des rôles et des responsabilités de l'agent du consortium est énoncée dans une annexe de l'entente de consortium.

Les discussions avec les membres de l'équipe administrative ont révélé que ceux qui proviennent du LDSB, du TBCDSB et du CSDCAB consacrent entre 10 et 25 % de leur temps au STSTB.

3.3.2 Recommandations

Constitution du consortium en personne morale distincte

Le consortium, qui a été formé en vertu d'une entente conclue entre les conseils membres, n'est pas actuellement une personne morale distincte. La structure actuelle comporte plusieurs risques inhérents, ce qui en fait une structure qui est loin d'être optimale pour coordonner le transport des élèves :

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

Compte tenu de ces risques, qui pourraient ne pas être entièrement pris en compte dans les clauses de l'entente de consortium relatives au partage des responsabilités, les conseils membres devraient envisager la constitution du consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de gestion et de passation de marchés. La création d'une personne morale distincte limite effectivement le risque que courent les conseils scolaires membres relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves et contribuera en outre à dissocier davantage les structures de supervision du consortium des fonctions

opérationnelles. Lorsqu'une entité constituée en personne morale assume la responsabilité des services de transport des élèves, ce statut constitue une mesure de protection efficace contre la possibilité qu'un tiers engage la responsabilité des conseils membres. Un guide de ressources à l'intention des consortiums, qui est accessible sur le site Web du ministère relatif au transport des élèves, peut fournir de l'aide supplémentaire relativement à ce processus de planification et de prise de décision.

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

Organisation de l'entité

Sur papier, la structure organisationnelle du consortium indique clairement les relations hiérarchiques entre les membres du personnel et la direction du consortium. Toutefois, conformément aux recommandations formulées tout au long du présent rapport, nous suggérons que le consortium assure la mise en place de relations hiérarchiques appropriées qui éliminent pour les membres du personnel les exigences contradictoires découlant de leur appartenance à leur conseil membre d'origine. Les relations hiérarchiques mises en place devraient constituer une structure hiérarchique appropriée pour l'ensemble du consortium et respecter les pouvoirs délégués à l'agent du consortium. Cette structure révisée peut contribuer à accroître l'efficacité en créant un système approprié grâce auquel les problèmes peuvent être renvoyés à un niveau supérieur au sein du consortium. Cette réorganisation conférera également à l'agent du consortium le contrôle de toutes les ressources et questions relatives à la planification des services de transport et à la gestion du consortium, ce qui permettra une meilleure coordination et une plus grande intégration et assurera une structure hiérarchique plus équitable pour tous.

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

Des descriptions de tâches claires, détaillées et à jour doivent être définies pour tous les postes au sein du consortium pour faire en sorte que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et assurer une transition en douceur en cas de roulement de personnel. Les descriptions de tâches doivent décrire les responsabilités opérationnelles réelles et assurer une séparation des tâches appropriée.

Signature d'ententes de détachement avec les conseils membres

Les membres du personnel sont actuellement employés par leur conseil membre respectif qui les a détachés auprès du consortium. Toutefois, seuls les employés du TBCDSB ont fait l'objet d'ententes de détachement. Dans l'attente des décisions relatives au plan des ressources humaines à long terme, nous recommandons que le consortium signe des ententes de détachement appropriées avec le LDSB afin de documenter cette relation cruciale et de fournir des éclaircissements, outre ceux qui sont énoncés dans l'entente de consortium, en ce qui concerne les conditions régissant le détachement du personnel auprès du consortium.

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 de partage des coûts du consortium est énoncée dans l'entente de consortium. Les coûts d'exploitation revenant à chaque conseil membre doivent être attribués en fonction du nombre pondéré d'élèves sur une tournée donnée. Les frais d'administration sont calculés selon le nombre non pondéré d'élèves utilisant le transport.

Lorsqu'un conseil membre prend des décisions en matière de politiques qui engendrent des coûts supplémentaires au chapitre du transport, ceux-ci lui sont directement imputés.

Ententes relatives aux services de transport

À l'heure actuelle, le consortium n'a pas conclu d'ententes relatives aux services de transport qui énoncent les attentes des conseils membres en matière de niveau de service; toutefois, les grandes lignes de certaines de ces attentes sont énoncées dans l'entente de consortium.

Ententes d'achat de services / services de soutien

Le consortium achète des services financiers, de ressources humaines et de paie auprès de chacun de ses conseils membres, des services informatiques

supplémentaires auprès du TBCDSB et du LDSB et des services de télécommunication auprès du TBCDSB. Les ententes d'achat de services conclues sont valides pendant un an à compter de septembre 2009 et elles se renouvellent tacitement chaque année. Des clauses supplémentaires relatives à la résolution des différends, à la confidentialité et à la propriété des données sont incluses dans les contrats. Ces ententes font référence au consortium comme étant un partenariat.

Les fournisseurs de services sont rémunérés au moyen de la formule de partage des coûts énoncée dans l'entente de consortium; les ententes d'achat de services comprennent en outre un calendrier de paiement. Les projets spéciaux doivent être présentés au conseil membre en cause sous forme de proposition officielle aux fins d'approbation. Les coûts de ces projets spéciaux doivent être inclus dans l'entente de partage des coûts du consortium.

Trapeze Software, Inc

Le consortium a signé un contrat type de licence d'utilisation de logiciel avec Trapeze.

Installations

Le consortium loue ses installations à une société de gestion immobilière sise en Ontario; cette relation est documentée dans une entente de location standard qui a été conclue entre le LDSB et la société de gestion immobilière.

Politiques d'approvisionnement

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas de ses propres politiques d'achat. Les ententes d'achat de services conclues entre le consortium et ses deux conseils membres comprennent l'achat de services, même si les discussions avec la direction du consortium ont révélé qu'il adopte les politiques d'achat de ses conseils membres selon celui par l'entremise duquel le bien ou le service est acheté.

Assurance

Le consortium a souscrit une assurance de coentreprise par l'entremise du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Cette dernière est valide du 1^{er} juillet 2010 à janvier 2011 et couvre la responsabilité civile générale. Les procès-verbaux des réunions du comité de gouvernance et de l'équipe administrative indiquent que les besoins du consortium en matière d'assurance sont examinés régulièrement en consultation avec le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

À l'heure actuelle, aucune évaluation du rendement du personnel du consortium n'est effectuée par le consortium ou les conseils membres; cependant, l'équipe administrative et le comité de gouvernance ont effectué des évaluations du rendement de l'agent du consortium. Même si le LDSB travaille actuellement à l'élaboration d'un processus d'évaluation du personnel non enseignant, il n'existe encore aucun processus documenté d'évaluation du rendement du personnel du consortium qui décrit le processus, la structure et les exigences de production de rapports liés à la mesure du rendement des employés.

La formation du personnel du STSTB se fait actuellement à l'aide de ressources internes et externes. Le consortium n'a pas encore mis en place de plans de formation pour les membres du personnel et la formation dispensée à chaque employé n'est pas documentée ni suivie de près au fil du temps. Selon les discussions avec la direction du consortium, les membres de ce dernier tirent parti des occasions de formation externe lorsqu'elles se présentent et de la formation interne est en outre actuellement offerte.

Les buts et les objectifs du consortium sont communiqués au personnel au cours de réunions mensuelles officielles. Les réunions du personnel sont fixées d'avance; cependant, les procès-verbaux de celles-ci ne sont actuellement pas consignés.

Planification de la relève

À l'heure actuelle, il n'existe aucun plan de relève et les membres du personnel du consortium ne reçoivent aucune formation polyvalente sur les responsabilités des uns et des autres. Selon les discussions avec la direction du consortium et un examen des procès-verbaux des réunions de l'équipe administrative, l'élaboration d'un plan de relève fait partie des objectifs opérationnels du consortium. La direction du consortium prévoit qu'un plan de relève sera élaboré, achevé et mis en œuvre dans les mois à venir.

Planification à long terme et à court terme

Le consortium a préparé, en consultation avec ses organes de gouvernance, un plan opérationnel à long et à court terme qui détermine ses buts et ses objectifs immédiats à court et à long terme. Cependant, ce document n'accorde pas la responsabilité de ces objectifs à des membres du personnel précis, n'énonce pas les délais dans lesquels les objectifs doivent être atteints et n'indique pas les exigences de production de rapports liées aux objectifs.

Les objectifs à court terme du consortium comprennent notamment un examen des coûts du transport adapté, la prestation d'une formation supplémentaire au personnel du consortium et un examen des répercussions des programmes du ministère sur le

financement et le plan de tournées du consortium. Parmi les objectifs à long terme figurent, entre autres, la préparation d'un plan de relève, une évaluation des possibilités de modifier les heures de classe et des améliorations technologiques supplémentaires.

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas de processus de planification à long et à court terme documentés et approuvés par les organes de gouvernance qui énoncent le processus, la structure, les personnes et les principes qui sous-tendent la définition de ses buts et objectifs. Le consortium n'a pas non plus de stratégie approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'évaluation des répercussions futures de la réduction des affectations budgétaires découlant de la baisse des effectifs.

Indicateurs de rendement clés (IRC) (en matière de service)

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas d'une politique documentée et approuvée par les organes de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des IRC et à la production de rapports sur ceux-ci qui évalue son propre rendement opérationnel. Cependant, un examen des procès-verbaux des réunions de l'équipe administrative révèle que le consortium produit effectivement des rapports sur son rendement. Quelques-uns des IRC présentés à l'équipe administrative sont énumérés dans le tableau ci-dessous; ils ne sont pas examinés régulièrement par le comité de gouvernance et ne font aucune distinction entre les IRC du TBCDSB et ceux du CSDCAB.

Exemples d'IRC que suit le consortium :

1. Nombre total d'autobus par tronçon
2. Nombre de tournées
3. Renseignements sur les distances parcourues
4. Nombre moyen de kilomètres parcourus par autobus
5. Nombre moyen d'élèves par autobus
6. Renseignements sur la durée du trajet des élèves et des autobus
7. Élèves bénéficiant du service en raison d'une exception
8. Utilisation des autobus
9. Coût par élève
10. Nombre moyen d'élèves par tournée

11. Ratio de combinaison des parcours
12. Coût annuel par autobus
13. Coût quotidien au kilomètre
14. Nombre moyen d'élèves bénéficiant du service en raison d'une exception par tournée

Gestion de l'information

Le consortium n'a pas mis en place de politiques et méthodes documentées et approuvées par les organes de gouvernance qui régissent l'utilisation des données sur les élèves et assurent la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. Le consortium obtient indirectement l'autorisation officielle de recueillir des renseignements sur les élèves à l'aide des formulaires de collecte d'information sur les élèves de ses conseils membres.

Tous les membres du personnel du consortium ont signé des ententes de confidentialité.

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 de consortium décrit le mécanisme de partage des coûts du STSTB. 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.

Assurance

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

3.4.3 Recommandations

Conclusion d'une entente officialisée relative aux services de transport

Bien que l'entente de consortium énonce les grandes lignes de certaines des attentes des conseils membres en matière de niveau de service, ce document est principalement un accord que les conseils membres ont conclu dans le but de créer le consortium; il s'agit d'une entente globale qui précise les conditions et la structure de la coentreprise des conseils⁸. L'entente relative aux services de transport, distincte de l'entente de consortium, définit la relation qui existe entre les conseils membres et le consortium sur le plan des services. Afin de clarifier davantage cette distinction, nous recommandons que le consortium prépare et conclue une entente relative aux services de transport avec tous les conseils membres. Celle-ci devrait comprendre des clauses qui précisent la portée des services à fournir, les frais, l'assurance, la responsabilité, la qualité du service, le règlement des différends et les autres modalités que les conseils membres jugent appropriées.

Modification des ententes d'achat de services actuelles

Nous recommandons que trois modifications soient apportées aux ententes d'achat de services du consortium :

1. À l'heure actuelle, le consortium loue ses locaux en vertu d'un contrat de location conclu entre le LDSB et une société de gestion immobilière ontarienne. Cependant, le fait que le LDSB fournisse des locaux loués au consortium ne fait pas partie de l'entente d'achat de services signée entre eux. Nous recommandons par conséquent que le consortium modifie l'entente d'achat de services conclue avec le LDSB de manière à préciser que ce dernier fournira au consortium des locaux loués dans lesquels il pourra installer ses bureaux.
2. Le consortium a signé un contrat de licence d'utilisation de logiciel avec Trapeze; cependant, il n'est pas actuellement constitué en personne morale distincte et, par conséquent, il n'a pas la capacité de signer des contrats avec des parties externes pour son propre compte. D'une manière semblable à ce qui a été fait pour son contrat avec les exploitants d'autobus, nous recommandons que le contrat de licence d'utilisation de logiciel soit modifié et signé par Trapeze et chacun des conseils membres, tout en reconnaissant que le STSTB est un fournisseur conjoint de ces derniers en matière de services de transport.

⁸ Elle ne fait nullement référence à une coentreprise légalement constituée.

3. Les ententes d'achat de services que le consortium a conclues avec ses conseils membres font référence au consortium comme étant un partenariat; cependant, l'entente de consortium indique de façon explicite que celui-ci n'est pas un partenariat. Nous recommandons que la direction du consortium, en collaboration avec les membres du comité de gouvernance et de l'équipe administrative, modifie ses documents au besoin de manière à tenir compte de façon plus précise de son statut actuel de personne morale tout en assurant l'uniformité de ses documents.

Élaboration des politiques d'approvisionnement du consortium

Le consortium doit se doter de politiques officielles d'approvisionnement en vue d'accroître l'imputabilité et la transparence de ses décisions d'achat en matière de transport. Une politique efficace déterminera le type de méthode d'approvisionnement à utiliser selon l'importance, le type et la complexité du bien ou du service acheté. Il devrait accorder une attention particulière aux seuils d'achat associés à l'instauration d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Ce seuil doit être pratique de façon à permettre l'achat de services de transport auprès d'un fournisseur exclusif lorsque les circonstances le justifient.

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

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

Nous recommandons que le consortium, en collaboration avec ses conseils membres, élabore, documente et mette en œuvre un processus d'évaluation du personnel afin de veiller à ce que le rendement du personnel concorde avec les buts et les objectifs du consortium. Les processus efficaces d'évaluation du personnel définissent clairement les critères d'évaluation du rendement pour chaque poste; les évaluations sont effectuées régulièrement et sont entièrement documentées. Lorsqu'elles sont mises en œuvre de façon efficace, les évaluations du rendement peuvent être de puissants outils qui permettent d'orienter les employés et de les encourager à garder à l'esprit les buts et les objectifs d'ensemble du consortium au cours des activités quotidiennes.

