Deloitte.

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

Student Transportation of Eastern Ontario

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

Juin 2014

Rapport final

Table des matières

Résumé 1
1 Introduction 5
1.1 Contexte 5
1.1.1 Réforme du transport 5
1.1.2 Examen de suivi 5
1.2 Portée de la mission de Deloitte 5
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficience 6
1.3.1 Équipe et méthodologie 6
1.3.2 Rajustement du financement 10
Tableau 1: Formule de rajustement du financement 11
1.3.3 But du rapport 11
1.3.4 Documentation 11
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport 12
2 Gestion du consortium 13
2.1 Introduction 13
2.2 Gouvernance 13
2.2.1 Recommandations initiales 14
2.2.2 Progrès réalisés 14
Figure 1: Organigramme du STEO en vigueur 15
2.2.3 Réalisations 16
2.3 Structure organisationnelle 17
2.3.1 Recommandations initiales 17
2.3.2 Progrès réalisés 19
2.3.3 Réalisations 20
2.4 Gestion du consortium 20
2.4.1 Recommandations initiales 21
2.4.2 Progrès réalisés 23
2.4.3 Réalisations 27

2.5 Gestion financière 27
2.5.1 Recommandations initiales 28
2.5.2 Progrès réalisés 28
2.5.3 Réalisations 29
2.6 Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience 30
3 Politiques et pratiques 31
3.1 Introduction 31
3.2 Politiques et pratiques de transport 31
3.2.1 Recommandations initiales 32
3.2.2 Progrès réalisés 32
3.3 Transport adapté 33
3.3.1 Recommandations initiales 33
3.3.2 Progrès réalisés 34
3.4 Politique de sécurité 34
3.4.1 Recommandations initiales 34
3.4.2 Progrès réalisés 35
Figure 2: Répartition en fonction de l'âge des véhicules 36
3.4.3 Possibilités d'amélioration 36
3.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience 36
4 Optimisation des tournées et technologie 37
4.1 Introduction 37
4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie 37
4.2.1 Recommandations initiales 38
4.2.2 Progrès réalisés 38
4.3 Gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves 39
4.3.1 Recommandations initiales 39
4.3.2 Progrès réalisés 40
Tableau 2: *MapNet* - Codes des besoins particuliers 41
4.4 Rapports du système 41
4.4.1 Recommandations initiales 42

4.4.2 Progrès réalisés 42
4.5 Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire et adapté 42
4.5.1 Analyse de l'efficacité du système 43
Figure 3: Durée du trajet le matin 44
Figure 4: Durée du trajet en après-midi 44
Figure 5: Utilisation des sièges disponibles 45
4.5.2 Recommandations initiales 46
4.5.3 Progrès réalisés 46
4.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience 47
5 Contrats 48
5.1 Introduction 48
5.2 Structure des contrats 48
5.2.1 Recommandations initiales 49
5.2.2 Progrès réalisés 49
5.3 Achat de produits et de services 50
5.3.1 Recommandations initiales 50
5.3.2 Progrès réalisés 51
5.4 Gestion des contrats 52
5.4.1 Recommandations initiales 52
5.4.2 Progrès réalisés 52
5.4.3 Réalisations 53
5.5 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience 53
6 Rajustement du financement 54
Tableau 3: Formule de rajustement du financement 54
Catholic District School Board of Eastern Ontario 55
Upper Canada District School Board 55
7 Annexe 1: Glossaire 56
8 Annexe 2: Affectations et dépenses de transport par conseil scolaire 59
Catholic District School Board of Eastern Ontario 59
Upper Canada District School Board 59

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

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

Résumé

Le présent rapport présente en détail les conclusions et les recommandations relatives à l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du Student Transportation of Eastern Ontario (ci-après nommé « STEO » ou le « consortium ») mené par une équipe d'examen choisie par le ministère de l'Éducation (ci-après nommé le « ministère »).

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en janvier 2011 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

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

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

Résumé de l'examen initial

L’examen initial de la gestion du consortium a révélé que même si les conseils membres ont créé un consortium, il n’en a en fait que le nom parce que leurs politiques, pratiques et activités n’ont pas été intégrées d’une manière propice à la prestation efficace et efficiente de services de transport intégrés. Lors de l'examen, les conseils ont informé l'Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience qu'une décision avait été prise récemment pour accélérer les efforts visant la prestation de services par l'entremise d'un consortium. Par conséquent, il a été recommandé que les conseils membres travaillent ensemble pour appuyer un consortium qui fonctionne de la manière prévue dans l’entente de consortium. Les conseils membres avaient déjà fait l’expérience du modèle de consortium pour la prestation de services de transport et étaient au courant de l’efficacité et de l’efficience accrues que cette structure peut apporter. Il a été recommandé qu’ils établissent le consortium en personne morale distincte ayant sa propre structure opérationnelle et ses propres pratiques.

Même si le STEO existait en tant qu'entité, il n'avait pas sa propre infrastructure en matière de politiques et de pratiques. Par conséquent, toutes les directives relatives aux attentes en matière de services et à la façon dont ceux-ci étaient fournis provenaient des énoncés de politique de chaque conseil et des procédés opérationnels de chaque service. La présence de deux organismes entraînait un certain nombre de redondances fonctionnelles et administratives et limitait la possibilité de cerner les occasions d'améliorer l'efficience entre les conseils. Le rapport initial indiquait qu'il était important et urgent d'adopter un ensemble de politiques et méthodes harmonisées.

Au moment de l'examen, les deux organismes planifiaient indépendamment les tournées, tout comme ils achetaient et géraient les technologies de transport. Le personnel des transports de chaque conseil s'efforçait dans la mesure du possible de partager les ressources, mais les efforts étaient ponctuels et déployés seulement après que chaque conseil avait maximisé l'utilisation de ses propres ressources. Afin d'élaborer les plans d'optimisation des tournées, les conseils avaient recours à un certain nombre de systèmes communs de données, mais chacun d'eux était utilisé et géré de façon indépendante. Cela entraînait des redondances administratives sur le plan de la gestion globale des logiciels et de la technologie et le dédoublement des coûts en ce sens que les deux conseils payaient les coûts de systèmes semblables, et les empêchait de cerner les possibilités d'améliorer éventuellement l'efficacité et (ou) l'efficience des services de transport. Le rapport indiquait que la création d'un organisme de planification unifié pour le STEO permettrait d'assurer l'efficience organisationnelle immédiate de la gestion de la technologie et amorcerait le processus de détermination des possibilités d'optimisation des tournées grâce à une structure unifiée entre les conseils. Pour tirer parti de ces avantages, le personnel du STEO devait déployer des efforts considérables; le comité de gouvernance et le comité administratif devaient définir les contraintes de construction des tournées et évaluer si les principales contraintes, telles que les heures de classe, la durée du trajet des élèves et l'intégration des élèves des deux conseils dans un seul autobus, pouvaient être mises en place. Ces buts pouvaient être atteints uniquement si la fonction de planification des tournées avait une perspective suffisante de l'ensemble des exigences, des ressources et des contraintes des deux conseils. La création d'un organisme unique de planification permettrait d'obtenir cette perspective.

Chacun des services de transport, qui avaient signé des contrats exhaustifs avec les exploitants, exigeait que ces derniers respectent des normes et des attentes clairement définies. Ils disposaient également de programmes efficaces et efficients pour surveiller la conformité et le rendement des exploitants.

Cependant, il était recommandé de normaliser et de mettre en œuvre des pratiques et des politiques contractuelles à l'échelle du consortium. En outre, il était fortement recommandé que le consortium élabore des plans de mise en œuvre de processus

d'approvisionnement concurrentiel, des contrats types ainsi que des pratiques de surveillance intégrées. Il était également recommandé que le consortium exige que tous les chauffeurs suivent une formation appropriée en matière de sécurité avant de commencer leurs tournées.

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

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

Selon l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, il est évident que le consortium ne fonctionnait pas de manière efficace et efficiente et que bien des améliorations s'imposaient. Depuis, de nombreux changements ont été effectués dans les quatre domaines évalués. Voici les plus substantiels :

- Le consortium a signé une entente de consortium avec les conseils membres;
- Le consortium a intégré tous son personnel dans un nouveau bureau distinct;
- Le consortium a élaboré des politiques et pratiques exhaustives de gestion des ressources humaines, y compris de la formation et des évaluations du rendement;
- Le consortium s'est doté d'un plan stratégique à long terme;
- Le consortium a harmonisé toutes les anciennes politiques et pratiques des conseils membres pour produire les siennes;
- Le consortium a harmonisé son approche du transport adapté;
- Le consortium a ajouté le poste de coordonnateur de la technologie de l'information pour assurer le du soutien technique quotidien et la planification technologique stratégique;
- Le consortium a complètement harmonisé et unifié les processus de planification des tournées;
- Le consortium a élaboré un processus commun d'analyse et de rapport des données;
- Le consortium a établi un contrat standard pour tous les exploitants;
- Le consortium a lancé un processus d'approvisionnement concurrentiel pour ses services de transport;

- Le consortium a normalisé sa politique et ses procédés de surveillance du rendement.

Le consortium a effectué d'importants changements depuis l'examen initial. En à peu près trois ans, il est passé du stade où il y avait deux services de transport exploités indépendamment à celui d'un consortium intégré très efficace et efficient. Grâce au leadership et à l'appui soutenus des comités de gouvernance, il a non seulement donné suite à chaque recommandation du rapport initial mais a aussi établi des stratégies, des politiques et des procédés qui constituent des pratiques exemplaires dans le domaine et pourraient être reprises dans toute la province. L'examen montre clairement que le consortium est déterminé à faire partie des consortiums de premier ordre de la province.

Rajusntement du financement

À la suite du présent examen du rendement actuel, le consortium a reçu la note **Élevée**. En se fondant sur cette évaluation, le ministère augmentera le financement accordé au transport afin de réduire l'écart de financement de 2013-2014 à ce chapitre pour le Catholic District School Board of Eastern Ontario (CDSBEO), et le Upper Canada District School Board (UCDSB) en appliquant la formule du Tableau 1. Les calculs estimés des débours sont décrits en détail à la section 6 du présent rapport et sont résumés ci-dessous.

Catholic District School Board of Eastern Ontario	331,608 $
Upper Canada District School Board	315,326 $

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

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Réforme du transport

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

1.1.2 Examen de suivi

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Le STEO a fait l'objet d'un examen initial en janvier 2011.

En vue d'encourager l'amélioration constante, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi. L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2011.

De l'année scolaire 2006-2007 à la fin de celle de 2012-2013, le ministère a octroyé 39,5 millions de dollars supplémentaires aux conseils en question.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

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

- diriger la planification et la réalisation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes cinq, six et sept (l'étape 7 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 cinq, six, et sept. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

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

1.3.1 Équipe et méthodologie

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2011. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes ont été analysées en fonction d’observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2011 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2011 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficience que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2011 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d' efficience et l'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

Gestion du consortium

- prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires

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

Politiques et pratiques

- Des programmes de sécurité ont été établis pour tous les élèves et des outils de formation ont été élaborés en fonction de leur âge.

- L'élaboration des politiques repose sur des paramètres bien définis par les objectifs stratégiques de la structure de gouvernance et des plans d'exploitation de la direction du consortium.

- Un mécanisme a été défini pour procéder à un examen régulier des changements apportés aux politiques et aux pratiques afin de gérer les changements environnementaux.

- Les procédures établies permettent d'obtenir régulièrement une rétroaction sur les répercussions qu'ont les changements actuels et proposés en matière de politiques et méthodes sur les coûts et les niveaux de service.

- On surveille et on évalue régulièrement les attentes en matière de politiques pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et voir quelle en est l'incidence sur le service.

- Les méthodes d'application sont biens définies et régulièrement mises en œuvre. Le suivi s'effectue en temps opportun.

- Les politiques de transport harmonisées tiennent compte des considérations budgétaires et opérationnelles.

- Les pouvoirs sont délégués, dans la mesure du raisonnable, au niveau hiérarchique le plus bas de l'organisme pour assurer l'efficience du processus décisionnel.

- Des solutions opérationnelles de rechange aux pratiques traditionnelles sont prises en compte et mises en œuvre lorsque cela s'avère raisonnable et approprié.

- Les niveaux de service sont bien définis, compte tenu des conditions locales, et sont compris par tous les intervenants.

- Les modifications apportées aux politiques et aux pratiques pour les élèves ayant des besoins particuliers sont prises en compte sur les plans à la fois de leur caractère exceptionnel et de leur incidence sur les coûts et les services.

Optimisation des tournées et technologie

- Le logiciel de gestion du transport a été mis en œuvre et intégré à l'environnement opérationnel.

- Les principaux ensembles de données sous-jacents (p. ex., données sur les élèves et les cartes) sont régulièrement mis à jour.

- Les personnes responsables des mises à jour sont clairement désignées et leur rendement fait l'objet d'un examen régulier.

- Des structures de codage sont établies pour faciliter la modélisation des scénarios et l'analyse opérationnelle de sous-groupes désignés d'élèves, de parcours, d'écoles, etc.

- Des procédures sont en place pour utiliser les fonctionnalités du logiciel en vue d'évaluer régulièrement le rendement opérationnel et de modéliser des solutions de rechange aux pratiques traditionnelles.

- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place, mis en œuvre régulièrement et mis à l'essai.

- Le rendement opérationnel fait l'objet d'une surveillance régulière au mo yen d'IRC et des outils de production de rapports sont utilisés pour diffuser les résultats aux parties intéressées.

- Des outils technologiques sont utilisés pour réduire ou éliminer, dans la mesure du possible, les activités manuelles de production et de distribution en vue d'augmenter la productivité.

- Des programmes de formation sont mis sur pied afin d'améliorer la maîtrise des outils existants.

- Les activités d'optimisation des tournées utilisent les fonctionnalités du système selon le plan défini par la direction du consortium.

Contrats

- Il existe des contrats pour tous les fournisseurs de services, y compris les taxis, les bateaux et (ou) les fournisseurs de services de transport public et les parents conducteurs.

- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat.

- Tous les contrats conclus avec les exploitants contiennent les clauses recommandées.

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

1.3.2 Rajustement du financement

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

Tableau 1: Formule de rajustement du financement

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

Comme indiqué dans sa note de service 2010:SB14, le ministère ne recommandera d'autres rajustements du financement que si les conclusions de la visite de suivi montrent une progression et une note globale plus élevée que pour l'examen précédent.

1.3.3 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 24 mars 2014.

1.3.4 Documentation

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

[1] Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves (voir Section 6 – Rajustements du financement).

1.3.5 Restrictions concernant l’utilisation du présent rapport

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

2 Gestion du consortium

2.1 Introduction

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

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

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

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

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

2.2 Gouvernance

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

2.2.1 Recommandations initiales

Séparation de la gouvernance et des activités

Une structure de gouvernance efficace exige qu'une ligne claire soit tracée entre les structures de supervision du consortium et la gestion de ses activités. Cette ligne est moins facilement perceptible lorsque des fonctions opérationnelles sont exécutées par l'une des structures de gouvernance du consortium (tout particulièrement le comité administratif). Bien qu'il soit reconnu que le rôle du comité administratif est d'orienter le développement du consortium, nous recommandons d'évaluer le rôle consigné afin d'assurer la délégation efficace des tâches opérationnelles à la direction du consortium. Ainsi, le rôle du comité administratif sera mieux défini sur le plan des fonctions de supervision et d'approbation, tandis que la direction du consortium aura suffisamment d'autonomie et de pouvoir pour s'acquitter des fonctions particulières de transport. Par conséquent, nous recommandons que les conseils membres envisagent de modifier l'entente de consortium afin de préciser que le comité administratif remplira un rôle de supervision et n'interviendra pas dans les activités quotidiennes du consortium.

Les réunions du comité administratif devraient être consignées et ratifiées

Les décisions du comité administratif peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités du consortium étant donné que ce comité s'occupe d'un certain nombre des questions opérationnelles les plus importantes du consortium. Par conséquent, ces réunions devraient être officiellement consignées et ratifiées et les procès-verbaux, signés d'une manière semblable à celle qui est utilisée pour les réunions du comité de gouvernance.

Simplification des filières de présentation des rapports

Le comité de gouvernance et le comité administratif sont tous deux responsables de faire rapport sur les questions de transport aux conseils membres, ce qui peut entraîner un manque d'efficacité et le double emploi. Le consortium devrait envisager de simplifier les filières de présentation des rapports en choisissant un seul intermédiaire (p. ex., le comité de gouvernance) chargé de faire rapport sur les questions relatives au transport aux conseils membres.

2.2.2 Progrès réalisés

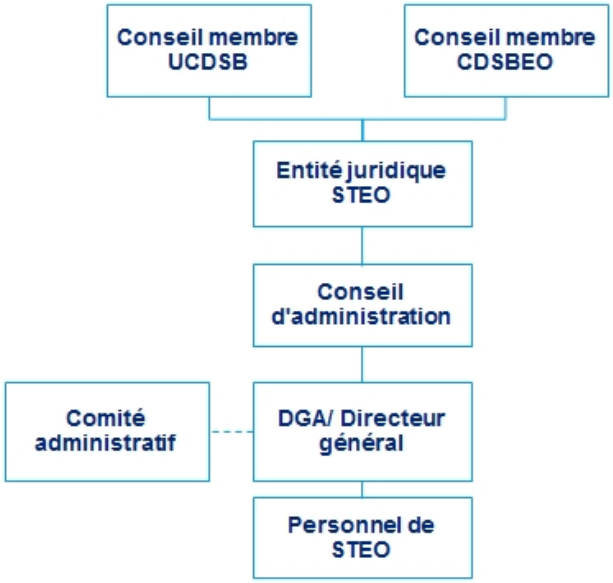
Séparation de la gouvernance et des activités

Le 1er février 2012, le CDSBEO et l'UCDSB ont signé une entente révisée d'adhésion au Student Transportation of Eastern Ontario Consortium qui présente la structure remaniée de gouvernance de cet organisme.

La structure de gouvernance inclut encore un conseil d'administration et un comité administratif, mais leur rôle est clairement défini. Le conseil d'administration a la responsabilité d'approuver les orientations stratégiques, de faciliter la coopération entre les conseils, d'examiner et d'approuver les budgets et politiques du consortium, d'agir comme médiateur pour toute question apportée par l'équipe administrative, et de rendre des comptes aux conseils scolaires. Le comité administratif a la responsabilité d'embaucher le DGA/directeur général et d'évaluer chaque année son rendement. En outre, le DGA/directeur général rend des comptes au comité administratif sur des points comme les problèmes de contrat avec les exploitants, les questions budgétaires, les préoccupations touchant les politiques, la dotation en personnel, etc. Il ressort clairement de l'entente de consortium que les deux parties ont un rôle de supervision et ne participent pas au fonctionnement quotidien du consortium. Le conseil d'administration, le comité administratif et le consortium ont tous confirmé que tel est vraiment le cas.

La structure de gouvernance du consortium est illustrée à la Figure 1.

Figure 1: Organigramme du STEO en vigueur



Manuel de gouvernance

Au cours du processus d'établissement du consortium, les deux conseils membres et le personnel du service de transport ont examiné les pratiques exemplaires de gouvernance d'entreprises de pointe du secteur privé nord-américain (p. ex., Coca-Cola, Wal-Mart, etc.). Par la suite le consortium a élaboré un manuel de gouvernance afin que l'organisme soit régi aussi efficacement et rentablement que possible. Le

manuel précise les rôles du conseil d'administration et du comité administratif, ce qui est attendu d'un membre du conseil ou de comité, et la confidentialité requise des membres du conseil et de comité.

Les réunions du comité administratif devraient être consignées et ratifiées

Pendant l'examen, le comité administratif, qui est composé de cadres de chaque conseil et du DGA/DG, a indiqué qu'il se réunit une fois par mois ou plus souvent au besoin. Les trois membres du comité administratif signent les procès-verbaux.