En se fondant sur ce qui précède, le consortium doit aussi élaborer, documenter et mettre en œuvre des initiatives et des plans de formation et d'apprentissage clairement définis à l'intention de son personnel pour favoriser l'apprentissage continu. Des

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

Consignation des réunions du personnel

Nous recommandons que la direction du consortium entreprenne la consignation des procès-verbaux des réunions mensuelles officielles du personnel. La consignation des procès-verbaux de ces réunions contribuera à clarifier les responsabilités déléguées, à améliorer la mesure du rendement et les communications avec les organes de gouvernance du consortium et à favoriser une culture de travail d'équipe et de cohésion au sein de l'organisme. Les procès-verbaux des réunions doivent être ratifiés par tous les membres du personnel qui participent à celles-ci afin de favoriser davantage la responsabilisation.

Préparation d'un document de planification de la relève

Nous reconnaissons que le personnel du consortium possède l'expérience nécessaire et peut faire fonctionner le consortium au cas où un membre du personnel clé le quitte ou en est absent. Cependant, afin d'appuyer ses efforts en matière de gestion des risques et conformément aux objectifs à long terme qu'il a énoncés, le consortium doit préparer un plan de relève officiel en vue d'assurer la poursuite harmonieuse de ses activités au cas où un membre du personnel clé s'absente ou le quitte.

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

Nous reconnaissons que le consortium a élaboré un plan opérationnel à long et à court terme qui détermine ses buts et ses objectifs immédiats à court et à long terme. Cependant, le consortium ne dispose actuellement d'aucun processus documenté d'élaboration de ces plans. Nous recommandons par conséquent que le consortium définisse le processus au moyen duquel il définira ses objectifs et ses priorités à long et à court terme. Les buts et le processus utilisé pour les fixer doivent être précis, clairs, documentés et approuvés par le comité de gouvernance et (ou) l'équipe administrative. La préparation d'un tel document contribuera à susciter une culture d'autoamélioration constante et proactive au sein du consortium.

Modification des documents de planification à long terme et à court terme du consortium

Les plans à long et à court terme actuels du consortium n'accordent à personne la responsabilité des objectifs définis et ne précisent aucunement les délais dans lesquels

ces objectifs doivent être atteints ni ceux dans lesquels les progrès par rapport à ces objectifs doivent faire l'objet de rapports. Nous recommandons que cette information supplémentaire soit incluse dans le document afin de renforcer les cadres de mesure du rendement et de responsabilisation du consortium. La disponibilité de tels plans tangibles et précis permettra en outre à la direction du consortium d'affecter plus efficacement les ressources dans le but d'atteindre les objectifs du consortium.

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

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

Élaboration d'une politique officielle de surveillance des IRC et amélioration du processus actuel de surveillance des IRC

À l'heure actuelle, le consortium ne dispose pas d'un cadre de politique officiel au sein duquel l'utilisation d'IRC pour surveiller le rendement du consortium est institutionnalisée. Nous recommandons que le processus devant être utilisé pour recueillir et analyser les IRC soit documenté dans un plan de surveillance des IRC approuvé par les organes de gouvernance. Ce plan de surveillance des IRC doit définir ceux qui doivent être analysés, la fréquence à laquelle ils seront analysés et les seuils quantitatifs de changement des IRC au-dessus desquels d'autres mesures seront prises et signalées soit au comité de gouvernance, soit à l'équipe administrative.

Conformément à la recommandation sur l'amélioration de l'analyse des données et la production de rapports sur les efforts (voir 5.4.2.1), nous recommandons en outre que le document actuel du consortium relatif à la surveillance des IRC soit amélioré afin d'y inclure des comparaisons d'une année à l'autre, une analyse des tendances et un contexte supplémentaire en ce qui a trait aux paramètres afin d'en accroître la signification pour les membres de l'équipe administrative et du comité de gouvernance.

Élaboration de politiques et méthodes relatives au traitement des renseignements confidentiels

Le consortium doit élaborer des politiques, des méthodes et des ententes de confidentialité appropriées et documentées pour régir l'utilisation des renseignements

confidentiels afin d'assurer la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. Ces politiques et méthodes doivent aborder toutes les questions relatives à la collecte, au stockage, à l'utilisation, à la diffusion et à la destruction des renseignements et à l'accès à ceux-ci et doivent également exiger que les organes de gouvernance du consortium et les conseils membres examinent régulièrement les exigences des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et y réfléchissent. Le consortium est en outre encouragé à examiner les constatations et les recommandations formulées dans le document intitulé « Guidelines for Sharing Personal Student Information with Transportation Consortia » (Lignes directrices sur le partage des renseignements personnels sur les élèves avec les consortiums de transport) de l'OASBO.

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 de la prise de décision éclairée.

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

3.5.1 Observations

Le consortium ne dispose pas de politiques documentées et approuvées par les organes de gouvernance à l'égard de ses politiques et pratiques de gestion financière et de production de rapports. Les discussions avec la direction du consortium ont révélé que les responsabilités relatives à la gestion financière sont conservées par les conseils membres.

Planification et surveillance du budget

L'établissement du budget est effectué par l'équipe administrative; les représentants des conseils membres fournissent des renseignements sur leurs coûts et la direction du consortium, de l'information sur les coûts directs de transport. L'agent du consortium répartit ensuite le budget entre les conseils membres pour que chacun d'eux y donne son approbation. Les budgets sont établis en fonction des dépenses réelles de l'année précédente et des enveloppes budgétaires pour les initiatives et les projets prévus.

Les rapprochements entre le budget et les dépenses réelles sont effectués par les conseils membres. Les rapprochements budgétaires sont effectués par les conseils membres conformément aux exigences de surveillance énoncées dans les politiques de gestion financière de chaque conseil. Ces rapprochements et l'information sur les dépenses réelles ne sont pas fournis à la direction du consortium.

Pratiques et gestion comptables

Les pratiques comptables du consortium sont régies par les politiques respectives de gestion financière de chaque conseil membre.

Les paiements mensuels des exploitants correspondent à un dixième du montant du contrat. Le consortium prépare un relevé mensuel de paiement contractuel pour chaque conseil membre à l'exception du CSDCAB. Après avoir reçu ce relevé de paiement, les conseils membres paient chaque exploitant selon leurs politiques et méthodes comptables respectives. Ces relevés de paiement sont rajustés au besoin afin de tenir compte des montants annuels prévus au contrat. Des rajustements mensuels au titre du carburant sont effectués à ce poste du paiement en fonction des calculs du prix du carburant que fournit le ministère de l'Éducation. Aucun relevé de paiement n'est créé séparément pour le CSDCAB puisque celui-ci ne conclut pas d'ententes contractuelles avec les exploitants d'autobus et obtient des services de transport des élèves du domicile à l'école auprès du LDSB ou du TBCDSB.

Tous les autres exploitants (y compris les exploitants de taxis) soumettent des factures qui sont envoyées au consortium aux fins d'approbation, puis transmises à chaque conseil membre pour approbation finale, signature et paiement. Toutes les factures relatives au TBCDSB sont examinées et paraphées par l'agent du consortium. Toutes les factures relatives au LDSB sont examinées et paraphées par le superviseur des activités.

Bien que l'agent du consortium examine et approuve toutes les factures relatives au transport, il n'examine toutefois pas les factures ni les paiements des dépenses non liées au transport (par exemple, la location).

Vérification

Chacun des conseils membres du consortium fait l'objet d'une vérification annuelle. Le consortium n'a pas recours aux services d'un vérificateur externe propre.

3.5.2 Recommandations

Délégation de pouvoirs supplémentaires en matière de gestion financière à l'agent du consortium

À l'heure actuelle, l'agent du consortium examine seulement les factures relatives à l'un des conseils membres. Afin de faciliter l'intégration au sein du consortium et d'accroître la responsabilisation et la transparence des processus de gestion financière du consortium, nous recommandons que l'agent du consortium soit autorisé à approuver toutes les dépenses du consortium, à l'exception des siennes. La centralisation de la fonction d'approbation des dépenses fera en sorte qu'une seule personne soit responsable des coûts du consortium devant les membres du comité de gouvernance et de l'équipe administrative et confèrera en outre à la direction du consortium un contrôle accru sur les coûts et les revenus de celui-ci.

Modification du processus de paiement des exploitants

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

Modification du processus d'établissement et de surveillance du budget

Étant donné que la direction du consortium possède une expertise spécialisée en ce qui a trait aux répercussions financières de l'exploitation de services de transport d'élèves et que les affectations budgétaires ont, en fin de compte, une incidence sur la capacité du consortium de fournir des services de transport efficaces, nous recommandons que le processus de budgétisation du consortium soit modifié afin de permettre à la direction du consortium de participer davantage aux affectations finales des coûts de transport directs et indirects. Le fait que le consortium établit son propre budget favorise en outre la responsabilisation en amenant l'organisme à consacrer un niveau particulier de coûts relativement à ses « revenus ».

L'idéal serait que l'agent du consortium prépare un budget détaillé et fournisse des prévisions pour chaque conseil membre et chaque type de transport et de coût administratif. Ce budget pourrait ensuite être envoyé aux organes de gouvernance du consortium et aux conseils membres aux fins d'approbation. L'agent du consortium doit en outre surveiller et documenter régulièrement les dépenses réelles et procéder à un examen des écarts notables entre les montants réels et les montants budgétés. Il doit présenter régulièrement aux organes de gouvernance du consortium les résultats de

cette analyse des écarts, y compris des explications sur la sous-utilisation des fonds et les excédents de dépenses.

En outre, le processus de budgétisation du consortium doit être documenté et officiellement approuvé par les organes de gouvernance du consortium. Il doit également rendre obligatoire l'examen régulier et documenté des écarts entre le budget et les dépenses réelles par l'agent du consortium et la présentation régulière des résultats de cette analyse aux organes de gouvernance du consortium.

Centralisation de la fonction de gestion financière du consortium

À l'heure actuelle, les deux conseils membres établissent le budget du consortium et mettent en œuvre sa fonction comptable. Par conséquent, la fonction de gestion financière du consortium n'est ni centralisée, ni sous le contrôle de la direction du consortium, qui possède une expertise et des connaissances spécialisées en ce qui a trait aux répercussions financières de l'exploitation de services de transport d'élèves. Nous recommandons donc que le consortium centralise les services comptables à l'interne ou se les procure auprès d'un seul conseil scolaire et accorde à la direction du consortium le pouvoir d'approuver tous les coûts de transport directs et indirects. Cela réduira le dédoublement et accroîtra la clarté et la responsabilisation du consortium.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **faible**. Même si le consortium a récemment adopté un certain nombre de mesures positives, des modifications importantes doivent être apportées à ses pratiques de gouvernance, de gestion et de gestion financière afin qu'il se conforme aux pratiques exemplaires. La recommandation la plus importante issue de l'évaluation de la gestion du consortium est l'examen de la distinction entre les responsabilités du consortium sur le plan opérationnel et les responsabilités de supervision de ses organes de gouvernance, ainsi que l'acquisition du statut de personne morale distincte de l'organisme. D'autres recommandations relatives à l'amélioration des pratiques du consortium en matière de ressources humaines, de planification, de production de rapports et de gestion financière doivent en outre être mises en œuvre afin d'institutionnaliser les pratiques efficaces de gestion au sein 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 : Faible – moyenne

4.2 Politiques et pratiques de transport

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

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

4.2.1 Observations

Lignes directrices générales en matière de politiques

Le STSTB a travaillé de concert avec ses conseils membres pour établir des politiques et des méthodes de fonctionnement qui fournissent les directives de fonctionnement fondamentales nécessaires pour concevoir le système d'optimisation des tournées et gérer les services de transport. La structure et le format des énoncés de politique et méthode visent à la fois à déterminer la justification des exigences proposées et à décrire en détail les méthodes particulières que le STSTB et les intervenants concernés doivent respecter. Dans la plupart des cas, mais pas dans tous, les attentes particulières de chaque partie en cause sont décrites en détail afin de favoriser la responsabilisation en ce qui a trait au respect des processus établis. En outre, des efforts ont été déployés afin d'établir les différences entre les attentes en matière de politique (ce que le consortium et les autres intervenants doivent faire) et les exigences procédurales (comment le STSTB s'y prendra pour répondre aux attentes énoncées dans l'orientation des politiques). Finalement, afin de faire en sorte que l'orientation fournie demeure pertinente, une période précise a été prévue pour l'examen de la politique de transport. Cependant, aucune pratique semblable n'a été établie en ce qui a trait à la période d'examen des procédures internes du STSTB.

Les politiques sont tirées de celles des conseils membres, mais elles ont été adoptées par le STSTB afin de clarifier les attentes en matière de services et d'établir la responsabilité du STSTB en ce qui a trait à la prestation de services conformes aux exigences. L'orientation des politiques promeut de façon explicite l'évaluation régulière de l'efficacité et de l'efficience au moyen de diverses techniques d'optimisation des tournées. Il convient particulièrement de noter la promotion de l'intégration des tournées et des trajets entre les conseils membres « dans la mesure du possible ». La portée de l'orientation des politiques est conforme aux attentes du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et les attentes particulières établies offrent à la fois des exemples de pratiques exemplaires et des domaines à approfondir. Un examen particulier des critères fondamentaux de planification et de gestion est décrit en détail ci-dessous.

Admissibilité et distances de marche

Les conseils membres ont déployé de gros efforts pour harmoniser les critères d'admissibilité aux services. Le tableau ci-dessous résume les politiques d'admissibilité harmonisées qui ont été établies.

Tableau 4 : Critères d'admissibilité

Année	Critères relatifs à la distance
Prématernelle et maternelle	0,4 km
1 ^{re} année à 3 ^e année	0,8 km
4 ^e année à 8 ^e année	1,6 km
9 ^e année à 12 ^e année	1,6 km

Par l'entremise de ses organes de gouvernance, le consortium a en outre harmonisé les critères relatifs à la distance maximale qu'un élève peut marcher jusqu'à un arrêt d'autobus. Cela a été établi comme une procédure de fonctionnement au sein du STSTB. Le tableau ci-dessous résume les distances maximales prévues par année d'étude.

Tableau 5 : Distances de marche jusqu'aux arrêts

Année	Distance de marche maximale
Prématernelle et maternelle	160 mètres
1 ^{re} année à 3 ^e année	400 mètres
4 ^e année à 12 ^e année	800 mètres

Les données fournies au cours de l'examen indiquent que la prestation des services est conforme à ces lignes directrices. Dans les cas où la distance de marche jusqu'à l'arrêt d'autobus ou l'école était supérieure à celle établie dans les lignes directrices, cela était principalement attribuable à des circonstances particulières telles qu'une autre adresse, des élèves bénéficiant du transport de courtoisie ou des situations dangereuses.

Autre adresse

Le STSTB a établi une procédure relative aux demandes de transport à une autre adresse. Bien qu'un élève ne puisse avoir qu'une adresse principale, le consortium a reconnu la nécessité de faire preuve de souplesse sur le plan de la conception de ses services. Cependant, il a également reconnu que cette souplesse doit être gérée afin d'assurer la sécurité des élèves. La procédure permet les ramassages à un autre endroit seulement pendant le service du matin et exige que toute autre adresse soit située dans la zone desservie par l'école et reste la même tout au long de l'année. Ces

deux pratiques sont conçues de manière à offrir une certaine souplesse tout en limitant la variabilité du service.