Simplification des filières de présentation des rapports

Conformément à l'entente de consortium, le conseil d'administration et le comité administratif doivent rendre des comptes aux conseils membres sur les questions de transport. Le conseil d'administration a la responsabilité de remettre des rapports aux comités de gouvernance des conseils membres et le comité administratif de remettre des rapports au personnel administratif des conseils membres.

2.2.3 Réalisations

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

Séparation de la gouvernance et des activités

Le consortium a clairement défini les rôles et responsabilités du conseil d'administration et du comité administratif. De plus, les responsabilités des deux organismes de gouvernance, et du DGA/DG qui s'occupe du fonctionnement quotidien, sont définies clairement. La séparation du fonctionnement et de la gouvernance était reflétée dans la documentation et réaffirmait que c'est effectivement le cas en pratique tout comme ce le fut pendant l'examen.

Manuel de gouvernance

En plus de définir les rôles et responsabilités des comités de gouvernance dans son entente, le consortium a aussi produit un manuel de gouvernance fondé sur un examen des pratiques exemplaires d'organismes de pointe du secteur privé nord-américain. L'initiative et la démarche novatrice adoptée par le consortium pour élaborer ce document ont grandement contribué à obtenir le soutien des comités de gouvernance du consortium.

2.3 Structure organisationnelle

L'optimisation de la structure organisationnelle peut promouvoir une communication et une coordination efficaces qui permettront d'améliorer l'efficacité sur le plan des activités. Les rôles et les responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisme. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que la direction du consortium est en mesure de régler efficacement les problèmes cernés. L'organisme doit, idéalement, être divisé de façon fonctionnelle (par service et [ou] par secteur). Toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées et les responsabilités générales en matière d'exploitation et de gestion doivent être réparties de façon appropriée.

2.3.1 Recommandations initiales

Constitution d'une personne morale distincte

En règle générale, tous les membres d'un partenariat sont conjointement responsables de l'ensemble des dettes et du passif de ce partenariat. De même, un partenaire peut engager la responsabilité de tous les autres partenaires en ce qui concerne les questions relatives au partenariat. Par conséquent, les partenariats comportent plusieurs risques inhérents, ce qui en fait des structures organisationnelles qui sont loin d'être optimales pour coordonner le transport des élèves:

- le risque que les mesures prises par un conseil puissent engager la responsabilité de l'autre conseil;
- le risque qu'un conseil puisse être impliqué dans un litige portant sur des questions mettant en cause des élèves qui ne font pas partie de ce conseil;
- le risque que les responsabilités découlant du partenariat puissent dépasser les limites assurables existantes. Avec l'aide de sa compagnie d'assurance, le consortium devrait étudier sa couverture en matière notamment de dommages-intérêts punitifs, de plaintes relatives aux droits de la personne, de poursuites pour congédiement injustifié et d'erreurs et omissions.

Compte tenu de ces risques, les conseils membres devraient envisager la constitution du consortium en personne morale distincte afin d'officialiser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière de passation de marchés de manière à réduire les risques mentionnés ci-dessus. La création d'une personne morale distincte limite efficacement le risque que courent les conseils membres relativement aux activités liées à la prestation de services de transport des élèves. Ainsi, 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. À long terme, l'évolution de la conjoncture politique et les différends possibles entre les conseils membres pourraient déstabiliser la structure du consortium. L'officialisation du consortium à titre de personne morale entraînerait des avantages sur le plan organisationnel quant à la continuité des activités, la planification du personnel, la responsabilité, la passation de marchés et la gestion.

Regroupement du personnel et signature d'ententes de détachement

Chaque service des transports fonctionne séparément. L'une des premières étapes de la mise en œuvre du consortium consistera à regrouper le personnel des deux services des transports sous une direction commune. On a signalé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience que les conseils membres ont récemment approuvé les efforts déployés pour procéder à la mise en place d'une direction commune pour le consortium. Bien que cela soit une étape positive de l'intégration, nous recommandons que le consortium signe des ententes de détachement appropriées avec ses conseils membres afin de documenter la relation entre les conseils membres et le consortium et de fournir des éclaircissements supplémentaires en ce qui a trait aux conditions régissant le détachement du personnel auprès du consortium. En outre, le personnel devrait recevoir une lettre d'entente qui énonce tout changement touchant leur emploi ou leurs rapports hiérarchiques Le consortium devrait aussi profiter de cette occasion pour mettre à jour les descriptions de poste et veiller à ce que toutes ces descriptions indiquent adéquatement la nature du travail.

Centralisation des activités dans un bureau physiquement séparé

Dans une perspective d'avenir, nous recommandons que le consortium examine les solutions possibles concernant les locaux et centralise ses activités dans un seul bureau séparé du siège social et des bureaux satellites des conseils membres. Cela facilitera le regroupement des activités et améliorera l'efficacité et l'efficience tout en maintenant la cohérence de la structure et du mandat du consortium malgré les changements possibles à l'échelon des conseils membres.

Discussions avec les unités de négociation sur la capacité de muter les employés affectés au consortium

Nous recommandons que le consortium et les conseils membres collaborent avec les unités de négociation afin de trouver des solutions aux ententes actuelles relatives à la capacité des unités de négociation de muter les employés affectés au consortium, ce qui permettrait de rentabiliser l'investissement du consortium dans la formation spécialisée du personnel et de favoriser la création d'une équipe stable et cohésive. Le

consortium et les conseils membres devraient s'appliquer à informer leurs unités de négociation collective des changements qui sont mis en œuvre à mesure que les conseils membres mettent le modèle de consortium en application.

2.3.2 Progrès réalisés

Personne morale distincte

Le 25 octobre 2011, le consortium a reçu ses lettres patentes qui faisaient officiellement du Student Transportation of Eastern Ontario une personne morale distincte. Depuis, les conseils membres ont signé l'entente de consortium et établi des règlements administratifs qui régissent son fonctionnement.

Intégration du personnel et ententes de détachement

Après la constitution du consortium en personne morale en octobre 2011, tous les employés des conseils membres qui travaillaient pour le STEO sont devenus des employés du consortium, ce qui annulait la nécessité d'ententes de détachement d'employés des conseils membres. Le consortium signe des ententes d'emploi avec tous les membres du personnel.

Bureau physiquement séparé

En février 2012, le consortium a installé son personnel dans son bureau actuel qu'il loue d'un tiers et est physiquement séparé des conseils membres.

Réaffectation du personnel dans le cadre de la convention collective

Quand le consortium a été formé, tous les employés des conseils membres qui travaillaient pour le STEO sont devenus des employés du consortium. Auparavant, ces personnes, qui étaient aussi syndiquées, étaient représentées par deux sections locales différentes et avaient deux conventions collectives distinctes. Le STEO a travaillé avec les deux syndicats pour établir un protocole d'entente qui est entré en vigueur le 1er février 2012. Les employés ont voté pour sélectionner le syndicat qui deviendrait leur agent de négociation exclusif au STEO. Les conventions existantes ont été honorées pendant le premier processus de négociation collective au STEO. Une nouvelle convention collective a été ratifiée en mars 2013.

Vision, mission, philosophie et credo

Après son établissement et le transfert et la relocalisation connexes des employés dans un bureau distinct, le consortium a conçu et documenté sa vision, sa mission, sa philosophie et son credo. Le processus a consisté en des discussions avec les comités

de gouvernance et des exercices de formation d'équipe; l'objectif général étant d'élaborer les principes directeurs du consortium et de son fonctionnement.

- **Vision :** Le consortium s'engage à établir un système de transport solide, efficient et intégré qui assurera un service fiable et sécuritaire aux élèves et communautés. Il s'efforcera d'améliorer le service à la clientèle en fournissant des systèmes pratiques de fourniture de services aux parties concernées.

- **Mission :** Efficience, service et sécurité.

- **Philosophie :** Offrir des services sûrs, efficaces et efficients de transport et de maintenance du parc de véhicules, tout en fournissant un service à la clientèle hors pair au personnel scolaire, aux parents, aux élèves, aux collègues, aux employés et aux membres de la communauté.

- **Credo :** Le STEO respecte les besoins des conseils membres, des écoles, des familles et des élèves et y répond. Il fonctionnera harmonieusement comme s'il était géré par les conseils eux-mêmes.

2.3.3 Réalisations

Il est entendu que le consortium emploie maintenant les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles soulignées dans le rapport initial :

Vision du consortium

Le consortium a élaboré une vision, une mission, une philosophie et un credo avec l'aide et l'appui de son personnel et des comités de gouvernance. Même s'il est difficile de quantifier les avantages d'établir ces types de concepts stratégiques de haut niveau, les progrès substantiels que le consortium a réalisés depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience montrent clairement que le personnel est fier de la vision, de la mission, de la philosophie et du credo et qu'il atteint les objectifs mis de l'avant dans ces énoncés.

2.4 Gestion du consortium

La gestion du consortium est axée sur les aspects opérationnels de l'organisme. Ainsi, on doit veiller à la responsabilisation du personnel en se concentrant sur l'amélioration constante par voie de planification opérationnelle et sur la gestion des risques en concluant des contrats et des ententes appropriés qui définissent clairement les relations d'affaires.

2.4.1 Recommandations initiales

Élaboration et signature d'ententes relatives aux services de transport

Le consortium devrait avoir signé des ententes avec toutes les parties auxquelles il fournit des services, y compris les conseils membres. Les ententes relatives aux services de transport devraient comporter des clauses appropriées; les directives concernant ces clauses figurent dans le Guide des pratiques gagnantes et la documentation fournie par le ministère de l'Éducation.

Élaboration et signature d'ententes d'achat de services / services de soutien

Le consortium devrait avoir signé des ententes avec toutes les parties dont il achète les services, y compris les fournisseurs indépendants et les conseils membres. Les conditions de ces ententes devraient être claires et aborder la façon dont le consortium sera facturé pour les services qu'il reçoit. D'autres directives sur ces conditions figurent dans le Guide des pratiques gagnantes et la documentation fournie par le ministère de l'Éducation.