Ces autorisations constituent des efforts louables pour assurer la sécurité des élèves; la procédure permet en outre aux élèves du secondaire qui peuvent gérer des horaires alternatifs d'utiliser les autobus, du moment que cela n'entraîne aucun coût pour le conseil membre en question. Il est possible qu'une ambiguïté suscite une inquiétude en cas d'accident ou d'incident à bord de l'autobus. Par exemple, comme cela est actuellement écrit, rien n'exige explicitement qu'un élève soit affecté à la tournée par le STSTB. Cependant, ce dernier utilise un champ « autre adresse » pour consigner celle-ci, ce qui permet d'atténuer les inquiétudes à l'égard du manque de manifeste complet et précis.

La nécessité de tenir compte des accords de garde partagée a en outre été abordée dans la procédure. Si les deux parents n'habitent pas dans le secteur de fréquentation de l'école, il incombe alors aux parents de déterminer l'adresse principale. S'ils vivent dans le secteur de fréquentation de l'école, d'autres arrêts seront pris en compte. La procédure exige que l'enfant soit capable de gérer l'horaire sans aide et ne permet pas de créer de nouveaux arrêts pour satisfaire à l'accord. Il s'agit de processus sains qui permettent d'assurer la souplesse nécessaire sans compliquer inutilement les activités.

Transport de courtoisie

Une procédure a été mise en place afin de permettre aux élèves autrement inadmissibles d'avoir la possibilité d'être affectés à un trajet d'autobus. Même si cela n'est pas précisément indiqué dans la procédure, les parents doivent présenter une demande au STSTB par l'intermédiaire des écoles pour déterminer la disponibilité des places de courtoisie. Des critères particuliers ont été établis afin de déterminer quand une place de courtoisie sera autorisée et quand ce privilège pourra être révoqué.

La procédure relative aux codes de transport adoptée par le STSTB indique que les élèves bénéficiant du transport de courtoisie peuvent être identifiés par le code CT dans le champ « Program 1 » du logiciel d'optimisation des tournées. Un examen de l'ensemble des données sur les élèves fourni par le STSTB n'a fait état d'aucun élève auquel le code « courtoisie » avait été attribué, bien que les entrevues et le rapport du ministère aient révélé que des noms d'élèves bénéficiant du transport de courtoisie figuraient dans le système. Afin d'identifier ces élèves, le STSTB a établi une liste filtrée des élèves qui vivent à une distance de marche, mais qui ont été affectés à un autobus. Bien qu'il s'agisse certainement d'une démarche fonctionnelle d'identification de ce groupe d'élèves, elle ne correspond pas aux énoncés de procédures établis et fait ressortir le besoin d'assurer la cohérence de l'application des structures de codage ou

la révision de la procédure pour assurer l'analyse cohérente et précise des données sur les services.

Les données fournies ont révélé qu'environ 1 100 élèves (près de 6,5 pour cent de tous les élèves transportés) bénéficient du transport de courtoisie. On devrait effectuer une analyse des raisons pour lesquelles des places assises sont disponibles pour permettre à près de sept pour cent du nombre total d'usagers d'être transportés même s'ils ne sont pas admissibles. Lorsque le transport de courtoisie est ajouté au transport de près de 1 000 élèves en raison de conditions dangereuses (voir ci-dessous) et de près de 300 élèves affectés par les conseils (élèves qui ont été affectés à des autobus en raison d'exceptions accordées sur ordre de l'administration principale des conseils membres), environ 13 pour cent de tous les élèves transportés ne sont pas admissibles en se fondant sur les critères de distance.

Politiques relatives au transport adapté

Le besoin de transport adapté est généralement déterminé par les coordonnateurs du transport adapté de chacun des conseils membres qui transmettent ensuite l'information au STSTB afin d'élaborer les tournées d'autobus. Des efforts sont déployés pour intégrer les élèves lorsque cela est possible (les données indiquent qu'environ 100 élèves ayant des besoins particuliers sont affectés à des autobus ordinaires assurant le transport du domicile à l'école) et les affecter par la suite au véhicule qui convient le mieux.

Le principal document directeur que le STSTB utilise pour élaborer les services de transport adapté s'intitule « Special Needs Transportation Service Delivery Model » (modèle de prestation des services de transport adapté). Il s'agit d'un document exhaustif qui décrit à la fois les exigences en matière de services et les attentes en matière de handicap. La description détaillée des comportements auxquels les conducteurs et (ou) les personnes soignantes pourraient s'attendre de la part des élèves ayant des besoins exceptionnels constitue une excellente pratique de même qu'un outil de formation utile. Le document décrit en outre en détail les responsabilités et les attentes des conducteurs, des parents et du personnel scolaire lorsqu'ils travaillent avec des élèves ayant des besoins particuliers. Il est affiché sur le site Web du STSTB afin de permettre à tous les intervenants d'être informés des processus utilisés.

Gestion des heures de classe

Dans plusieurs de ses énoncés de politiques et méthodes, il ressort que le STSTB joue un rôle de premier plan dans la détermination des heures de classe pour réaliser des économies sur le plan opérationnel et financier. Une procédure relative aux heures de

classe, qui encourage la coopération et la coordination avec les conseils membres, a été établie. Cependant, cet énoncé de procédure ne permet pas de bien cerner les délais prévus pour le processus de proposition et de décision relatif à la détermination de l'efficacité des modifications des heures. La procédure d'évaluation annuelle des tournées offre des directives en ce qui a trait aux heures de début et de fin des classes les plus précoces et les plus tardives.

L'analyse des données sur les activités, qui indique le moment où les autobus doivent arriver aux emplacements de service désignés et en partir, révèle qu'il existe une convergence importante des heures de début le matin et des heures de départ l'après-midi (voir la section 5.5.1 du présent rapport pour obtenir de plus amples renseignements). Cette convergence empêche l'utilisation d'un certain nombre de techniques efficaces telles que les tournées par étape et les correspondances. Par conséquent, il existe probablement des occasions d'améliorer l'efficacité qui ne verront pas le jour avant qu'une démarche structurée d'évaluation des modifications des heures de classe ne soit établie.

Durée du trajet des élèves

Les critères relatifs à la durée maximale du trajet sont établis dans une procédure du STSTB. Les termes utilisés indiquent clairement que le STSTB tentera de concevoir les tournées de manière que la durée du trajet d'un élève soit inférieure à une heure *dans la mesure du possible* (italiques ajoutés). Toutefois, compte tenu de l'étendue de la zone desservie, le consortium s'est donné la souplesse nécessaire en recourant à une procédure plutôt qu'à une politique pour définir les critères de durée des trajets.

L'analyse des données, décrite en détail à la section 5.5.1, révèle que la durée moyenne du trajet est d'environ 30 minutes et que près de 10 pour cent des tournées dépassent une heure, temps établi dans les lignes directrices. Bien qu'il s'agisse certes d'un domaine qui demande une vigilance continue, les caractéristiques actuelles des services sont conformes aux lignes directrices établies.

Calendriers et stratégies de planification des tournées

Le STSTB a établi un calendrier de planification qui détermine les dates des étapes importantes du processus de planification. Comme il est actuellement établi, le plan ne fournit pas de renseignements précis sur les niveaux d'effort requis (c.-à-d. le nombre d'heures ou de jours nécessaires pour exécuter une tâche), les dépendances entre les tâches désignées (c.-à-d. les tâches devant être réalisées avant qu'une autre tâche désignée puisse être entreprise ou achevée) et l'attribution des responsabilités pour réaliser les tâches. Le fait de ne pas inclure ces éléments limite l'utilité du calendrier

parce que cela ne facilite pas la prise de décisions par la direction sur la suffisance du nombre d'employés et (ou) l'attribution des tâches à chaque membre du personnel.

En plus des politiques déjà mentionnées sur les critères d'admissibilité, les autres adresses et la durée du trajet, le STSTB a en outre fourni à ses planificateurs de tournées des directives sur la charge des véhicules. Deux politiques (nombre pondéré d'élèves à bord des autobus scolaires et charge des véhicules) fournissent des directives en ce qui a trait au nombre maximal d'élèves pouvant prendre l'autobus. Même si l'objet de ces deux documents est légèrement différent, il serait possible de les combiner en un seul énoncé afin d'en assurer l'application de façon claire et cohérente.

Afin d'orienter le processus d'évaluation annuelle des tournées, le STSTB a préparé un document exceptionnel qui décortique le processus de planification des tournées. En divisant le processus d'élaboration des tournées en ses parties composantes, le STSTB a défini un éventail de questions qui amène le planificateur à tenir compte des aspects essentiels de l'efficacité et de l'efficience. En outre, la procédure décrit en détail diverses techniques d'optimisation des tournées et le moment où elles conviennent le mieux. Ce document sert à la fois de directive procédurale et d'excellente ressource de formation.

Critères relatifs aux conditions de transport dangereuses

Le STSTB a mis en place une procédure relative aux zones de sécurité des enfants qui permet aux services de transport d'être fournis aux élèves qui n'y seraient autrement pas admissibles en vue d'atténuer les problèmes de sécurité localisés. Le consortium a établi les critères à prendre en considération pour offrir un service de transport pour des raisons de danger/sécurité, notamment :

- le débit de circulation;
- l'existence ou l'absence d'un espace suffisant sur les trottoirs;
- la limite de vitesse affichée sur les routes;
- les routes sinueuses ou comportant des courbes sans visibilité;
- les routes ayant des côtes et des pentes abruptes;
- la largeur de l'accotement des routes;
- les voies ferrées sans surveillance;
- l'absence de brigadiers scolaires;

- les zones commerciales ou industrielles;
- les zones douteuses où le crime est élevé;
- le nombre de voies de circulation d'une route;
- les obstacles physiques tels que les chantiers, les voies navigables non protégées, les ponts.

La procédure établie fournit des critères clairs et uniformes pour évaluer les raisons justifiant la détermination ou le maintien d'un danger. Environ 1 000 élèves sont transportés le matin et 1 100 élèves, l'après-midi (environ 6,5 pour cent de tous les élèves transportés) en raison de conditions dangereuses.

Les zones dangereuses qui ont été définies dans *MapNet* permettent au STSTB d'identifier les élèves qui reçoivent des services en raison de la présence d'un danger. Tout comme c'est le cas avec les élèves bénéficiant du transport de courtoisie, la structure de codage du programme n'est pas utilisée pour identifier les élèves admissibles en raison d'un danger. Par conséquent, il est un peu plus difficile d'évaluer les statistiques sur les services parce que les élèves transportés en raison d'un danger sont identifiés comme étant des élèves régulièrement admissibles. Le STSTB a une fois de plus défini des stratégies efficaces pour saisir les données nécessaires à l'identification de ces élèves, mais on devrait envisager de réexaminer la structure de codage afin de s'assurer que la raison qui sous-tend l'affectation à un autobus d'un élève autrement inadmissible est claire. Par exemple, l'utilisation du code « program 1 » pour indiquer que l'élève habite dans une zone dangereuse et du code « program 2 » pour décrire le type ou les motifs du danger permettrait de bien mieux comprendre la justification de la prestation du service. Nous convenons qu'il faudrait déployer des efforts assez considérables pour définir les activités nécessaires par école pour automatiser ce processus. Par conséquent, le recours à une autre option possible, comme l'utilisation du champ de commentaires ou un autre champ défini par l'utilisateur, pourrait constituer une solution de rechange acceptable.

Implantation des points d'arrêt

Les principales données sur les critères d'implantation des points d'arrêt figurent dans la procédure d'évaluation des tournées adoptée par le STSTB. Cette procédure donne un aperçu des principaux critères d'emplacement d'un arrêt, notamment des lignes de visibilité appropriées, les distances par rapport aux intersections et aux routes et la question de savoir si un élève serait obligé ou non de traverser une rue. Cependant, il n'existe aucune structure officialisée pour examiner l'emplacement d'un arrêt par rapport aux critères établis. L'adoption de lignes directrices pour l'examen de

l'emplacement d'un arrêt assure l'équité et la cohérence à la fois du processus d'examen et de l'implantation initiale par le personnel du STSTB.

Processus d'appel d'une décision

La politique de transport prévoit l'appel des décisions du STSTB. L'appel doit être documenté et interjeté devant le cadre supérieur de l'administration des affaires du conseil membre approprié, où il sera ensuite examiné par le personnel du conseil. Le STSTB et l'appelant sont ensuite informés du résultat de l'examen, à savoir si la décision du STSTB a été confirmée ou si des modifications sont nécessaires.

Dans le cas où on enjoint au STSTB de fournir des services en marge des lignes directrices définies dans les politiques ou de s'accommoder à toute ambiguïté des politiques ou des procédures, il est possible d'attribuer un code spécial à ces élèves. Il s'agit d'une procédure utile qui permet de procéder à une analyse future afin de s'assurer que tout manque de clarté peut être réglé. En outre, elle permettra de faire en sorte que l'affectation adéquate des coûts entre les conseils membres puisse être assurée.

Procédures relatives au mauvais temps

Le STSTB a mis au point une procédure pour évaluer les conditions météorologiques et déterminer si les services de transport seront retardés ou annulés. La zone desservie se divise généralement entre des régions urbaines et rurales. La procédure indique en détail comment chacun des conseils et chacune des régions seront avisés d'un retard ou d'une annulation. L'utilisation des médias locaux ainsi que des ressources du consortium et des conseils membres pour aviser les élèves, les parents et les exploitants est en outre expliquée en détail. Les interruptions de service qui surviennent durant un jour d'école sont en outre abordées dans la politique et les chaînes de décision appropriées y sont décrites en détail. Afin de s'assurer que tous les intervenants connaissent bien le processus, ce dernier a été affiché sur le site Web du consortium.

Procédures en cas d'accident ou d'incident

La procédure relative aux accidents d'autobus scolaires décrit la marche à suivre en cas d'accident ou d'incident. Elle énonce les rôles et les responsabilités des conducteurs, des exploitants, des écoles et du consortium. Elle exige que les exploitants signalent les accidents au STSTB, qui remplit par la suite un formulaire désigné et diffuse l'information aux conseils membres. La procédure exige en outre que le STSTB surveille les accidents et les incidents afin d'évaluer le rendement global des exploitants.

4.2.2 Pratiques exemplaires

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

Directives de planification des tournées

Le guide détaillé de planification des tournées que le consortium a préparé est un exemple exceptionnel de la façon dont les exigences procédurales peuvent en outre servir à la mise à jour des connaissances du personnel. La consignation dans l'énoncé de procédure des types de stratégies d'optimisation des tournées disponibles et du moment où elles conviennent le mieux constitue une façon innovatrice de s'assurer que les planificateurs de tournées tiennent compte de toutes les options disponibles et pas seulement de celles qui sont le plus couramment utilisées. De plus, la préparation d'une liste de questions exploratoires dont les planificateurs doivent tenir compte au moment d'évaluer leurs sphères de responsabilités est une excellente façon de structurer un problème complexe à variables multiples comme la conception des tournées.