Élaboration et mise en œuvre de politiques d'approvisionnement

Le consortium devrait avoir des politiques d'approvisionnement claires, documentées et approuvées par le comité de gouvernance qui lui sont propres, qui définissent les méthodes d'approvisionnement et qui indiquent les seuils et les exigences d'approbation. Ces politiques devraient être examinées régulièrement par l'organisme de gouvernance du consortium afin de veiller à ce qu'elles concordent avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du ministère des Finances, la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic et la Directive applicable aux dépenses du secteur parapublic.

Assurance

Le consortium devrait souscrire ses propres assurances et mettre en place un processus d'examen et d'évaluation périodiques de ses besoins en la matière.

Élaboration et mise en œuvre de politiques relatives à l'évaluation du rendement, à la gestion et à la formation du personnel

Le consortium devrait élaborer et mettre en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines claires et approuvées par le comité de gouvernance qui orientent sa démarche en matière de gestion, de formation et d'évaluation du personnel.

Les initiatives de formation du personnel devraient être planifiées, documentées et suivies régulièrement et favoriser la formation continue et le perfectionnement professionnel.

Les évaluations du rendement du personnel devraient elles aussi être effectuées régulièrement à l'aide d'un cadre clair et facile à comprendre qui se rapporte spécifiquement au STEO et à ses besoins. Les paramètres utilisés devraient soutenir les buts et les objectifs du consortium et devraient être clairement communiqués au personnel.

Poursuite de la mise en œuvre des processus de planification à long terme et à court terme

Le consortium a préparé un plan stratégique. Nous l'encourageons à faire examiner et approuver ce plan par le comité de gouvernance. Le plan devrait ensuite être élargi afin de décrire les principales activités nécessaires pour atteindre les objectifs proposés conformément aux échéanciers prévus et d'indiquer les responsables de ces activités.

Le consortium devrait aussi élaborer une politique clairement définie et approuvée par les organes de gouvernance qui énonce officiellement le processus, la structure, les personnes et les principes liés à la planification à court et à long terme. Nous recommandons également que la politique comprenne des procédures pour surveiller les progrès accomplis par rapport aux buts et aux objectifs stratégiques et en faire rapport à intervalles réguliers.

Poursuite de la mise en œuvre des processus d'évaluation du rendement

Le consortium devrait assurer le suivi des IRC qu'il a élaborés et en rendre compte régulièrement, conformément à ses politiques d'évaluation du rendement. Les changements dépassant un seuil prédéterminé devraient faire l'objet d'un examen et d'un compte rendu réguliers; le consortium devrait aussi faire un suivi des résultats au fil du temps (c'est-à-dire des analyses des tendances) pour cerner les schémas et les tendances à long terme. Étant donné que la culture de suivi du rendement est déjà établie à l'échelon des deux conseils membres et que les indicateurs devant faire l'objet d'un suivi sont déjà déterminés, cette recommandation devrait être assez facile à mettre en œuvre lorsque les activités seront effectivement regroupées.

Élaboration et mise en œuvre de politiques de gestion de l'information

Le consortium devrait élaborer et mettre en œuvre ses propres politiques de gestion de l'information, en les harmonisant avec les lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, et tirer parti des politiques qu'utilisent actuellement les services des transports. La conformité à ces politiques devrait être vérifiée régulièrement et des

procédures devraient être mises en place pour gérer les situations de non- conformité. Le comité de gouvernance devrait également passer régulièrement en revue les lois et les données sectorielles pour assurer la conformité aux pratiques exemplaires.

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 consortium dessert actuellement certaines zones rurales et que le ministère a avisé les intéressés de la réduction du financement affecté au transport en raison de la diminution des effectifs, nous recommandons que le consortium incorpore une stratégie de gestion des coûts liés au transport dans son processus de planification à long terme. Cette stratégie devrait mettre particulièrement l'accent sur les conséquences financières que la baisse des effectifs devrait avoir sur le consortium et devrait présenter les stratégies d'atténuation appropriées. L'élaboration d'un tel plan ou d'une telle stratégie fournira au consortium un cadre qui l'aidera à tenir compte des problèmes de financement et qui marquera également l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition, un élément clé de la gestion efficace à long terme du consortium.

2.4.2 Progrès réalisés

Ententes relatives aux services de transport

En septembre 2013, le STEO a signé les ententes relatives aux services de transport avec ses deux conseils membres (CDSBEO et UCDSB). Ces documents précisent les conditions, les paiements requis et le calendrier, et définit à la fois la portée des services et la qualité des normes de service.

Ententes d'achat de services

Le consortium possède des services internes de soutien ou conclut un contrat avec un tiers pour les assurer. Il n’achète aucun service aux conseils membres. Il a signé une entente pour chaque service de soutien confié à un tiers en suivant ses politiques d’achat et d’approvisionnement. Par exemple, il existe des contrats de service avec des tiers pour les services bancaires, de la paie, de conciergerie, de réponses, etc.

Politiques d'approvisionnement

Le consortium a établi une politique et un processus interne d’approvisionnement afin que tous les achats de biens et de services aient lieu de manière équitable, ouverte et transparente. La politique et le processus indiquent les seuils d’achat de biens et de services auxquels différentes parties de l’organisation, y compris le DGA/DG et le conseil d’administration doivent donner leur accord, et ceux pour lesquels il est permis

de faire affaire avec un fournisseur exclusif ou qui exigent un type quelconque d'approvisionnement concurrentiel.

Assurance

La procédure du STEO n° TSP 531 – STEO *Insurance Requirements*, stipule que le consortium examinera deux fois par an l'environnement de litige et de réclamation de tout le pays et évaluera sa politique actuelle afin de veiller à ce que ses clients soient couverts adéquatement. Le consortium est assuré par l'OSBIE.

Gestion et formation du personnel et évaluation du rendement

Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a élaboré des politiques et processus internes de gestion des ressources humaines touchant entre autres l'évaluation du rendement des employés, la planification de la relève, la formation et le perfectionnement professionnels, de même que d'autres politiques sur des sujets comme l'égalité des chances, la violence et le harcèlement au travail, les blessures et les maladies du travail.

Sur le plan de la formation et du perfectionnement professionnels, le consortium a organisé régulièrement de la formation théorique et pratique et consigne toutes ses activités de formation dans un registre. De plus, le processus d'examen annuel du rendement des employés amène le personnel et les cadres à présenter chaque année des objectifs de perfectionnement, y compris les activités de formation requises.

Le consortium évalue le rendement de tout le personnel une fois par an. Cette évaluation porte sur le rendement dans des tâches précises, les caractéristiques comportementales, la capacité de supervision (pour les cadres uniquement) et le rendement en général. Il offre de surcroît au personnel et aux superviseurs l'occasion de définir en collaboration les objectifs pour l'année à venir, et de déterminer des activités de perfectionnement, comme des activités de formation, auxquelles un employé aimerait participer.

Le comité administratif évalue le rendement annuel du DGA/DG.

Planification à court et à long terme

Le consortium possédait un plan stratégique lors de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mais en a fait la mise à jour en décembre 2012. Ce document porte sur six objectifs stratégiques de haut niveau :

- Optimiser l'efficience et l'efficacité dans tous les domaines clés : gestion du consortium; politiques et pratiques; établissement des tournées et de la technologie; contrats.

- Établir et conserver une culture d'amélioration continue en établissant des normes de rendement, en mesurant les résultats des activités et en prenant les mesures de redressement appropriées.

- Veiller à ce que toutes les décisions et activités financières soient rentables.

- Veiller à ce que toutes les relations entre le STEO et ses intervenants reposent sur des communications appropriées, la reddition de comptes et la transparence, afin de renforcer la confiance.

- Prendre les devants en intégrant des mesures de sécurité dans toutes les activités du STEO.

- Fournir en tout temps un service à la clientèle supérieur à tous les principaux intervenants.

Chaque objectif stratégique est assorti de la liste précise des tâches attribuées et de leurs responsables, d'un échéancier, de mesures du rendement et du résultat escompté.

Parallèlement au plan stratégique, le consortium a élaboré une politique de planification stratégique qui stipule que le plan sera revu chaque année et refait tous les cinq ans. La politique indique également qui est responsable de l'élaboration et de la mise à jour du plan et comment transmettre régulièrement les progrès réalisés vers les objectifs au conseil d'administration.

Mesure du rendement

Le consortium a élaboré et mis en œuvre une politique administrative sur les indicateurs de rendement clés (IRC) qui indique que les IRC suivants seront enregistrés et surveillés tous les mois :

- Coût par élève par type de véhicule

- Coût par tournée par type de véhicule

- Coût mensuel par type de véhicule

- Kilométrage quotidien par type de véhicule

- Nombre de tournées par type de véhicule

- Nombre total de passagers bénéficiant du transport de courtoisie et en cas de danger par déplacement

- Durée moyenne du trajet des élèves par déplacement
- Nombre total d'élèves transportés par déplacement, en pourcentage de l'effectif
- Données sur les élèves fondées sur la catégorie.
- Capacité par type de véhicule
- Plaintes
- Retards des autobus
- Ratio du fonds de roulement
- Ratio de la dette et de l'actif
- Taux de rotation des comptes fournisseurs

Le consortium remet un rapport mensuel sur les mesures du rendement au comité administratif et un rapport trimestriel au conseil d'administration.

Il examine en outre chaque mois les IRC afin de relever les tendances d'une année ou d'un mois à l'autre et de réviser les prévisions budgétaires pour l'année scolaire suivante. Ce processus est effectué sur des tableurs Excel conçus à l'interne.

Politiques de gestion de l'information

Le consortium a établi une politique interne d'accès à l'information et de protection de la vie privée ainsi que le manuel connexe qui régit l'utilisation des renseignements confidentiels. Ces documents couvrent la collecte, l'entreposage, l'utilisation, l'accès, la distribution et la destruction des renseignements confidentiels.

Planification financière

Le consortium analyse chaque année la baisse des effectifs. Pour le court terme, les deux conseils membres fournissent l'effectif prévu pour l'année scolaire suivante. En ce basant sur ces prévisions, le consortium revoit son système de planification des tournées pour déterminer s'il est possible d'améliorer l'efficience opérationnelle. Il utilise également les prévisions des effectifs pour établir le budget de l'année suivante.

En ce qui concerne la planification à long terme, le consortium a travaillé avec les deux conseils membres pour produire les prévisions de leurs effectifs pour cinq ans. Il utilise ces prévisions pour estimer les économies à long terme sur les tournées qui ne peuvent pas être réalisées dans l'immédiat mais le seront au fil du temps. En outre, il a établi

une politique qui indique la période à laquelle les conseils devraient fournir les prévisions des effectifs, comment ils devraient lui transmettre les changements d'information et les renseignements requis sur le transport et le financement afin qu'il puisse planifier en conséquence.

2.4.3 Réalisations

Il est entendu que le consortium emploie maintenant les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles soulignées dans le rapport initial :

Indicateurs de rendement clés

Le manuel des IRC documente clairement les IRC que le consortium enregistre et surveille chaque mois, et ce qui doit être communiqué au comité administratif et au conseil d'administration. En surveillant et suivant les IRC pertinents, le consortium peut déterminer les domaines de son modèle de prestation des services qui doivent être améliorés et ceux où le rendement est bon.

Planification financière à long terme

Le consortium a conçu un processus de planification à long terme qui coordonne les prévisions des effectifs pour cinq ans avec chaque conseil membre. Le processus fait l'objet d'une politique interne qui précise à quelle période de l'année les conseils membres devraient fournir ces renseignements. Le consortium peut ainsi prévoir l'effet de la baisse des effectifs sur le financement des conseils membres et adapter ses opérations en conséquence.

2.5 Gestion financière

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

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

2.5.1 Recommandations initiales

Planification et surveillance du budget

Le processus de budgétisation du consortium devrait être documenté, approuvé par les organes de gouvernance et donner des détails sur le processus, les méthodes et les personnes qui concourent à la préparation du budget annuel. La préparation du budget annuel devrait comprendre des mesures de contrôle appropriées ainsi que la participation de personnes compétentes afin de garantir l'intégrité et la précision des prévisions financières. L'idéal serait que le consortium mette en œuvre un processus de budgétisation « ascendant » qui commence par les détails des coûts prévus ou souhaités et établit le budget global à partir des détails.

Le processus de suivi du budget du consortium devrait être documenté et approuvé par les organes de gouvernance et indiquer en détail les échéances et les responsabilités en matière de rapports déléguées à la direction du consortium. À son tour, la direction du consortium devrait également effectuer un suivi des écarts imprévus ou inexpliqués entre le budget et les dépenses réelles.

Les processus actuels de planification et de surveillance du budget de chaque service des transports sont rigoureux. Le consortium devrait tirer parti de ces pratiques au moment de l'élaboration de son propre processus.

Pratiques et gestion comptables

Des contrôles internes, des politiques, des responsabilités, des niveaux d'autorisation et des exigences de déclaration appropriés devraient être mis en place et respectés en vue de faire en sorte que le consortium dispose d'un système de contrôle financier adéquat. Nous encourageons le consortium à examiner les points forts et les pratiques actuels de ses services des transports en ce qui concerne la gestion financière, puis à choisir et à mettre en œuvre les pratiques qui répondront le mieux aux besoins de tous ses intervenants.

2.5.2 Progrès réalisés

Planification et surveillance budgétaires

Le consortium a élaboré et documenté le processus pour établir son budget annuel. Le coordonnateur des finances et le DGA/DG préparent le budget et le présentent au comité administratif d’ici le 31 mars et au conseil d’administration d’ici le 30 avril. Le budget repose sur un processus ascendant qui estime les coûts du transport entre le domicile et l’école en se basant sur les dépenses de l’année précédente redressées en fonction du prix du carburant et des révisions des tournées, des salaires et avantages

sociaux réels des employés, et des coûts administratifs estimatifs de chaque poste budgétaire. Le budget inclut également les nouvelles initiatives planifiées recommandées par l'équipe de gestion pour le nouvel exercice et celles qui découlent du plan stratégique approuvé.

Le consortium remet des mises à jour mensuelles du budget au comité administratif. Celles-ci incluent les montants originaux budgétés, les montants estimatifs révisés des conseils membres, les dépenses mensuelles, les dépenses depuis le début de l'exercice, les prévisions pour la fin de l'exercice, le montant de l'augmentation ou de la baisse du prix du carburant pour chaque conseil membre et un aperçu de la situation financière de chaque conseil membre en fin d'exercice par rapport aux niveaux escomptés de financement du ministère. La mise à jour mensuelle inclut aussi un résumé des écarts accompagné de la description des événements qui en sont responsables. Le consortium possède un processus qui stipule clairement les exigences en matière de rapports, y compris la fréquence de leur présentation au comité administratif et au conseil d'administration.

Pratiques et gestion comptables

Le consortium possède une politique de réception et de traitement des factures des fournisseurs. Chaque mois, les exploitants envoient des factures à payer en totalité qui indiquent le kilométrage effectué et le nombre de jours de fonctionnement ou de service. L'adjoint aux finances vérifie le kilométrage par rapport au chiffre prévu par le logiciel de planification des tournées et d'autres valeurs d'éléments figurant sur la facture. Quand tous les rapprochements sont terminés, le coordonnateur des finances et le DGA/DG examinent et approuvent/signent la série de factures afin d'autoriser le paiement.

2.5.3 Réalisations

Il est entendu que le consortium emploie maintenant les pratiques exemplaires suivantes en plus de celles soulignées dans le rapport initial :

Surveillance du budget

Le consortium a établi un processus de surveillance du budget qui apporte des mises à jour au comité administratif et au conseil d'administration, y compris les dépenses mensuelles, les dépenses depuis le début de l'exercice, les prévisions pour la fin de l'exercice, le montant de l'augmentation ou de la baisse du prix du carburant pour chaque conseil membre et un aperçu de la situation financière de chaque conseil membre en fin d'exercice par rapport aux niveaux escomptés de financement du

ministère. Grâce à ce processus, le consortium rend des comptes à chaque conseil membre et assure la transparence de son fonctionnement.

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

La gestion du consortium a reçu la note **Élevée**. Le consortium a réalisé de grands progrès depuis l’examen initial de l’efficacité et de l’efficience de sa gestion et est devenu une entité complètement intégrée qui a élaboré une nouvelle entente de consortium, pris en charge et installé les membres du personnel des conseils membres dans un nouveau bureau. Il a également pris l’initiative de préparer un manuel de gouvernance et d’établir une vision stratégique, a conçu un processus de prévisions financières à long terme et de surveillance du budget qui constituent des pratiques exemplaires.

3 Politiques et pratiques

3.1 Introduction

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

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

Les constatations et les recommandations présentées dans cette section du rapport sont fondées sur des observations faites sur place, un examen et une analyse des documents présentés et des entrevues avec la directrice générale. Les pratiques exemplaires, établies selon le processus d'efficacité et d'efficience, constituent la référence pour chacun de ces domaines clés. Les résultats ont été utilisés pour effectuer l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes clés et déterminer l'efficacité globale des politiques et des pratiques du consortium, comme on peut le constater ci-dessous:

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

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

3.2 Politiques et pratiques de transport

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

membres. Cette section a évalué les politiques et les pratiques établies ainsi que leurs répercussions sur le fonctionnement efficace et efficient du consortium.

3.2.1 Recommandations initiales

Élaboration d'un manuel de politiques harmonisées

L'adoption d'une démarche unifiée en matière de prestation de services est un élément essentiel de la création d'une identité unique pour le STEO. La démarche unifiée en matière de services présentée dans le manuel des politiques et méthodes deviendra le mécanisme clé qui permettra au personnel de chaque conseil de s'adapter aux attentes du STEO et de les adopter. La meilleure façon d'exprimer les attentes et les directives est d'adopter un seul ensemble de politiques et méthodes clairement définies. Ce manuel devrait décrire de manière exhaustive les attentes des conseils membres (à l'aide d'énoncés de politique) et la façon dont le consortium mettra les politiques en œuvre (à l'aide d'énoncés de procédure). Le STEO doit poursuivre les efforts déployés par le passé pour concevoir son manuel de politiques et méthodes dans le but de profiter pleinement des avantages que présente le consortium sur le plan de l'efficacité et de l'efficience.

Comme nous l'avons mentionné tout au long de la présente section, bon nombre des exigences et des procédures en matière de services sont presque ou entièrement identiques entre les conseils. Cette cohérence fournit la base nécessaire pour harmoniser les politiques essentielles de planification (c.-à-d. l'admissibilité aux services, les distances de marche jusqu'aux arrêts, la durée du trajet des élèves, etc.) et les procédures organisationnelles (c.-à-d. la désignation des zones dangereuses, l'emplacement des arrêts d'autobus, le transport de courtoisie, etc.) sans que cela ne perturbe de façon importante les activités. La conciliation des interprétations précédentes des politiques et méthodes et la mise en place d'une démarche unifiée de mise en œuvre à l'échelle du consortium devraient exiger le déploiement des plus grands efforts à court terme.

3.2.2 Progrès réalisés

Harmonisation des politiques

Il ressort des entretiens avec le personnel que les politiques et procédés du STEO sont les seules sources de directives pour le processus de planification annuelle de même que pour la gestion et la maintenance quotidiennes des tournées et des parcours. Le site Web du consortium confirme que le STEO est le seul point de référence pour la planification du transport et la prestation des services. Il contient des liens directs avec

les politiques et procédés et non pas avec les politiques individuelles des conseils membres.

L'admissibilité demeure le dernier point à harmoniser. Le STEO et ses conseils membres ont volontairement retardé l'harmonisation des distances admissibles jusqu'à la fin du processus car il savait que le sujet est délicat. La politique actuelle sur l'admissibilité doit arriver à échéance à la fin de la présente année scolaire et une politique complètement harmonisée entrera en vigueur au début de l'année scolaire 2014-2015. Les entretiens avec le personnel indiquent que les nouvelles distances admissibles ont été communiquées aux intervenants et prises en compte dans la planification pour l'année scolaire 2014-2015.