4.2.3 Recommandations

Clarification des procédures relatives aux autres adresses

Le STSTB a conçu son système de manière qu'il soit souple sans nuire à la sécurité des élèves. Des précisions devraient être fournies quant à savoir si l'autorisation accordée aux élèves du secondaire s'applique seulement au parcours du matin, ce qui est expressément indiqué dans d'autres parties de l'énoncé, ou si l'utilisation d'une autre adresse s'applique au débarquement de l'après-midi aussi.

Harmonisation des processus actuels avec la procédure établie de codage du transport

Le STSTB devrait harmoniser son processus de gestion actuel avec la procédure établie de codage du transport afin de définir la manière la plus appropriée de déterminer et d'évaluer la prestation des services de transport de courtoisie. Même si le processus actuel permet au STSTB d'identifier les élèves, il dresse un tableau incomplet des exigences en matière de services étant donné que les élèves sont identifiés comme étant des usagers réguliers, tout comme s'ils étaient admissibles aux services. L'énoncé de la procédure de codage prévoit une méthode plus précise et plus appropriée d'identification des élèves compte tenu de la philosophie énoncée quant à l'utilisation des codes de programme pour expliquer pourquoi et comment les services de transport sont fournis.

Révision de la politique de gestion des heures de classe

La révision de la politique actuelle de gestion des heures de classe en vue de clarifier les délais, les responsabilités et le processus d'approbation accroîtrait la capacité du STSTB de réaliser des économies. À l'heure actuelle, le processus prévoit des directives officielles très limitées sur le processus d'élaboration ou d'approbation des propositions et cela a limité l'efficacité de la procédure établie.

Élargissement des procédures actuelles relatives aux distances de marche jusqu'aux arrêts

Le STSTB devrait élargir sa procédure actuelle relative aux distances de marche jusqu'aux arrêts afin d'y inclure une procédure qui décrit en détail la façon dont les emplacements des arrêts seront établis et (ou) examinés afin de s'assurer qu'ils sont sécuritaires et situés dans un bon endroit. La préparation d'un formulaire normalisé connexe à la procédure qui documente les résultats de tout examen fournira au STSTB des documents de référence et de formation future qui n'élimineront pas la discrétion des exploitations ou du personnel, mais qui minimiseront la variante potentielle dans le cadre de l'examen du processus.

Amélioration du calendrier de planification

Le calendrier actuel de planification devrait être amélioré afin d'y inclure de l'information sur les affectations du personnel, le déroulement des tâches et le niveau d'effort requis. Cette amélioration vise à :

- assurer la responsabilisation en assignant les tâches à des personnes précises;
- évaluer la pertinence des affectations du personnel compte tenu des charges de travail et de l'ordre des tâches;
- évaluer les besoins en dotation de personnel annuellement et de façon saisonnière.

L'ajout de ces éléments permettra au STSTB de mieux gérer le déroulement de ses activités et de planifier les éventualités connues et inconnues en matière de disponibilité du personnel.

4.3 Transport adapté

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.

Lignes directrices pour la planification du transport adapté

La définition des exigences en matière de services de transport adapté est généralement dictée par les processus établis par les conseils membres. Une procédure exige que les conseils membres remplissent un formulaire conçu par le STSTB pour fournir l'information nécessaire relative au transport. Au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, il y avait toujours des incohérences en ce qui concerne l'utilisation du formulaire par les conseils membres. Le STSTB déployait des efforts de collaboration accrus avec chacun des conseils membres afin d'évaluer les répercussions sur les coûts de l'emplacement des services de transport adapté.

Une fois que l'information est reçue, les tournées sont planifiées conformément aux pratiques antérieures des conseils membres. Bien qu'il n'existe aucune contrainte officielle en ce qui a trait à la conception des tournées, il est évident que les pratiques antérieures des conseils continuent d'influer sur les activités de planification au sein du STSTB. Cela est particulièrement manifeste dans le fait qu'il existe des différences marquées entre les types de véhicules utilisés par chaque conseil. Le LDSB a recours à un nombre important de taxis et de services locaux de transport adapté, tandis que le TBCDSB utilise des autobus scolaires de type A. Il semblerait que l'horaire des programmes limite la possibilité de partager les véhicules entre les conseils membres; cependant, environ 100 élèves ayant des besoins particuliers sont affectés à des tournées ordinaires de transport du domicile à l'école.

Après que les tournées de transport adapté ont été établies, les exploitants et les écoles ont accès aux manifestes par l'entremise du portail *MapNetWeb*. Cependant, les tournées des taxis établis pour le LDSB ne sont pas accessibles sur *MapNetWeb*. Le STSTB les remet en mains propres aux exploitants de taxis.

Formation des conducteurs

Les conducteurs reçoivent une formation par l'intermédiaire de leurs employeurs. Les exploitants conçoivent les programmes en fonction des exigences particulières des élèves ayant des besoins particuliers. Le modèle de prestation de services de transport

adapté⁹ fournit d'importants renseignements généraux sur les attentes relatives à un vaste éventail de besoins exceptionnels. Comme c'est le cas pour tous les moyens de transport, les conducteurs devraient recevoir une formation sur les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen.

4.3.2 Pratiques exemplaires

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

Manuel sur le transport adapté

Le modèle de prestation de services de transport adapté qu'a préparé le consortium constitue un excellent manuel de formation et d'information sur les exigences et les attentes en matière de services. Le fait d'énoncer les comportements que les élèves sont susceptibles d'afficher aide les conducteurs d'autobus à se préparer et permet la définition de stratégies pour atténuer les perturbations éventuelles liées au comportement.

4.3.3 Recommandations

Continuer d'évaluer les différences sur le plan de la conception des tournées de transport adapté

Dans le cadre d'une analyse plus vaste de l'optimisation des tournées recommandée à la section 5.5.3, le STSTB devrait continuer d'évaluer les différences sur le plan du modèle de prestation de services entre les conseils membres. L'évaluation des horaires des programmes, des types de véhicules, des politiques d'affectation ainsi que des procédures administratives devrait être incluse dans l'analyse.

4.4 Politique de sécurité

4.4.1 Observation

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

⁹ Ce document s'intitule « Special Needs Manual » (manuel sur le transport adapté), mais on l'appelle généralement « modèle de prestation de services de transport adapté ».

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 ».

Formation des élèves

On offre divers programmes de formation aux élèves tout au long de leur cheminement scolaire. La formation débute par les programmes Petits passagers fournis par les exploitants. Le contenu de ces programmes est élaboré en collaboration avec le STSTB. En outre, tous les élèves doivent exécuter des exercices d'évacuation des autobus pendant leurs années d'études intermédiaires. De plus, des programmes scolaires sur la sécurité à bord des autobus scolaires ont été mis en place en collaboration avec le consortium. Dans le cadre du programme intitulé « KID Program », qui a recours à des étiquettes pour identifier l'autobus approprié ainsi que les coordonnées d'un élève, on porte une attention particulière à la sécurité des jeunes élèves.

Formation des conducteurs

Une procédure administrative établie décrit en détail les types de formation qui peuvent être requis de même que les attentes à l'égard des conducteurs. Les exigences de formation des conducteurs les plus fondamentales, y compris la formation sur la RCR et l'utilisation d'EpiPen, sont communiquées à chaque conducteur de façon régulière. Les exploitants dispensent la formation et en font rapport au STSTB pour permettre la vérification des dossiers des conducteurs afin d'assurer la conformité aux exigences d'accréditation. Le contrat de transport exige en outre qu'une formation supplémentaire soit offerte aux conducteurs au moins cinq fois par année. Le consortium reçoit une copie des programmes de formation afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences contractuelles et qu'ils règlent les questions ou les préoccupations connues.

Procédures de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Des procédures établies décrivent en détail les attentes relatives à la procédure d'évaluation du rendement des exploitants sur la route qui doit être mise en œuvre par le STSTB. Parmi les éléments qui doivent être examinés durant le processus de vérification figurent la sécurité des arrêts, les questions de surcharge ou de capacité, la distance entre les arrêts, les conditions routières et l'horaire des tournées. Le STSTB a préparé un formulaire normalisé qui doit être utilisé pour ces examens afin d'en assurer la cohérence. Le processus de vérification comprend en outre un mécanisme de rétroaction par lequel le STSTB examine les résultats de la vérification avec les

exploitants dans le but de cerner les améliorations possibles en matière d'efficacité. Bien que ce processus représente une partie appropriée des exigences de gestion de contrats du STSTB, les entrevues ont révélé qu'il n'avait pas été mis en œuvre au moment de l'examen.

Utilisation de caméras

La politique de transport prévoit l'utilisation de caméras vidéo à bord des autobus scolaires. Les caméras appartiennent aux exploitants et sont déplacées afin de répondre aux besoins du STSTB ou de régler des problèmes connus. La procédure énonce clairement les attentes à l'égard des exploitants en ce qui a trait à la gestion des données vidéo. De plus, des procédures ont été établies en vue de veiller à ce que la visualisation des données vidéo soit limitée dans toute la mesure possible afin de faire en sorte que la vie privée des élèves soit respectée. Compte tenu de la vaste zone desservie, le STSTB a travaillé de concert avec les exploitants et les conseils membres afin d'adopter des procédures de visualisation des vidéos à distance qui comprennent un système de sécurité utilisant un nom d'utilisateur et un mot de passe.

Âge maximal des véhicules

Le contrat conclu avec les exploitants de services de transport établit les critères relatifs à l'âge maximal des véhicules. Ces derniers fixent l'âge maximal des petits véhicules à 8 ans et celui des autobus scolaires plus grands à 10 ans. Les exploitants sont tenus de signaler au consortium l'âge des véhicules chaque année.

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

Accès aux données vidéo

La mise sur pied d'un mécanisme d'examen des données vidéo à distance simplifie l'accès à ces dernières pour ceux qui en ont besoin et permet d'assurer la sécurité des données. Les procédures de sécurité élaborées par le STSTB en collaboration avec les exploitants et les conseils membres sont conformes aux pratiques exemplaires relevées dans l'ensemble de la province.

4.4.3 Recommandations

Mise en œuvre des procédures de surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Les efforts soutenus pour mettre en œuvre la procédure de vérification énoncée en détail dans les procédures du STSTB devraient être accélérés. L'établissement d'un mécanisme permettant de s'assurer que les services appropriés sont fournis et que les politiques et méthodes établies sont respectées constitue un élément essentiel de la gestion des contrats.

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-faible**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres ont investi énormément de temps et d'efforts en vue d'harmoniser les politiques et de documenter les pratiques opérationnelles prévues. La procédure d'évaluation des tournées et le manuel sur le transport adapté sont des exemples particulièrement pertinents de la façon dont les documents sur les procédures peuvent servir à la fois de documents de référence et de matériel de formation.

Bien que des efforts aient été déployés pour élaborer un éventail approprié de politiques et méthodes, des efforts sont encore nécessaires pour mettre en œuvre et intégrer pleinement les exigences ainsi documentées dans les activités quotidiennes. Les incohérences au chapitre de l'utilisation des pratiques de codage, le renforcement des procédures d'évaluation des heures de classe, la mise en œuvre des procédures de vérification établies et l'amélioration du calendrier de planification figurent parmi les principaux efforts qui devraient être déployés.

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-faible

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

Logiciel d'optimisation des tournées et technologies connexes

Le consortium utilise le logiciel d'optimisation des tournées *MapNet* de Trapeze Software, Inc. Le STSTB a également mis en œuvre le module *MapNet Web* qui permet aux écoles et aux exploitants d'accéder en ligne aux renseignements sur les élèves et les tournées d'autobus. Le STSTB a créé un site Web spécial en vue de communiquer des renseignements sur la politique de transport¹⁰, l'état des tournées d'autobus, les secteurs de fréquentation des écoles et les programmes de sécurité. Enfin, un module en ligne est utilisé pour gérer les demandes de changement de données sur les élèves entre le STSTB et les écoles et les exploitants.

Ces outils constituent globalement un éventail adéquat d'outils de gestion et de communication. Le STSTB a consacré d'importantes ressources à l'amélioration de l'utilisation et de la disponibilité de la technologie en matière de transport. Les efforts visant à mettre en place une base de données unique sur les élèves et une structure de codage fonctionnelle témoignent de la nature des efforts d'amélioration qui sont et demeureront nécessaires à l'évolution du consortium. Toutefois, la mise en œuvre actuelle des outils ne tire pas pleinement parti des fonctionnalités des produits disponibles; ces outils ont, dans certains cas, été conçus comme une solution de contournement des problèmes liés au processus. Par exemple, le module de modification des données sur les élèves accessible en ligne dispose d'une fonction qui informe toutes les entités participantes de l'état d'une modification à tout moment du processus et les avise par courrier électronique des modifications de statut. Bien que ce soit une excellente fonction, elle a été conçue comme solution de rechange pour pallier les difficultés liées aux téléchargements réguliers des données sur les élèves. En outre, *MapNetWeb* dispose d'une fonction qui permettrait aux parents d'accéder aux renseignements sur les élèves à l'aide d'un NIP et d'un mot de passe comme le font les écoles. Le STSTB n'avait pas mis cette fonction en œuvre au moment de l'examen et avait mis au point des processus manuels pour communiquer des renseignements sur le transport scolaire. Des efforts continus visant à intégrer toutes les technologies disponibles afin d'améliorer le processus décisionnel et les capacités de communication sont nécessaires.

¹⁰ La politique et les procédures de transport disponibles sont présentées sur le site Web comme étant des ébauches, mais les documents accessibles sont les énoncés qui ont été approuvés.

Ententes relatives à la maintenance et aux services

Le service de soutien annuel de *MapNet* comprend une assistance standard au téléphone ou par courriel, des mises à niveau du logiciel et des mises à jour des guides d'utilisation. Tous les services de soutien technique fournis par le personnel des conseils membres et d'autres entités privées faisaient l'objet d'ententes de service appropriées, énonçant notamment les services à fournir, les grilles tarifaires et les processus approuvés. Cette entente standard fournit au STSTB le soutien nécessaire pour faire en sorte que les principales technologies utilisées soient à jour et demeurent largement accessibles.

Sauvegarde du système et rétablissement en cas de sinistre

Le STSTB a collaboré avec ses conseils membres afin de mettre en place un processus détaillé et approprié en matière de sécurité, de sauvegarde et de procédures de rétablissement. La structure établie aborde, pour commencer, la réorganisation des besoins de sécurisation des données au moyen d'un site d'hébergement verrouillé, à accès limité et à température contrôlée. Le document énonce les processus quotidiens et hebdomadaires à suivre en vue d'assurer la disponibilité des données sur le transport en cas de panne matérielle ou d'incident connexe, ainsi que les attentes en matière de stockage à l'extérieur des locaux. En outre, un profil de gestion du risque a été défini pour permettre au STSTB d'évaluer la fiabilité de sa stratégie à l'égard de ces problèmes potentiels. Selon les entrevues et les documents, le processus de rétablissement a été mis à l'essai dans le cadre de pannes réelles ainsi que de simulations. Il s'est révélé adéquat.

Formation du personnel

La formation du personnel du STSTB et des utilisateurs connexes des systèmes a posé un défi particulier au consortium en raison des efforts nécessaires pour mettre l'organisme sur pied et des dépenses de déplacement dans la région. Aucun programme de formation n'a été créé en vue de surveiller et d'évaluer les besoins du personnel. Toutefois, des efforts sont déployés pour tirer parti des ressources en ligne et utiliser celles des fournisseurs dans la mesure du possible. De plus, les services internes offrent une formation maison visant à transmettre les pratiques exemplaires dans l'ensemble de l'organisme. Compte tenu de la taille limitée de l'organisme et de la complexité inhérente de tout logiciel d'optimisation des tournées et processus de conception des systèmes, la prestation de séances régulières de formation constituera un défi particulier pour la direction du STSTB à mesure qu'elle continuera d'évaluer et d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des services de transport. Il faudra également songer à la nécessité de former les intervenants externes au STSTB à l'utilisation des nouvelles fonctionnalités au fur et à mesure de leur adoption.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion des données et procédures de sauvegarde

La mise en place de procédures de sauvegarde multiples et de stockage hors site et les ententes de soutien documentées sont d'excellents exemples de méthodes bien conçues pour assurer la prestation ininterrompue des services de transport en cas de catastrophe.

5.2.3 Recommandations

Amélioration des capacités de gestion et de diffusion des données

Parallèlement aux efforts relatifs à la gestion des données sur les élèves décrits en détail ci-dessous, le STSTB doit continuer d'évaluer les outils disponibles pour diffuser l'information à tous les groupes d'intervenants. Il doit tout d'abord envisager l'ajout de fonctionnalités (p. ex., le portail à l'intention des parents de *MapNetWeb*) et réévaluer les fonctionnalités existantes (p. ex., l'utilisation continue du formulaire en ligne pour gérer les changements à la lumière des modifications apportées aux processus de téléchargement des données sur les élèves). Il devra ensuite s'occuper, entre autres, de la traduction complète en français du contenu du site Web à l'intention des utilisateurs francophones des conseils membres et de la formation du personnel à l'utilisation avancée des produits disponibles.

Accroissement de la formation du personnel et de la documentation relative à l'utilisation du système

Conscient des problèmes de coût et d'accès aux ressources de formation, le STSTB devra faire preuve de créativité pour offrir une formation continue sur l'ensemble de ses logiciels. Pour ce faire, il lui faudra adopter une démarche multifacettes axée sur le perfectionnement des compétences et le roulement du personnel. Les options éventuelles comprennent l'élaboration de manuels de pratiques exemplaires internes axés sur l'utilisation de base du système (pour présenter rapidement aux nouveaux employés les fonctionnalités et l'utilisation du système) et sur les fonctionnalités avancées (pour permettre au personnel actuel de tirer parti des capacités d'optimisation et de gestion des heures de classe, par exemple). L'élaboration d'un programme de formation partagé avec les conseils membres voisins pourrait également être une option viable de réduction du coût d'achat de services auprès des fournisseurs.

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

Une seule carte numérique est utilisée pour toute la zone desservie et sa maintenance incombe principalement à un seul adjoint au transport. Le maintien à jour global de la carte par un seul membre du personnel est une stratégie adéquate qui assure la précision de la carte et élimine le risque qu'un coordonnateur apporte des changements qui altèrent la précision de la carte de base tout entière et des planifications subséquentes. Le consortium a noué des relations avec les municipalités locales et les exploitants utilisent conjointement l'information provenant des deux sources pour modifier ou mettre à jour la carte. Un énoncé de procédure résume l'historique de la carte de base et établit un calendrier trimestriel détaillé qui sert de ligne directrice pour les mises à jour de la carte. Alors que la procédure établit un calendrier trimestriel de mise à jour de la carte, elle prévoit également des mises à jour au besoin en vue de tenir compte des problèmes liés à la concordance des adresses ou aux horaires des tournées.

Précision de la carte

Selon les entrevues avec le personnel, la carte de base est extrêmement précise. Dans la plupart des cas, les rapports fournis sur les données non concordantes comportaient des fautes d'orthographe ou des erreurs d'adresse dans les données de base sur les élèves et non des erreurs de géocode liées à la carte elle-même. Le processus de mise à jour de la carte est conforme aux pratiques exemplaires, ce qui contribue à assurer l'exhaustivité et la précision de l'admissibilité des élèves et favorise la planification efficace des tournées.

Valeurs par défaut

L'adjoint au transport chargé de la gestion de la carte gère également les valeurs par défaut utilisées dans le système. Celles-ci incluent les plages d'adresses municipales, les vitesses de circulation, les routes interdites à la circulation, les zones dangereuses

et les structures de codage. Le fait de confier la gestion de ces valeurs à une seule personne est conforme aux pratiques exemplaires et permet de s'assurer que la carte est modifiée de façon uniforme et d'une manière qui n'aura pas de répercussions négatives sur les tournées d'autobus qui traversent des zones géographiques de responsabilité différentes.

Gestion des données sur les élèves

Les données sur les élèves constituent l'un des deux ensembles de données qui doivent être gérés rigoureusement dans un système de transport (l'autre étant les données cartographiques). Actuellement, la base de données du STSTB ne contient que les élèves transportés. Ces données sont téléchargées à partir des systèmes d'information sur les élèves des conseils membres et sont mises à jour au besoin à l'aide d'une procédure de gestion des modifications en ligne établie par le STSTB. Pour qu'un élève soit inclus dans le téléchargement, la secrétaire de l'école doit veiller à demander les services de transport en indiquant les exigences correspondantes dans le dossier de l'élève (ce n'est pas une valeur par défaut). La portée des données et la manière dont celles-ci sont gérées méritent une attention plus poussée.

La saisie des seuls élèves transportés dans la base de données empêche le STSTB de réaliser un certain nombre d'analyses d'efficacité sans déployer beaucoup plus d'efforts. Par exemple, si les conseils membres devaient envisager une modification de la politique relative à l'admissibilité (comme cela fut récemment le cas), le STSTB devrait déployer une série d'efforts complexes et chronophages uniquement pour déterminer les ensembles de données de base nécessaires pour effectuer l'analyse. En outre, l'absence d'information sur les élèves non transportés empêche le STSTB d'effectuer des analyses statistiques de base sur le pourcentage d'élèves transportés par rapport aux élèves non transportés selon divers scénarios. L'absence d'ensemble complet de données sur les élèves ne permet pas non plus d'utiliser le système d'information sur la gestion du transport comme source primaire d'information sur l'ensemble des services de transport pour les élèves admissibles et ceux qui ne le sont pas.

Le processus actuel d'inscription exige essentiellement que les élèves demandent des services de transport même s'ils y sont admissibles. Ce processus d'identification des demandes de services de transport pourrait faire en sorte que des élèves admissibles ne soient pas pris en compte durant le téléchargement parce que l'indicateur approprié n'a pas été paramétré. Alors que ce problème reste improbable au cours de l'année puisque les modifications et les ajouts sont effectués presque au cas par cas, le nombre élevé de modifications apportées pendant l'été accroît le potentiel d'erreurs. Il conviendrait de mettre en place un processus qui oblige les élèves à refuser les services de transport plutôt qu'à les demander.

Les données sur les élèves qui figurent dans le système sont gérées de manière à limiter davantage l'utilité des données aux fins d'analyse. Il convient de noter que les méthodes établies de gestion des données se sont révélées efficaces en ce qui a trait à la gestion des activités en ce sens qu'elles fournissent les renseignements nécessaires à l'établissement de l'admissibilité et permettent de transmettre de l'information sur le transport scolaire aux écoles et aux exploitants d'autobus. Toutefois, les solutions de contournement adoptées pour résoudre les problèmes liés aux fonctionnalités du système limitent la capacité du STSTB d'analyser le rendement actuel du système et d'effectuer des analyses prospectives ayant trait aux modifications du système. Les élèves qui habitent dans des zones désignées comme étant dangereuses en sont un exemple tout simple. Les élèves qui habitent une zone dangereuse définie sur la carte sont actuellement considérés comme admissibles et aucun autre paramètre sous-jacent de la structure de codage n'indique qu'ils résident dans une zone considérée comme dangereuse. Par conséquent, il est difficile pour le STSTB d'identifier les élèves qui sont admissibles pour des raisons autres que les lignes directrices établies en matière d'admissibilité. Plutôt que d'effectuer une simple requête à l'aide de la structure de codage, le consortium doit évaluer les distances séparant les élèves de leur école, les exigences d'admissibilité et d'autres problèmes liés aux données pour répondre aux mêmes questions. Voilà l'un des nombreux exemples possibles où la saisie des données sur les élèves et les structures de codage limitent les capacités d'analyse du STSTB.

Structures de codage

Il existe un certain nombre de structures de codage dont les directeurs du transport doivent tenir compte lorsqu'ils mettent en œuvre leur logiciel d'optimisation des tournées. Une structure de codage qui fournit rapidement des renseignements utiles lorsque l'on examine les renseignements sur les élèves, les tournées ou les écoles constitue un aspect sous-estimé mais essentiel de la mise en place d'un système. Le STSTB fait évoluer sa structure de codage à mesure qu'ils procède à l'intégration des données des conseils membres dans *MapNet*.

Le problème le plus urgent en matière de codage que les directeurs du transport doivent résoudre a trait à l'admissibilité aux services. Dans *MapNet*, elle est déterminée en fonction d'une série de secteurs qui établissent les zones de fréquentation des écoles, les zones piétonnières, les zones dangereuses et les autres zones géographiques désignées sur la carte. Les fonctionnalités du logiciel comprennent un processus de détermination de l'admissibilité d'un élève au service en se fondant sur des critères établis pendant l'installation. Étant donné que le STSTB tient compte uniquement des élèves admissibles dans la base de données sur le transport, cela ne pose généralement aucun problème grave. Cependant, la mise en œuvre des

recommandations précédentes de la présente section en vue d'inclure dans la base de données les élèves admissibles et ceux qui ne le sont pas pourrait pousser le STSTB à revoir la façon de déterminer l'admissibilité d'un élève dans son dossier.

Les dossiers des élèves contiennent trois principaux champs de codage : « recensement », « programme 1 » et « programme 2 ». Le champ « recensement » répertorie les programmes scolaires spécifiques auxquels l'élève participe tels que l'immersion en français et le baccalauréat international. Si un élève ne fait pas partie d'un programme désigné, l'affiliation à son conseil (anglais ou français) est indiquée dans le code de recensement. Les codes des programmes sont utilisés pour déterminer « où » et « comment » les services doivent être fournis. Cela pourrait comprendre un code de programme 1 identifiant une classe ayant plusieurs besoins (où) et un code du programme 2 identifiant un besoin de fauteuil roulant (comment).

Dans l'ensemble, cela constitue une base raisonnable de structure de codage des élèves, mais elle n'est pas appliquée de façon uniforme dans le système. Par exemple, les élèves qui sont conduits à l'école par leurs parents (référence claire à la façon dont un élève se rend à l'école) ne sont identifiés nulle part dans la structure de codage des programmes, mais l'adresse saisie pour le transport scolaire est supprimée et remplacée par une indication du fait qu'ils sont conduits à l'école. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il s'agit d'une méthode fonctionnelle de gestion de ces élèves parce que leur dossier est conservé dans le système et que cela conduit à une compréhension partielle des demandes de services. Il est apparu clairement pendant l'examen que le personnel savait qu'il s'agissait d'une solution de contournement à la façon dont *MapNet* gère les données sur les élèves, mais cela n'en atténue pas les répercussions sur l'utilité des données à des fins d'analyse systémique. Le STSTB devra évaluer les activités sous-jacentes, les codes de recensement et les codes des programmes afin de maximiser la valeur du logiciel d'optimisation des tournées.

La structure de codage des tournées et des trajets telle qu'elle est établie est conçue pour fournir certains renseignements utiles. Il convient plus particulièrement de noter l'établissement des écoles de destination et du déplacement connexe (le matin ou l'après-midi) dans les identifiants des tournées et des trajets, respectivement. Bien que cette méthode soit fonctionnelle, il est possible de perfectionner davantage la structure de codage en vue de déterminer, parmi les variables à prendre en compte dans l'avenir, le type de tournée, la zone desservie et l'exploitant.

5.3.2 Pratiques exemplaires

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

Gestion de la carte

Le STSTB a reconnu l'importance des mises à jour régulières de la carte et la nécessité de s'assurer d'avoir pleinement pris en compte les conséquences des modifications avant leur mise en œuvre. Le fait de confier cette tâche à une personne désignée fait en sorte que quelqu'un soit responsable de la précision des géocodes sous-jacents et de l'application uniforme des modifications.

5.3.3 Recommandations

Refonte du processus de gestion des données sur les élèves

Le STSTB doit revoir la conception de son processus de gestion des données sur les élèves en vue de tenir compte de l'ensemble des élèves de tous les conseils membres. Cela accroîtra et simplifiera considérablement la capacité du consortium de trouver des techniques de rechange en matière d'efficacité telles que la modification des heures de classe, la modification des limites et les exigences d'admissibilité. Il convient de souligner que la formulation relativement simple de la recommandation implique un certain nombre d'éléments à prendre en compte. Parmi ceux-ci figurent, sans toutefois s'y limiter, les suivants :

- L'expansion de la base de données sur les élèves nécessitera-t-elle la modification de la structure de codage actuelle?
- L'accroissement du nombre d'élèves aura-t-il une incidence négative sur les procédures actuelles de production de rapports et d'accès aux données pour les exploitants et les élèves?
- Sera-t-il nécessaire de mettre à jour le matériel ou le serveur informatique ou le matériel du réseau en raison du nombre accru de données?

Le STSTB doit, par conséquent, agir judicieusement mais rapidement en vue de mettre en œuvre efficacement la présente recommandation.

Amélioration de la structure de codage

L'élaboration d'une structure améliorée de codage des données sur les élèves et les tournées constitue une exigence essentielle en vue d'améliorer la capacité du STSTB d'évaluer pleinement les gains potentiels d'efficacité actuels et futurs. La conception d'un schéma qui permet d'analyser rapidement les données doit s'inscrire dans le cadre d'un effort plus large qui inclut la gestion des données sur les élèves et l'utilisation de la technologie en vue de communiquer des renseignements sur le transport scolaire. Il est possible, mais pas indispensable, de conserver la logique du « où » et du « comment »

de la structure actuelle et de la perfectionner afin de mieux tenir compte des demandes de services réelles auxquelles le STSTB doit répondre. La structure doit avoir pour objet de répondre à une hiérarchie de questions détaillées commençant par ce qui suit sans toutefois s'y limiter :

- Combien d'élèves sont admissibles au service? Combien d'élèves sont inadmissibles au service?
- Combien d'élèves sont admissibles au service pour des raisons autres que la distance? Quelles sont ces raisons (c.-à-d. transport de courtoisie, dangers, ordonné par le conseil, etc.)? Quelles seraient les répercussions de l'inadmissibilité de ces élèves sur les exigences relatives aux autobus? Quelles seraient les répercussions si l'on modifiait le nombre d'élèves transportés?
- Quelles seraient les répercussions sur le nombre d'autobus si l'on modifiait les distances d'admissibilité?
- Quelles seraient les répercussions sur les coûts si l'on modifiait les heures de classe? Quelles seraient les répercussions sur ces derniers si l'on modifiait la structure du contrat?