L'harmonisation de l'ensemble des politiques et procédés et l'établissement des politiques du STEO à titre de seules sources de lignes directrices cadrent pleinement avec l'intention de la recommandation initiale et les attentes du processus d'efficacité et d'efficience.

3.3 Transport adapté

La planification du transport adapté 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 adapté 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.

3.3.1 Recommandations initiales

Mise en place d'une démarche harmonisée de planification et de gestion du transport adapté

Bien que bon nombre des processus qu'utilisent les services soient semblables, la poursuite des activités de planification propres à chaque conseil empêche chacun d'eux d'améliorer l'efficience des pratiques d'optimisation des tournées. La mise en place d'une structure de planification unifiée sous l'égide du STEO permettrait aux planificateurs des tournées de transport adapté d'évaluer les possibilités de partager les ressources entre les programmes qui ne sont actuellement pas accessibles aux planificateurs des conseils. De plus, une démarche de planification unifiée permettrait à

chaque conseil de tenir compte des contraintes de planification comme les horaires des programmes dans le contexte des préoccupations liées à l'efficacité, telles que la durée du trajet des élèves. La démarche de planification unifiée devrait entraîner une réduction du nombre de ressources nécessaires et offrir des occasions d'améliorer les services offerts aux élèves.

3.3.2 Progrès réalisés

Planification et gestion du transport adapté

Afin de fournir un service efficace et rentable à tous les élèves et aux deux conseils, la responsabilité de la planification du transport adapté a été confiée à un seul planificateur du transport pour toute la zone desservie. Les processus particuliers et manuels des conseils pour demander des services de transport adapté ont été remplacés par un formulaire en ligne et un processus utilisé dans les deux conseils. Les élèves sont enregistrés au moyen d'un formulaire électronique qui est transmis aux conseils individuels pour approbation. Après l'approbation, le STEO reçoit un message, et les renseignements sont automatiquement téléchargés dans le logiciel de planification des tournées *VEOSPED*. Le processus de ramassage des élèves peut commencer le prochain jour ouvrable, ce qui réduit le délai pour instaurer les services de transport adapté. Il ressort également des entretiens qu'il existe une collaboration pour intégrer les élèves ayant des besoins particuliers dans les autobus scolaires ordinaires si leurs plans individuels d'éducation et de transport le permettent.

Les améliorations des processus de planification et de gestion du transport adapté cadrent pleinement avec l'intention de la recommandation initiale et les attentes du processus d'efficacité et d'efficience.

3.4 Politique de sécurité

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.

3.4.1 Recommandations initiales

Conciliation de l'âge des véhicules

Dans le cadre d'un effort global de création d'un seul contrat pour le STEO, les différences entre l'âge maximal et moyen des véhicules devraient être conciliées. Cela

fera en sorte que les exploitants aient des attentes uniformes en ce qui a trait aux véhicules utilisés dans la même zone desservie.

3.4.2 Progrès réalisés

Conciliation et surveillance de l'âge des véhicules

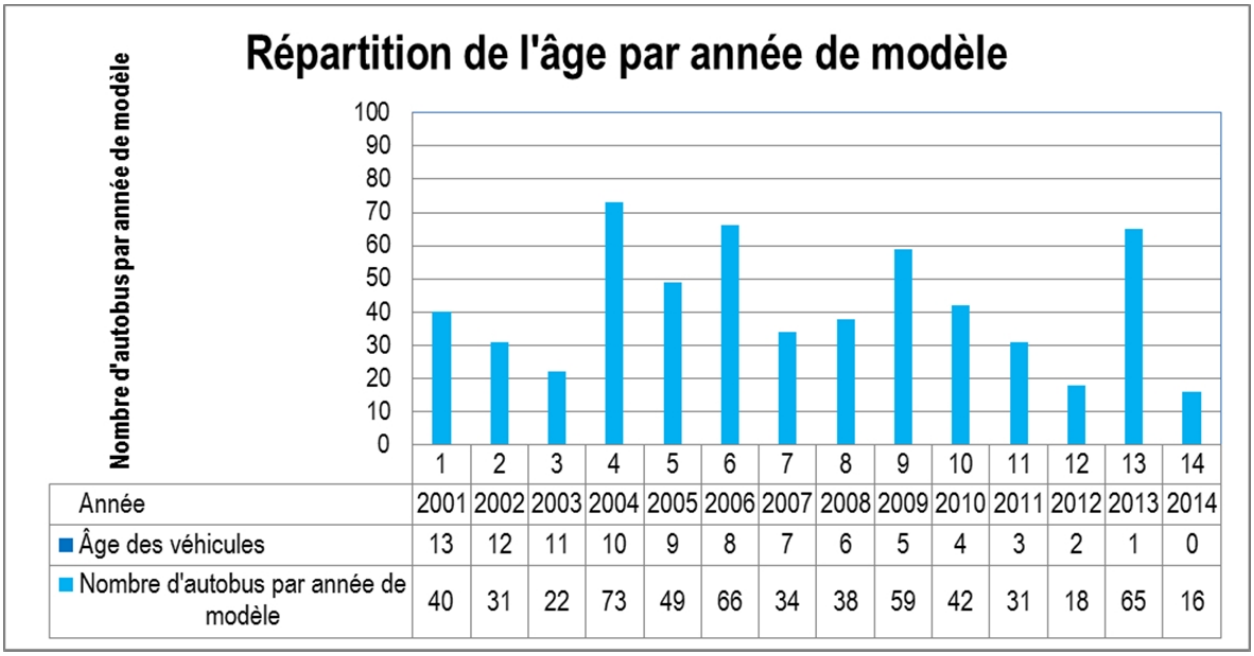
La préoccupation exprimée pendant le processus initial d'examen de l'efficacité et de l'efficience était que les conseils membres avaient des attentes différentes quant à l'âge maximal des véhicules et que, par défaut, le critère de l'âge commun le plus bas serait appliqué. Les limites d'âge des véhicules ont été conciliées et sont définies dans l'article 13.4 du contrat normalisé d'exploitant. Tous les autobus en service et de réserve ne doivent pas avoir plus de 12 ans (au 1er août précédant le début de l'année scolaire), et l'âge moyen du parc d'un exploitant doit être de 7 ans au maximum. Même si la moyenne d'âge maximale ne s'applique pas pour un parc de moins de 10 autobus, l'âge limite maximal de 12 ans s'applique. L'âge maximal des mini-fourgonnettes et des automobiles est de 9 ans.

Selon l'analyse du parc actuel, 544 des 583 autobus ont 12 ans ou moins et 40 ont 13 ans. La moyenne d'âge du parc est de 6,8 ans et se situe dans la limite établie dans les contrats. Même si 40 autobus ont plus de 12 ans, ils demeurent dans la limite contractuelle de 12 ans pour le début de l'année scolaire 2013-2014.

Des 162 fourgonnettes ou automobiles, 151 ont 9 ans ou moins, 10 ont 10 ans et un a 11 ans. Les renseignements fournis indiquent qu'une exception d'un an s'applique à une fourgonnette au concept unique qui répond aux exigences physiques particulières d'un élève. Cette exception a été faite en consultation avec des intervenants et conformément aux exigences de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

L'analyse de l'âge des autobus en service et de réserve sont illustrés dans la Figure 2 ci-dessous. Cette figure montre aussi les pics dans le nombre d'autobus des modèles des années 2004, 2005, 2006, 2009 et 2013 qui exigeront une surveillance afin de respecter les dispositions contractuelles et un remplacement en temps opportun.

Figure 2: Répartition en fonction de l'âge des véhicules



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Âge des véhicules	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Nombre d'autobus par année de modèle	40	31	22	73	49	66	34	38	59	42	31	18	65	16

3.4.3 Possibilités d'amélioration

Amélioration du contrat ou de la politiques

Même si les améliorations du contrat et l'harmonisation de l'âge des véhicules cadrent avec l'intention des recommandations initiales et les attentes du processus d'efficacité et d'efficience, il faut établir des modifications du contrat ou élaborer une politique autorisant une exception concernant l'âge maximal des véhicules. Le directeur général du STEO a admis la nécessité d'une politique permettant d'utiliser un véhicule au-delà de la limite d'âge (dans des circonstances spéciales) et est en train de préparer une ébauche à l'intention du conseil d'administration.

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

Les politiques et les pratiques du consortium ont reçu la note **Élevée**. Il est évident que le consortium et ses conseils membres étaient déterminés à respecter les recommandations initiales ou à aller au-delà de celles-ci. L'harmonisation complète des politiques et pratiques parallèlement à l'unification de la démarche de planification et gestion du transport adapté est évidente dans cet engagement. Ces améliorations contribuent à assurer que le consortium est en mesure d'atteindre son objectif d'offrir aux élèves et aux conseils des services de transport d'un niveau de sécurité élevé, efficaces et efficients.

4 Optimisation des tournées et technologie

4.1 Introduction

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

- l'installation et l'utilisation des logiciels et de la technologie;
- la gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves;
- les rapports du système;
- l'optimisation des tournées et la planification du transport ordinaire 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 initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Faible

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

4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie

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

4.2.1 Recommandations initiales

Élaboration d'un plan unifié en matière de technologie pour le STEO

L'une des premières tâches critiques du STEO sera l'évaluation et le rapprochement des diverses technologies utilisées par chaque service en un seul plan. Le fait que le même logiciel d'optimisation des tournées est utilisé facilitera certainement la transition, mais il va falloir réfléchir longuement aux technologies et aux logiciels connexes comme la localisation automatique des véhicules, *TRACS, MapNetWeb* et *VEO*. Étant donné qu'il y a manifestement une redondance dans l'utilisation de quelques produits, l'élimination de certains d'entre eux entraînera de légères réductions de coûts, mais celles-ci ne seront pas réalisées sans un investissement à court terme dans la formation. Puisque chaque service utilise chacun des produits en raison d'avantages perçus, le STEO devra déterminer si l'organisme unifié profitera de l'utilisation d'un seul produit, d'une combinaison de produits ou de tous les produits disponibles.