Compte tenu de la structure de gestion des données de *MapNet*, il est probable que la mise en œuvre de la présente recommandation demandera l'établissement d'un nombre important d'activités supplémentaires afin de prendre en compte la structure de codage modifiée. Il convient, par conséquent, de trouver un juste équilibre entre l'utilité de la structure de codage et le niveau d'effort nécessaire.

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

Le STSTB produit très peu de rapports officiels ou structurés. Des efforts ont été récemment déployés en vue d'accroître la structure officielle de production de rapports dans le cadre d'un programme d'indicateurs de rendement clés. La majeure partie des renseignements présentés au cours de l'examen comprenait des données statistiques fournies pendant les réunions du comité administratif. Bien que ces données aient fourni des indicateurs statistiques utiles sur le rendement du système, aucun rapport connexe ne fournissait d'information sur le contexte ou l'interprétation des mesures. Bien que cela ait pu être abordé pendant les réunions, les documents ne fournissaient aucune indication sur les données importantes, leur évolution, la raison de leur importance et leur éventuelle incidence sur les efforts de planification futurs. Pour que des IRC aient un sens, les données statistiques doivent être combinées à une analyse et une interprétation appropriées des résultats de manière que les parties intéressées soient en mesure de les comprendre et de les utiliser dans le cadre des futurs efforts de planification. Il convient également de souligner que d'anciens membres du personnel des conseils membres continuent de produire des rapports propres à chacun. Afin de renforcer la structure organisationnelle et l'identité du STSTB, tous les rapports et toutes les analyses d'information doivent être approuvés et signés par l'agent du consortium.

D'autres rapports sont produits afin d'évaluer l'exhaustivité et l'exactitude de l'information contenue dans le logiciel d'optimisation des tournées. Ces rapports se concentrent généralement sur les aspects tactiques de la gestion du système tels que l'identification des élèves n'ayant pas été affectés à un arrêt d'autobus et les arrêts n'ayant pas été affectés à une tournée d'autobus. Par ailleurs, le processus annuel de planification des tournées nécessite l'utilisation de divers rapports établis afin de s'assurer que les élèves dont les critères d'admissibilité changent sont affectés aux bons arrêts.

La structure officielle de production de rapports a été complétée par l'utilisation de filtres intégrés au logiciel afin de permettre au personnel de préparer ses propres rapports personnalisés. Grâce à ces filtres, le personnel du STSTB peut isoler beaucoup plus facilement les données dont il a besoin pour effectuer des analyses ciblées en vue de promouvoir la prestation efficace des services.

5.4.2 Recommandations

Accroissement des efforts en matière d'analyse des données et de production de rapports

L'utilisation des données pour analyser le rendement et produire des rapports est reconnue comme une pratique exemplaire étant donné que ces deux activités sont des facteurs essentiels d'efficacité et d'efficience. Bien que le STSTB ait lancé un processus se concentrant sur les mesures de rendement clés, il devra accroître les efforts actuels pour se conformer aux attentes énoncées dans les pratiques exemplaires. Il sera nécessaire d'incorporer les résultats des recommandations précédentes relatives à la gestion des données sur les élèves et aux structures de codage au cours de la mise en œuvre de la présente recommandation. Il convient de porter une attention particulière à l'élaboration d'un programme régulier de production de rapports qui combine une analyse tactique de l'état et de la précision du système à une analyse stratégique des possibilités liées aux changements stratégiques tels que la modification des heures de classe, l'intégration des tournées et les stratégies de rechange en matière d'optimisation des tournées.

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

Gestion des tournées d'autobus

Le STSTB a réparti les responsabilités en matière de planification par conseil membre et par fonction. Les élèves ayant des besoins particuliers de tous les conseils membres relèvent du même planificateur, alors que ceux du LDSB dépendent d'une autre personne et que la planification du transport des élèves ordinaires du TBCDSB et du CSDCAB est assurée par la personne qui gère le logiciel d'optimisation des tournées. Cette affectation de la plupart des élèves en fonction des conseils entraîne un nombre limité de tournées intégrées. Toutefois, un certain nombre de trajets sont partagés entre deux conseils.

Les énoncés de procédures qui figurent dans la section *Politiques et pratiques* du présent rapport viennent appuyer la planification annuelle des tournées. Le document

fournit d'excellentes directives sur la manière d'évaluer et d'élaborer différents types de tournées. L'affectation des véhicules repose principalement sur la capacité requise pour la tournée et les types de besoins des élèves. Cependant, l'assignation des élèves ayant des besoins particuliers fait exception à ce principe général. Il existe une nette différence entre les types de véhicules utilisés par le LDSB et le TBCDSB en ce sens que ce dernier utilise des autobus de type A, alors que le LDSB fait appel à des taxis et des véhicules de transport adapté locaux. On a signalé une intégration limitée de ces tournées en raison des horaires des programmes, ce qui ressort aussi clairement des données fournies. Alors que chacun des planificateurs de tournées connaît les exigences contractuelles, ces dernières ne constituent pas un facteur important dans le processus de conception des tournées.

La planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers a été confiée à un membre du personnel. Cette personne s'est employée à établir des relations avec les coordonnateurs du transport adapté des conseils membres. Des efforts sont déployés en vue de normaliser l'échange de données entre les conseils et le consortium à l'aide d'un seul formulaire regroupé. Ces efforts sont toujours en cours étant donné que l'on continue de recevoir de l'information dans divers formats. Un processus détaillé décrivant la planification du transport des élèves ayant des besoins particuliers a été mis en place. La procédure sépare les responsabilités des services chargés du transport adapté et du STSTB et décrit le processus de coordination. Le manuel fournit par ailleurs un aperçu des problèmes et des attentes concernant certaines exceptions.

Analyse de l'efficacité du système¹¹

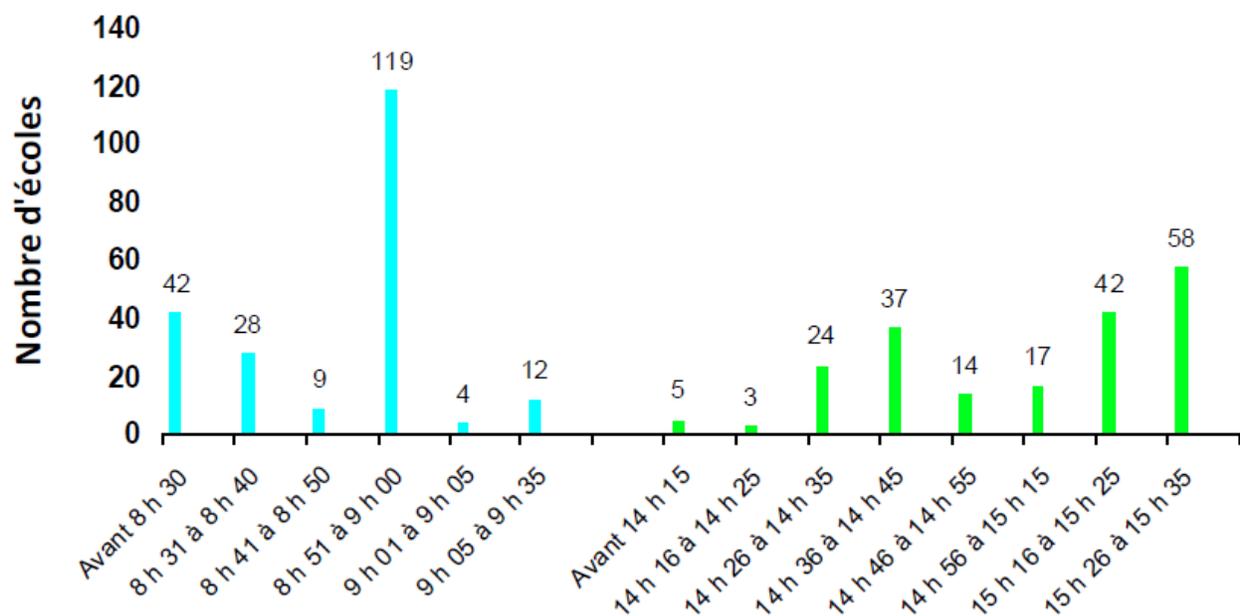
Le STSTB compte 634 tournées regroupées en 383 trajets d'autobus qui transportent quelque 14 000 élèves vers une cinquantaine d'écoles en faisant appel à deux principaux exploitants. La zone desservie est très diversifiée, car elle comprend à la fois des zones urbaines dans les limites de la ville de Thunder Bay et une vaste composante rurale dans la région avoisinante. Les défis géographiques sont de taille, particulièrement en ce qui a trait à la gestion de la durée du trajet des élèves.

L'une des raisons du manque d'intégration est la proximité des heures de classe des conseils membres. La structure actuelle des heures de classe dont le STSTB doit tenir compte est en grande partie groupée dans une fenêtre comprise entre 8 h 50 et 9 h 00 le matin et deux fenêtres de 20 minutes l'après-midi. Le graphique ci-dessous illustre le

¹¹ Tous les renseignements figurant dans la présente section du rapport renvoient à des données recueillies lorsque l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité était sur place. Il est possible qu'il y ait certaines divergences par rapport aux données du ministère publiées précédemment, parce que les données ont été recueillies à des moments différents.

nombre d'écoles dont l'heure commune de début et de fin des classes la plus tardive se situe dans une tranche donnée de 10 minutes.

Figure 6 : Répartition des heures d'arrivée et de départ



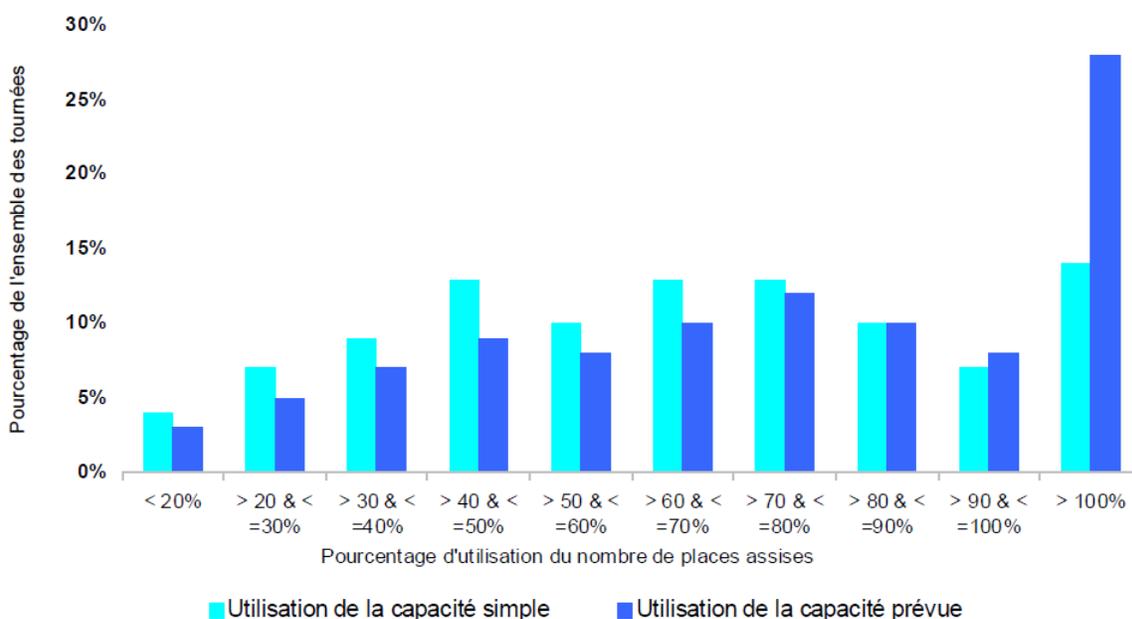
Les regroupements illustrés par le schéma limiteront les possibilités de réutilisation d'un actif le matin pour desservir plusieurs écoles, sauf si elles sont très proches l'une de l'autre. Ces regroupements, associés à une stratégie organisationnelle consistant à confier les besoins des conseils membres à certaines personnes, ont conduit à un partage très limité entre les conseils. Les données sur les tournées indiquent que, sur 634 tournées, 517 (82 p. cent) desservent une école et par conséquent un conseil scolaire. L'analyse des trajets d'autobus (lorsque plusieurs tournées sont regroupées) indique que seulement 3,3 pour cent d'entre eux comprennent des écoles de plusieurs conseils membres. L'examen de l'emplacement et des limites de fréquentation des écoles montre qu'il est possible d'évaluer des stratégies de modification des heures de classe et de conception des tournées qui permettraient d'en accroître l'intégration en vue de réduire le nombre total d'autobus en circulation dans l'ensemble du système.

La prédominance des tournées desservant une seule école signifie que le STSTB doit utiliser efficacement le nombre de places assises pour être efficient. L'utilisation de la capacité se mesure généralement de deux façons. La première, appelée utilisation de la capacité simple, tient compte de la capacité légale de chaque autobus (p. ex., un autobus de 72 passagers dispose de 72 places) et analyse le nombre d'élèves prévus dans cet autobus. La seconde consiste à évaluer l'utilisation prévue de la capacité qui

tient compte de l'influence des décisions en matière de politique en ce qui concerne le nombre d'élèves qui peut être accueilli dans un autobus (p. ex., asseoir les élèves du secondaire à deux sur un siège réduit la capacité légale de 72 à une capacité prévue de 48 places assises). L'évaluation de chacune de ces statistiques fournit une indication de l'efficacité des stratégies de planification des tournées.

Les utilisations moyennes de la capacité simple et de la capacité prévue au STSTB sont toutes deux très élevées. La capacité d'utilisation simple moyenne est de 67 pour cent et la capacité d'utilisation prévue moyenne est de 85 pour cent. Alors qu'à priori, cela semblerait conforme aux pratiques exemplaires, il est clair que ces valeurs sont largement influencées par la surcharge des autobus. La surcharge consiste à attribuer plus d'élèves à un autobus que celui-ci ne compte de sièges disponibles. Elle a pour conséquence d'accroître le pourcentage global de sièges utilisés. Les données sur les tournées indiquent que près de 15 pour cent de l'ensemble des tournées sont surchargées si l'on tient compte du nombre d'élèves et que près de 30 pour cent le sont si l'on tient compte des paramètres d'utilisation prévue. Le graphique suivant résume l'utilisation de la capacité par tranche de dix pour cent.