4.2.2 Progrès réalisés

Intégration et planification de la technologie

Le STEO employait une approche globale pour déterminer les avantages à long et à court terme de chaque type de technologie utilisée et si son emploi continu servirait au mieux ses buts et objectifs futurs. Les analyses ont mis à contribution le personnel du STEO, des exploitants, des experts-conseils en TI et programmation, les conseils membres et les communautés scolaires. Les autres considérations incluaient la capacité d’intégrer les divers systèmes et coûts. Selon les résultats de l’examen technologique, la technologie et les logiciels utilisés continuent d’appuyer la planification et la gestion des tournées alors que les services effectuent la transition vers le modèle de consortium à part entière. Les planificateurs du transport ordinaire utilisent *AVL*, *TRACS* et *MapNet Web* alors que *VEOSPED* sert pour la planification et la gestion du transport adapté.

Afin de mettre en œuvre le processus d’intégration, le STEO a ajouté un poste de coordonnateur de la technologie de l’information (TI) qui s’occupe du soutien technique quotidien du fonctionnement et de la planification stratégique de la technologie. Cette personne a la responsabilité d’intégrer l’éventail technologique dans une démarche

commune de gestion et d'analyse des tournées. Elle joue aussi un rôle clé dans l'amélioration de la fonctionnalité du site Web du STEO en intégrant les formulaires en ligne et un portail pour les exploitants d'autobus. L'amélioration du processus de transfert de données dirigée par le coordonnateur de la TI a permis au STEO d'éliminer les processus manuels utilisés auparavant. Le coordonnateur et l'administrateur du système d'information géographique (SIG) ont aussi collaboré avec le personnel des opérations pour améliorer les capacités de production de rapports de l'organisme en élargissant l'utilisation d'*AVL* et des données du système de planification des tournées.

L'intégration de la technologie disponible dans une démarche unifiée qui appuie la gestion et l'analyse efficace des tournées cadre pleinement avec l'intention de la recommandation initiale et les attentes du processus d'efficacité et d'efficience.

4.3 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.

4.3.1 Recommandations initiales

Gestion des données

La mise en place d'un seul organisme de planification au sein du STEO exigera d'apporter des changements importants aux pratiques actuelles de gestion des données. Compte tenu du fait que chaque organisme a adopté des pratiques adéquates pour répondre à ses propres besoins et que le personnel a fait beaucoup d'efforts pour collaborer officiellement et officieusement, la création d'un seul ensemble de données à l'appui de toute la planification constituera un paradigme opérationnel fondamentalement différent. Il faut effectuer une évaluation des responsabilités et des pouvoirs actuels au sein des deux organismes afin d'établir la portée des responsabilités relatives à chaque aspect de la gestion des données dans l'organisme unifié. Les exigences immédiates comprendront :

- *le choix du ou des systèmes qui seront utilisés pour gérer la construction des tournées et la diffusion des données relatives à tous les élèves;*

- *la délégation de toutes les responsabilités de gestion de la carte, y compris l'étalonnage plus précis des caractéristiques de la carte;*

- *la création de procédures administratives visant à résoudre les questions liées à l'établissement des horaires des tournées et aux répercussions des caractéristiques sous-jacentes de la carte sur ces horaires;*

- *l'élaboration d'une démarche unifiée en ce qui a trait à la gestion des données sur les élèves;*

- *l'établissement d'une structure de codage unique des ensembles de données critiques comme les élèves, les écoles, les arrêts d'autobus, les tournées d'autobus et les trajets d'autobus.*

Il est nécessaire de terminer ces tâches avant de pouvoir utiliser de manière efficace un seul système de planification. Par conséquent, ces efforts doivent constituer une priorité immédiate pour la direction et les organes de gouvernance du STEO.

4.3.2 Progrès réalisés

Gestion des données et planification

Planification : L'unification de la technologie et l'harmonisation des processus et pratiques de gestion des données ont facilité l'établissement d'un organisme unique de planification. Les processus de planification ont été harmonisés en collaboration avec les planificateurs de chaque conseil dans les limites de leur domaine de responsabilité. La région desservie a été divisée en région de l'Est et région de l'Ouest auxquelles ont été affectés trois planificateurs et un planificateur en chef. Comme indiqué dans la *section 3.3.2*, la planification du transport adapté dans l'ensemble de la région desservie a été confiée à un seul planificateur. Les entretiens révèlent un degré élevé de soutien et de communication entre les planificateurs régionaux et le planificateur du transport adapté, ce qui a permis d'établir une démarche unifiée du processus de planification.

Gestion des cartes et des données : Le poste d'administrateur du système d'information géographique (SIG) a été créé pour gérer les systèmes de planification et de gestion des tournées et en maintenir l'efficacité opérationnelle, la gestion de la carte de base étant une de ses responsabilités clés. Cette personne a la responsabilité de la gestion générale de la carte numérique, y compris de la création de nouvelles rues et des gammes d'adresses correspondantes. Afin d'assurer l'exactitude de la carte de base, elle est gérée à l'aide des données fournies par le ministère des Richesses naturelles ou des municipalités locales. Une formation croisée substantielle a permis à chaque

planificateur de préciser les limites et d'ajuster la vitesse sur route (dans leur région géographique seulement) afin d'avoir la durée exacte des tournées. En cas d'absence de l'administrateur du SIG, le coordonnateur de la TI prend la relève avec le soutien du vendeur du système.

Structures de codage : Comme l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience l'a montré, les systèmes de planification *MapNet* et *VEOSPED* reposent sur une structure de codage unique à chacun. Ceci dit, la structure de codage de *MapNet* a été perfectionnée afin d'identifier facilement les élèves ayant des besoins particuliers et le type de transport fourni. Ces codes sont indiqués dans le tableau suivant :

Tableau 2: *MapNet* - Codes des besoins particuliers

Code MapNet	Explication
VC	VEO Courtoisie
VF	VEO Arrangement pour la famille
VH	VEO Danger
VL	VEO Localisation
VM	VEO Médical à court terme
VO	VEO Besoins particuliers

Il ressort des entretiens que les planificateurs du transport ordinaire comprennent la structure de codage du transport adapté et peuvent régler les problèmes ou répondre aux questions en l'absence du planificateur de ce type de transport. En outre, un des planificateurs régionaux du transport ordinaire prend au besoin la relève pour la planification et la gestion du transport adapté.

4.4 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.

4.4.1 Recommandations initiales

Adopter une démarche commune pour l'analyse et la transmission des données

La présente recommandation s'inscrit dans le cadre de celles qui ont été formulées ailleurs dans la présente section du rapport. Afin de diminuer la redondance des technologies et le dédoublement des efforts qui ont actuellement cours dans les deux services, il faut s'efforcer de créer une démarche unifiée pour l'analyse et la transmission des données. Pour faire la mise en œuvre de cette recommandation, tous les volets du STEO (gouvernance, gestion et administration) devront évaluer la gamme de systèmes en place et déterminer lesquels appuieront le mieux les activités d'un organisme unique. De plus, il faudra déployer des efforts importants pour énumérer les attentes et les capacités d'analyse de l'organisme pour veiller à ce que les conseillers et les conseillères scolaires, les administrateurs des conseils, les parents, les exploitants, le personnel du STEO et le ministère de l'Éducation puissent accéder à une série appropriée de données sur le transport.

4.4.2 Progrès réalisés

Analyse des données et rapports

Grâce à l’unification des technologies, il a été possible d’établir un processus commun d’analyse des données et de production de rapports. Il s’agit notamment du calcul mensuel des indicateurs de rendement clés comme le coût par élève, le coût par tournée, le nombre total d’élèves transportés, la durée du trajet des élèves et l’utilisation de la capacité. Les résultats de ces analyses sont transmis chaque mois au comité administratif et tous les trois mois au conseil d’administration du STEO.

Ces améliorations cadrent pleinement avec les attentes de la recommandation initiale et le processus d’efficacité et d’efficience.

4.5 Optimisation des tournées et planification du transport ordinaire 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.

4.5.1 Analyse de l'efficacité du système[2]

On a remarqué pendant l'examen initial que la zone desservie par STEO a une superficie de plus de 12 000 kilomètres carrés. Le service est fourni à plus de 31 200 élèves ordinaires et à 2 250 élèves ayant besoin de transport adapté ou spécialisé. Le transport est assuré par un parc d'un peu moins de 550 autobus de transport ordinaire et d'un peu moins de 200 autobus de transport adapté et des véhicules à usage scolaire.

Durée du trajet des élèves: Le temps que passe chaque élève en autobus constitue un indicateur clé du niveau global de service que fournit une entreprise de transport. L'examen initial de l'efficacité et de l'efficience a révélé que la durée du trajet de 94 pour cent des passagers du matin et de 98 pour cent des passagers de l'après-midi était inférieure à la ligne directrice d'une heure et que celle de 75 pour cent des passagers du matin et de 81 pour cent des passagers de l'après-midi était de 40 minutes ou moins.

L'analyse des données actuelles monte qu'en moyenne, la durée du trajet du matin (tous les élèves ordinaires) est d'environ 33 minutes et de 29 minutes en moyenne l'après-midi. Environ 92 pour cent des passagers du matin passent moins que la ligne directrice de 60 minutes dans l'autobus alors que 95 pour cent de ceux de l'après-midi y passent une heure ou moins. Cela indique que le niveau de service demeure bien dans les lignes directrices pour la majorité des élèves. Ces résultats sont illustrés dans les figures ci-dessous.