Figure 7 : Utilisation simple et prévue du nombre de places assises

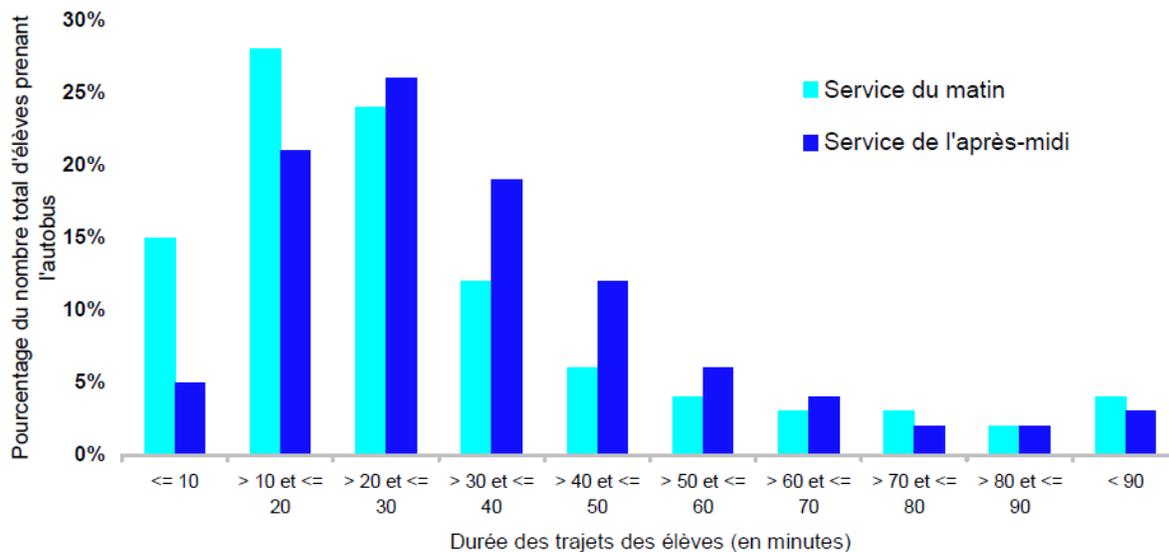


La surcharge des tournées constitue une stratégie courante et appropriée, surtout pour les écoles secondaires où il est probable que le nombre réel d'utilisateurs soit inférieur, voire largement inférieur au nombre d'utilisateurs prévu parce que les élèves du secondaire préfèrent souvent ne pas prendre l'autobus. Cependant, sur les 91 tournées

où le nombre d'élèves transportés dépasse le nombre de sièges disponibles, 28 desservent une école élémentaire. La justification de la surcharge des tournées desservant des écoles élémentaires est moins claire que l'utilisation de cette stratégie au niveau des écoles secondaires. Par conséquent, le STSTB doit mettre l'accent sur la question de la viabilité de cette stratégie et de ses répercussions sur la compréhension et l'interprétation des indicateurs de rendement ayant trait à l'utilisation de la capacité.

La durée du trajet des élèves, une mesure clé de l'efficacité du service, a été évaluée par rapport aux lignes directrices établies qui prévoient 60 minutes. Cette analyse a été menée à l'aide de toutes les données disponibles sur le nombre d'usagers, y compris la durée du trajet des élèves ayant des besoins particuliers. La durée du trajet des élèves a été calculée en déterminant la différence, en minutes, entre l'heure du ramassage d'un élève et celle où il descend de l'autobus. La durée moyenne globale du trajet des élèves est de 30 minutes. Le graphique suivant illustre la répartition, en pourcentage, des durées du trajet des élèves à l'intérieur d'intervalles donnés.

Figure 8 : Répartition de la durée du trajet des élèves



Le graphique démontre que, pour la grande majorité des élèves, la durée du trajet est inférieure à 40 minutes. Pour près de dix pour cent des élèves qui effectuent des déplacements le matin et en après-midi, la durée du trajet dépasse les lignes directrices établies. Ces valeurs sont conformes aux lignes directrices de service établies dans la procédure, mais des efforts continus seront nécessaires pour réduire les durées de trajet plus longues.

5.5.2 Pratiques exemplaires

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

Pratiques en matière de planification des tournées

La compréhension de l'incidence des dispositions contractuelles sur la planification efficace des tournées est une pratique exemplaire. Cette compréhension fait en sorte que l'on utilise le type de véhicule qui permet de fournir des services efficaces et efficaces.

5.5.3 Recommandations

Réalisation d'une évaluation complète des tournées et des heures de classe

Nous recommandons une évaluation complète des tournées et des heures de classe dans toute la zone desservie en vue d'analyser les possibilités d'améliorer la prestation des services et de réduire les coûts découlant d'un système d'optimisation des tournées complètement intégré. Les paramètres de planification des tournées, acceptés et soutenus par chacun des conseils membres, serviraient de base à la conception des tournées. Le soutien des conseils membres doit également inclure l'acceptation des modifications nécessaires des heures de classe en vue de favoriser le regroupement logique des écoles par zone (sans tenir compte du conseil). Cet effort devrait en partie viser à réattribuer les responsabilités relatives à l'optimisation des tournées de façon géographique plutôt qu'en fonction des conseils.

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-faible**. Le consortium a mis en place des pratiques efficaces de gestion de la carte et tenté de tirer parti des possibilités de formation offertes. Toutefois, dans le cadre des efforts continus visant à améliorer l'efficacité et l'efficience grâce à une meilleure utilisation de ses éléments d'actif, il doit remettre en question la planification actuelle des tournées en fonction des conseils. Il sera essentiel, en vue d'améliorer l'efficience, de définir une stratégie qui intègre les élèves aux tournées et qui modifie les heures de classe afin de mieux utiliser les éléments d'actif.

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 – faible

6.2 Structure des contrats

Un contrat¹² 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.

¹² 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 des exploitants d'autobus

Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants d'autobus. Ces contrats sont signés par chaque exploitant et le conseil membre auquel il fournit des services à l'exception du CSDCAB, qui achète ses services de transport auprès du TBCDSB et du LDSB. Le contrat précise que la responsabilité des procédures de gestion des contrats incombe principalement au consortium.

Le contrat actuel a été signé le 1^{er} juin 2010 et est valide pour une année scolaire. Il comporte une clause qui le prolonge jusqu'à la signature d'un nouveau contrat. Parmi les autres clauses du contrat, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les exigences de formation des conducteurs : Le consortium oblige les exploitants à offrir chaque année à tous les conducteurs cinq réunions de formation en matière de sécurité et à fournir au consortium un plan de leurs programmes de formation. Ces programmes doivent couvrir un certain nombre de sujets, dont les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen. Le consortium n'exige pas qu'un conducteur soit formé à l'utilisation d'EpiPen avant son entrée en fonctions; cependant, selon des discussions avec la direction du consortium, il s'agit d'une pratique habituelle. Le coût de la prestation de cette formation est pris en charge par le consortium;
- des renseignements détaillés sur le rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants, les communications et les attentes sur le plan opérationnel;
- les exigences de conformité au contrat, aux politiques du consortium, ainsi qu'à la réglementation provinciale et fédérale;
- les exigences relatives à l'âge des véhicules. Le contrat fixe l'âge maximal des autobus de 72 passagers à dix ans;
- les barèmes tarifaires et les dates de paiement, y compris de l'information sur les rajustements dus au mauvais temps, aux conflits de travail et au prix du carburant;
- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, au règlement des différends, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

Le consortium se réserve le droit de réattribuer les tournées entre les exploitants.

Rémunération des exploitants d'autobus

La formule de rémunération énoncée dans le contrat conclu avec les exploitants d'autobus s'appuie sur les éléments suivants :

- un taux au kilomètre comportant un minimum de 50 kilomètres. Ce taux couvre les dépenses de carburant et d'entretien de l'exploitant;
- un taux horaire correspondant au salaire des conducteurs;
- un taux qui couvre la dépréciation des véhicules;
- un taux visant à assurer aux exploitants un rendement adéquat de leur investissement;
- des rajustements au titre des jours de mauvais temps : Les jours de mauvais temps, les exploitants reçoivent le salaire convenu et les taux correspondant à la dépréciation des véhicules et au rendement de l'investissement;
- les rajustements au titre des interruptions de service causées par des conflits de travail mettant en cause les exploitants ou les conseils membres. Les exploitants continueront d'être rémunérés pendant un maximum de 14 jours au cas où ils seraient incapables de fournir le service en raison, par exemple, d'un conflit de travail avec leurs employés.

Clauses des contrats des exploitants de taxis

Le consortium recourt à des exploitants de taxis principalement dans le cadre du transport adapté. Le consortium a conclu des contrats types avec tous ses exploitants de taxis. Ce contrat est permanent et ne comporte pas de date d'expiration. Parmi les clauses du contrat avec les exploitants de taxis, certaines méritent d'être soulignées et portent, entre autres, sur :

- les exigences relatives à la soumission de renseignements par les exploitants telles que de l'information sur le véhicule et la vérification du casier judiciaire des conducteurs;
- les clauses relatives au rendement des conducteurs, des véhicules et des exploitants;
- les clauses relatives à la conformité aux lois appropriées et aux politiques du consortium;

- d'autres conditions relatives aux exigences en matière d'assurance, à la résiliation du contrat et à la confidentialité.

À l'heure actuelle, le contrat avec les exploitants de taxis ne comporte pas de clause relative à la rémunération des exploitants ou aux exigences de formation des conducteurs ou de sécurité. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier verse aux exploitants de taxis le prix affiché au compteur horokilométrique; aucune formation n'est actuellement dispensée aux conducteurs étant donné que les trajets leur sont attribués de façon aléatoire et qu'il est impossible de s'assurer que le conducteur en service sur le trajet a reçu la formation appropriée.

Parents conducteurs

Le consortium a conclu des contrats avec des parents conducteurs; cependant, les situations dans lesquelles on a recours à ces derniers ne sont pas actuellement documentées dans une politique approuvée par les organes de gouvernance. À l'heure actuelle, le consortium a conclu un contrat avec des parents conducteurs.

Le contrat énonce les exigences du consortium en matière de permis et d'assurance – qui sont vérifiées à la signature du contrat – et les conditions auxquelles les élèves doivent être transportés ainsi que la marche à suivre pour que les parents soient payés. Les parents conducteurs reçoivent un taux au kilomètre. L'utilisation de ce mode de transport par les élèves est vérifiée à l'aide de la base de données de chaque conseil membre.

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

Le consortium gère actuellement la distribution des laissez-passer de transport en commun aux élèves qui utilisent les services de transport en commun municipaux. Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier n'a pas conclu d'entente avec le fournisseur de services municipaux de transport en commun. Ces discussions révèlent également que des laissez-passer de transport en commun sont fournis aux élèves au cas où ils ne pourraient pas utiliser les services de transport scolaire en raison des horaires de l'école ou parce qu'ils suivent un programme d'éducation alternatif ou d'enseignement coopératif.

6.2.2 Pratiques exemplaires

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

Assurance

Le STSTB exige que les exploitants fournissent une preuve d'assurance avant le début de l'année scolaire. Cela fait en sorte que cette mesure importante d'atténuation des risques soit respectée avant le début de la prestation des services.

Parents conducteurs

Des contrats ont été signés avec tous les parents conducteurs. L'officialisation de ce type d'entente par voie de contrats et d'exigences de conformité contribue à limiter la responsabilité du consortium. Nous suggérons toutefois que le consortium documente les conditions auxquelles on aura recours aux services de parents conducteurs.

6.2.3 Recommandations

Modification des clauses relatives à la sécurité du contrat conclu avec les exploitants d'autobus

Il est reconnu que le consortium exige que les exploitants d'autobus offrent une formation en matière de premiers soins, de RCR et d'utilisation d'EpiPen à leurs conducteurs et que, dans la pratique, les conducteurs reçoivent cette formation avant le début de l'année scolaire. Toutefois, afin d'harmoniser les clauses contractuelles avec les pratiques exemplaires actuelles et de soutenir les efforts du consortium en matière de gestion des risques, nous recommandons que ce dernier modifie le contrat conclu avec les exploitants afin d'exiger qu'ils offrent aux conducteurs une formation à l'utilisation d'EpiPen avant leur entrée en fonction. Cela garantit que tous les conducteurs sont adéquatement formés à la gestion de ce genre de situation d'urgence, le cas échéant.

Modification du processus de passation de contrats

Bien que les contrats conclus entre les exploitants d'autobus et les conseils membres soient conformes au statut actuel du consortium (à savoir que le consortium n'est pas constitué en personne morale distincte, ce qui implique par conséquent que chaque conseil membre signe un contrat avec chacun des exploitants), il sera de plus en plus difficile d'administrer des contrats et des mécanismes de paiement séparés pour chaque conseil membre à mesure de l'intégration des tournées du consortium. Nous recommandons par conséquent que le consortium conclue des contrats avec les exploitants d'autobus et que les principaux signataires au nom du consortium soient des représentants officiels appropriés des conseils membres. Cela contribuera à consolider le statut du consortium en tant que fournisseur de services de transport aux conseils membres et garantira également que les processus de gestion financière et contractuelle n'entravent pas l'intégration accrue des tournées d'autobus dans l'avenir.

Ajout de clauses supplémentaires dans le contrat des exploitants de taxis

Bien que nous soyons conscients que la prestation de cette formation présente des défis logistiques, nous recommandons fortement que le consortium revoie le contrat qu'il a conclu avec les exploitants de taxis afin d'y inclure une clause qui oblige tous les conducteurs à suivre une formation en matière de premiers soins, d'utilisation d'EpiPen et de RCR. Nous recommandons également que le consortium exige que les conducteurs soient formés à la gestion des certains types d'urgences susceptibles de survenir en raison de la situation unique de chaque enfant transporté. Cela est particulièrement important étant donné que l'on a principalement recours aux exploitants de taxis pour transporter les élèves ayant des besoins particuliers. Cette formation devrait être dispensée aux conducteurs au moment de leur embauche ou peu après afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences et la formation nécessaires pour répondre à une situation d'urgence potentiellement mortelle, le cas échéant.

Bien que le contrat conclu avec les exploitants de taxis nous ait semblé exhaustif en ce qui a trait aux conditions non monétaires, nous recommandons qu'il soit modifié pour y inclure une clause supplémentaire indiquant la façon dont les services des exploitants de taxis doivent être rémunérés. L'ajout de cette clause améliorera de façon significative la clarté et l'applicabilité de ce contrat.

Réévaluation de la formule de rémunération des exploitants

Selon la formule de rémunération actuelle des exploitants, en cas de conflits de travail les mettant en cause, ces derniers seront rémunérés même s'ils n'offrent pas de services pendant ces périodes. Nous recommandons que le consortium réévalue sa formule de rémunération à cet égard afin de s'assurer que cette clause est nécessaire dans la zone géographique qu'il dessert. Le consortium ne devrait pas verser de rémunération aux exploitants d'autobus lorsqu'ils ne fournissent pas de services de transport.

Documentation de la relation entre les organismes municipaux de transport en commun et le consortium

Le consortium doit signer avec les autorités municipales un contrat ou un protocole d'entente qui définit le niveau de service en ce qui a trait à la fourniture de laissez-passer de transport en commun.

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

Le consortium, qui fait partie du programme pilote d'achat concurrentiel du ministère, est actuellement en train de préparer des documents relatifs à l'achat de services auprès des exploitants d'autobus. Le contrat actuellement conclu entre le consortium et les exploitants d'autobus a été rédigé dans le cadre d'un processus de négociation.

Le consortium a élaboré une politique de haut niveau en ce qui a trait aux exigences relatives à la négociation du contrat annuel avec les exploitants. Cette politique énonce les critères d'attribution des tournées à utiliser pendant le processus de négociation et souligne également les conditions de négociation des contrats. Elle fixe en outre une date limite au début des négociations; toutefois, aucune information supplémentaire concernant les échéances relatives aux négociations ou à la signature des contrats n'est fournie. Les échéances en matière d'achat de services figurent parmi les priorités du calendrier annuel de planification du consortium; cependant, il ne comporte aucun détail supplémentaire ayant trait aux échéances des négociations ainsi qu'aux attentes et aux responsabilités de toutes les parties en cause.

Achat des services des exploitants

Les contrats conclus avec les exploitants d'autobus ont été signés dans le cadre d'un processus de négociation débutant en juin de chaque année; ils portent principalement sur la grille tarifaire. Selon les discussions avec la direction du consortium, bien que les dernières négociations des contrats avec les exploitants d'autobus se soient conclues en temps opportun, elles ne se terminaient pas auparavant avant le début de l'année scolaire.

Transport adapté

Selon les discussions avec la direction du consortium, le service de transport adapté fait l'objet du même processus d'achat que le service de transport régulier.

6.3.2 Recommandations

Élaboration et communication d'un calendrier d'approvisionnement

Bien que nous soyons conscients du fait que la participation du consortium au projet pilote d'approvisionnement concurrentiel du ministère garantira que les contrats conclus avec les exploitants seront signés en temps opportun, nous suggérons tout de même que le consortium prépare et documente un calendrier d'approvisionnement visant à communiquer les principales dates, étapes et attentes aux exploitants et aux membres des organes de gouvernance du consortium. Cela fera en sorte que le consortium et les exploitants réussissent à s'entendre sur le contrat de l'année suivante avant le début de

l'année scolaire et, en particulier, de préparer le marché à l'approvisionnement concurrentiel pendant la transition actuelle.

Poursuite des efforts de mise en œuvre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel pour l'achat des services des exploitants d'autobus

Bien que nous soyons conscients que le consortium participe au programme pilote d'approvisionnement concurrentiel du ministère, au moment de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, ce dernier n'avait pas eu recours à un tel processus pour se procurer les services de ses fournisseurs. À ce sujet, nous encourageons le consortium à continuer de prendre part au programme pilote du ministère. Nous l'incitons en outre à envisager d'utiliser l'approvisionnement concurrentiel pour les exploitants de taxis afin de s'assurer le meilleur rapport qualité-prix. Le recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel pour se procurer des services contractuels permet au consortium d'énoncer clairement toutes les exigences relatives à ceux-ci dans le document d'approvisionnement, sans que cela n'entraîne forcément une baisse des taux; cependant, le consortium doit se préoccuper d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

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 mis en place un processus lui permettant de s'assurer que les exploitants respectent les clauses relatives à l'information et au rendement du contrat conclu avec eux. Le fondement de la mise en œuvre des processus de gestion des contrats du consortium figure dans une politique documentée et approuvée par les organes de gouvernance relativement à ces processus. Cette politique énonce les grandes lignes des processus et du système de notation à utiliser pour évaluer le rendement des exploitants, mais n'offre pas de méthodologie détaillée ni de nombre cible de visites sur place à réaliser et de vérifications des tournées à effectuer.

Surveillance des exploitants d'autobus en ce qui a trait à l'administration, au respect du contrat, aux installations et à l'entretien

Le consortium surveille les exploitants en ce qui a trait au respect des clauses relatives à l'administration, aux installations et à l'entretien en envoyant un agent effectuer des visites sur place, dont les exploitants sont informés à l'avance. Comme cela est indiqué dans les politiques du consortium, les exploitants sont notés en fonction de leurs protocoles et de leurs processus de contrôle en matière de sécurité, de gestion opérationnelle, de communication, de formation et de documents. Les exploitants sont tenus d'obtenir une note d'au moins 75 pour cent pour ces évaluations.

Surveillance de la sécurité et des services des exploitants

Le consortium a récemment mis en œuvre un programme de surveillance du rendement des exploitants sur la route. La vérification de ces tournées repose, en grande partie, sur les politiques de gestion des contrats du consortium.

Selon les discussions avec la direction du consortium, la vérification des tournées se limite pour l'heure, en raison de ressources limitées, à la vérification des horaires, des heures d'arrivée et de départ, du nombre d'élèves et du nombre de tournées. Le respect des fiches de renseignements sur les tournées, des mesures relatives à la sécurité des élèves et du code de la route n'est pas vérifié. Le consortium s'appuie également sur les processus internes des exploitants en ce qui a trait aux vérifications et aux évaluations des tournées. Les vérifications des tournées devraient être effectuées lors de visites dans les écoles. À l'heure actuelle, bien qu'il vérifie visuellement, de temps à autre, l'utilisation des véhicules sur certaines tournées, le personnel du consortium ne suit pas les autobus sur la route et ne monte pas non plus à bord.

Selon les discussions avec la direction du consortium, ce dernier envisage de procéder à la vérification d'environ dix pour cent de toutes les tournées au cours de l'année à venir.

Surveillance du rendement

Le consortium documente et communique aux exploitants les résultats des examens administratifs et opérationnels ainsi que ceux des vérifications des tournées.

6.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le consortium a appliqué une pratique exemplaire 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 énoncées dans les contrats conclus avec les exploitants sont vérifiées en temps opportun et effectue 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 bout de ligne, s'ils offrent un service sûr et fiable.

6.4.3 Recommandations

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

Nous recommandons au consortium de modifier son processus de surveillance des exploitants en ce qui a trait à la sécurité et aux services afin d'y inclure, entre autres, des évaluations aléatoires et documentées sur la route de la conformité aux fiches de renseignements sur les tournées, de la mise en œuvre des mesures de sécurité concernant les élèves et du respect du code de la route. Les vérifications des exploitants devraient être aléatoires mais avoir lieu régulièrement et être étayées par une documentation appropriée qui en résume les résultats. Du point de vue de la sécurité ainsi que de la gestion des risques, des contrats et de la perception, il est essentiel de vérifier si les exploitants respectent les attentes en matière de rendement sur la route. Il est impératif que le consortium veille à ce que les exploitants respectent les normes de sécurité. En vérifiant la conformité aux fiches de renseignements sur les tournées, le consortium atténue également plusieurs risques et s'assure que seuls les élèves admissibles sont transportés, que ces fiches sont suivies et que les autobus s'arrêtent uniquement aux endroits appropriés. Du point de vue de la gestion des contrats, connaître le rendement des exploitants sur la route permettra au consortium de travailler avec ces derniers afin de s'assurer qu'il bénéficie du meilleur rapport qualité-prix. En outre, étant donné qu'en bout de ligne la perception qu'ont les utilisateurs finaux des services fournis par le consortium repose sur leur expérience

avec les exploitants, la mise en œuvre de processus de surveillance aidera le consortium à évaluer plus efficacement la qualité du service offert par les exploitants aux utilisateurs finaux.

Lorsque la limitation des ressources empêche la mise en œuvre d'un tel système, la direction du consortium devrait entreprendre des discussions avec les conseils membres en vue de trouver des systèmes de rechange (tels que la surveillance par GPS) qui pourraient être mis en œuvre en vue d'atténuer le risque de non-respect du contrat.

Modification des politiques relatives aux processus de gestion des contrats du consortium

Le consortium dispose de politiques relatives à la gestion des contrats, mais ces dernières décrivent les méthodes à utiliser dans leurs grandes lignes. Toutefois, elles ne fixent pas le nombre de visites sur place et de vérifications des tournées à effectuer ni n'exigent que le consortium fasse rapport des résultats ou procède au suivi de ses conclusions. Nous recommandons par conséquent que les processus de gestion des contrats du consortium soient modifiés afin d'y inclure cette information.

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 services de transport a reçu la note **Moyenne-faible**. Parmi les éléments positifs figurent un contrat exhaustif avec les exploitants d'autobus et des procédures relatives à la conformité des exploitants en ce qui a trait à l'administration, aux contrats, aux installations et à l'entretien, bien que nous recommandions des modifications à ces deux éléments.

Des changements sont requis afin d'améliorer la clarté et l'efficacité des pratiques contractuelles du consortium. Parmi les principaux domaines à améliorer figurent la poursuite des efforts visant la mise en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiel pour l'achat des services des exploitants d'autobus et l'utilisation de ces processus pour les services des exploitants de taxis également. En outre, le consortium devrait mettre en œuvre un processus exhaustif, documenté et approuvé par les organes de gouvernance permettant d'assurer la surveillance des exploitants sur la route en matière de sécurité et de service. La mise en œuvre des processus de surveillance sur la route est particulièrement à propos étant donné qu'elle permet de s'assurer que les exploitants respectent les procédures cruciales de gestion de la sécurité et des risques. Le consortium devrait également envisager de modifier ses pratiques de passation de marchés distincts pour l'achat des services des exploitants

pour chaque conseil membre étant donné que cela entravera la planification des tournées intégrées.

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 6 : Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire¹³	Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire¹³
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

¹³ Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

Lakehead District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	(53 741) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(53 741) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0 %
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

Thunder Bay Catholic District School Board

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	233 172 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	233 172 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0 %
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales

Rubrique	Valuer
Excédent (déficit) de 2009-2010	(21 128) \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	54 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(11,409) \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne – faible
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	0 %
Rajustement total du financement de 2010-2011	Aucun

(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 plus petit ayant normalement une capacité de 20 passagers et souvent utilisé pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for Student Transportation Services of Thunder Bay » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.1.5
Conseils partenaires, conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de partenaires ou de membres à part entière du consortium, le LDSB, le TBCDSB et le CSDCAB.
Consortium ou STSTB	Student Transportation Services of Thunder Bay
CSDCAB	Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.1.4

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 section 1.3.5
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
LDSB	Lakehead District School Board
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Niveau	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3.4
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006.
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.

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
TBCDSB	Thunder Bay Catholic District School Board
TI	Technologie de l'information

9 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

Lakehead District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation ¹⁴	6 154 014 \$	6 086 297 \$	6 208 024 \$	6 412 889 \$	6 565 213 \$
Dépenses ¹⁵	6 118 849 \$	5 894 858 \$	6 194 039 \$	6 228 850 \$	6 618 954 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	35 165 \$	191 439 \$	13 985 \$	184 039 \$	(53 741) \$
Total des dépenses payées au consortium	6 118 849 \$	5 894 858 \$	6 194 039 \$	6 228 850 \$	6 336 731 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Thunder Bay Catholic District School Board

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	4 985 268 \$	5 005 202 \$	5 105 305 \$	5 273 780 \$	5 258 034 \$
Dépenses	4 829 255 \$	4 830 559 \$	4 745 001 \$	5 211 931 \$	5 024 862 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	156 013 \$	174 643 \$	360 304 \$	61 849 \$	233 172 \$
Total des dépenses payées au consortium	4 829 255 \$	4 830 559 \$	4 745 001 \$	5 211 931 \$	5 131 463 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

¹⁴ 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).

¹⁵ Les dépenses se fondent sur les données du ministère; elles sont tirées du Data Form D : 730C (dépenses rajustées aux fins de conformité) – 212C (autres revenus) et de l'annexe 10 : 620C (Amortissement du transport).

Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales

Rubrique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Affectation	629 523 \$	635 231 \$	686 048 \$	711 433 \$	719 790 \$
Dépenses	525 595 \$	548 200 \$	622 285 \$	662 730 \$	740 918 \$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	103 928 \$	87 031 \$	63 763 \$	48 703 \$	(21 128) \$
Total des dépenses payées au consortium	322 880 \$	387 523 \$	382 278 \$	407 124 \$	222 275 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	s/o %	s/o%	s/o%	53%	54 %

10 Annexe 3 : Liste des documents

1. C1.PDF
2. C10.PDF
3. C2.PDF
4. C3.PDF
5. C4.PDF
6. C5.PDF
7. C6.PDF
8. C7.PDF
9. C8.PDF
10. C9.PDF
11. CM1.PDF
12. CM10.PDF
13. CM11.PDF
14. CM12.PDF
15. CM13.PDF
16. CM14.PDF
17. CM2.PDF
18. CM3.PDF
19. CM4.PDF
20. CM5.PDF
21. CM6.PDF
22. CM7.PDF

23. CM8.PDF
24. CM9.PDF
25. PP1.PDF
26. PP2.PDF
27. PP3.PDF
28. PP4.PDF
29. PP5.PDF
30. PP6.PDF
31. PP8.PDF
32. RT1.PDF
33. RT2.PDF
34. RT3.PDF
35. RT4.PDF
36. RT5.PDF
37. RT6.PDF
38. Rapport sur l'accroissement de la capacité du STSTB

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance entre le domicile et l'école

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	0,8 km	1,2 km	3,2 km
Politique – LDSB	0,4 km	0,8 km	1,6 km
Politique – TBCDSB	0,4 km	0,8 km	1,6 km
Politique – CSDCAB	0,4 km	0,8 km	1,6 km

Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	0,5 km	0,8 km	0,8 km
Politique – LDSB	0,2 km	0,4 km	0,8 km
Politique – TBCDSB	0,2 km	0,4 km	0,8 km
Politique – CSDCAB	0,2 km	0,4 km	0,8 km

Plage d'arrivée

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	18	18	25
Politique – LDSB	15	15	35
Politique – TBCDSB	15	15	30
Politique – CSDCAB			

Plage de départ

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	16	16	18
Politique – LDSB	20	20	35
Politique – TBCDSB	10	10	15
Politique – CSDCAB			

Heure du premier ramassage

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – LDSB	6 h 18	6 h 18	6 h 18
Politique – TBCDSB	6 h 18	6 h 18	6 h 18

Dernière heure de débarquement

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	5 h 30	5 h 30	6 h 00
Politique – LDSB	17 h 51	17 h 51	17 h 51
Politique – TBCDSB	17 h 51	17 h 51	17 h 51

Durée maximale du trajet

Activité	PM/M	1re année à 3e année	4e année à 12e année
Pratique courante	75	75	90
Politique – LDSB	60	60	60
Politique – TBCDSB	60	60	60
Politique – CSDCAB	60	60	60

Places assises par véhicule

Activité	PM/M	1re année à 6e année	9e année à 12e année
Pratique courante	69	69	52
Politique – LDSB	3 par siège	3 par siège	2 par siège
Politique – TBCDSB	3 par siège	3 par siège	2 par siège
Politique – CSDCAB	3 par siège	3 par siège	2 par siège

1858 150 2008

Deloitte celebrates
150 years of professional service



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.