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

Figure 3: Durée du trajet le matin

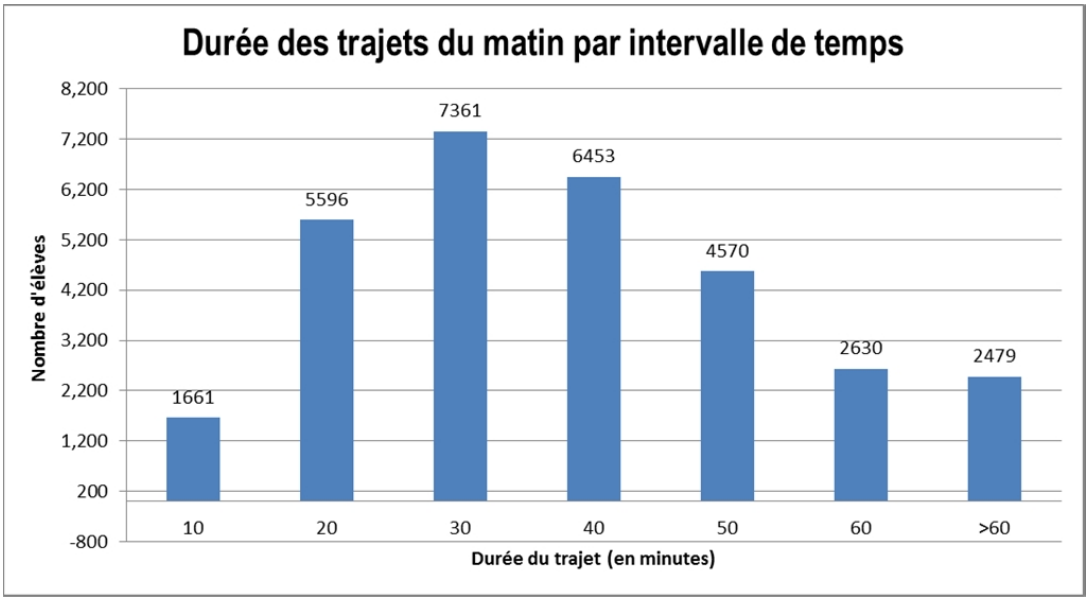
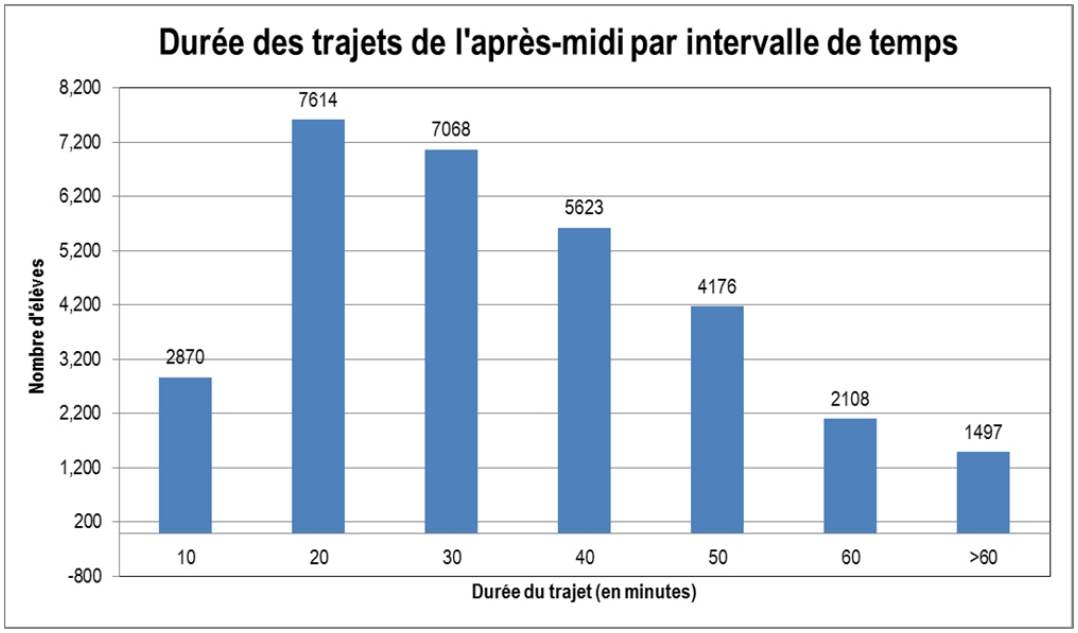


Figure 4: Durée du trajet en après-midi

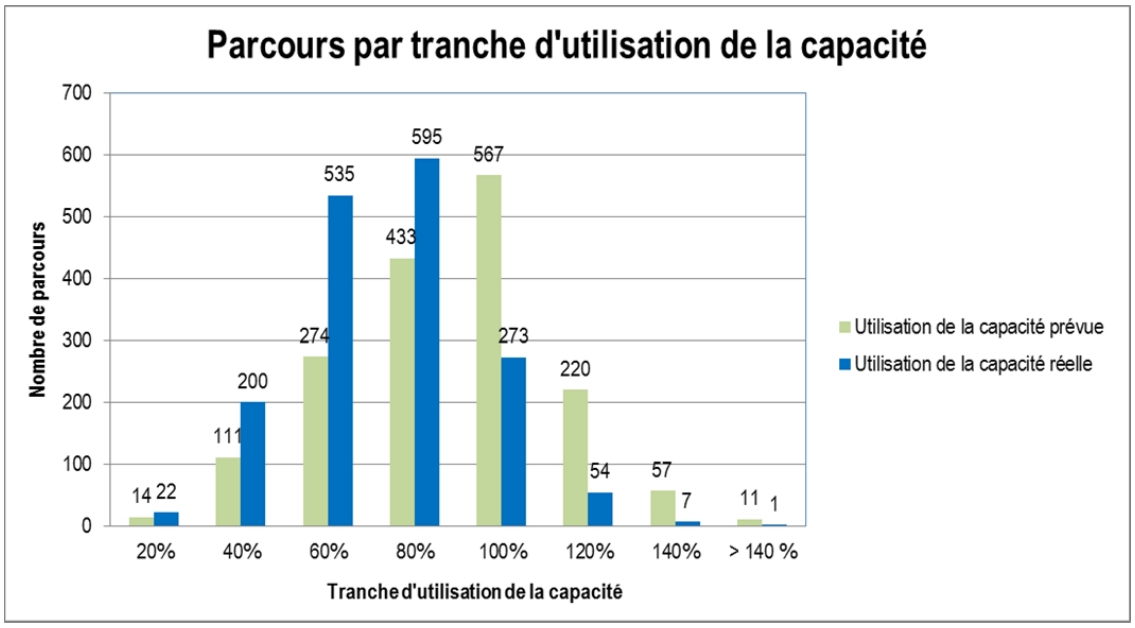


Utilisation des sièges disponibles: La mesure dans laquelle un système est capable d'utiliser la capacité des places disponibles sur chacun des parcours d'autobus est un indicateur important de l'efficience générale du système. Comme indiqué dans l'évaluation initiale de l'efficacité et de l'efficience, la comparaison de l'utilisation de la capacité pour le STEO exige de comprendre la structure contractuelle. Par exemple, un

autobus de 72 passagers utilisé pour une tournée comprenant 54 élèves ou moins est considéré n'avoir que 54 places. En divisant le nombre d'élèves (54) par le nombre de places « contractuelles », l'utilisation de la capacité est de 100 pour cent. Une analyse typique de la capacité diviserait le nombre d'élèves (54) par la capacité légale de l'autobus (72 passagers), et produirait une utilisation de la capacité de 74 pour cent. Comme indiqué également, l'analyse comparative des résultats suivants avec les chiffres d'autres entités qui n'utilisent pas cette méthode doit tenir compte de ce facteur pour arriver à des comparaisons « entre semblables ».

L'analyse des données actuelles révèle que l'utilisation de la capacité prévue (calculée en divisant le nombre total d'élèves prévus par le nombre total de places disponibles en se fondant sur la capacité nominale de l'autobus) est d'environ 78 pour cent dans l'ensemble du parc de véhicules pour le transport ordinaire. L'utilisation de la capacité fondée sur le nombre réel d'élèves est d'environ 63 pour cent dans l'ensemble du système. Ces résultats correspondent aux valeurs prévues devant se situer entre 70 et 80 pour cent de la capacité prévue et entre 60 et 70 pour cent du nombre réel d'élèves, une indication supplémentaire que le système est efficace et efficient. La Figure 5 illustre le nombre de parcours (prévus et réels) par tranche d'utilisation de la capacité.

Figure 5: Utilisation des sièges disponibles



Utilisation des biens : La capacité de réutiliser un véhicule le plus de fois possible pendant une journée est un aspect clé d'un système efficient. Selon l'analyse des données actuelles, environ 37 pour cent des tournées du CDSBEO se font par étapes avec 71 pour cent desservant deux écoles ou plus par parcours ou voyage. Cela est

une amélioration considérable par rapport aux 20 pour cent des tournées effectuées par étapes avec seulement 30 pour cent desservant deux écoles ou plus. Environ 61 pour cent des tournées de l'UCDSB se font par étapes par rapport aux 70 pour cent observés précédemment.

Cependant, 87 pour cent des parcours ou voyages desservent deux écoles ou plus.

En outre, les conseils membres partagent environ 17 pour cent des autobus, ce qui cadre parfaitement avec les attentes du processus d'efficacité et d'efficience.

4.5.2 Recommandations initiales

Unifier les activités de planification au sein du STEO

Le processus de création de consortiums dans l'ensemble de la province a pour but d'accroître l'efficacité et l'efficience des services de transport des élèves en réduisant les dédoublements sur le plan organisationnel et opérationnel. La création d'un seul organisme de planification au sein du STEO est nécessaire pour en retirer les avantages. En plus de mettre en place une plateforme technologique commune, il faudra effectuer une analyse complète des possibilités que présente le regroupement des deux réseaux de transport.

Même si la direction du STEO devrait, de concert avec le comité de gouvernance et le comité administratif, définir les tâches et les délais spécifiquement associés à une analyse détaillée de l'optimisation des tournées, il est clair qu'il sera important au départ d'évaluer les heures de classe et la combinaison des tournées. L'analyse devrait respecter les attentes énoncées dans la politique et les méthodes du STEO dont l'élaboration a été précédemment recommandée (voir la section 4.2.3 du présent rapport). Cette analyse offrira un aperçu des diverses options d'optimisation des tournées, notamment l'intégration des tournées entre les conseils, l'augmentation du jumelage des trajets entre les conseils et la disponibilité d'autres options comme l'utilisation de correspondances et de navettes qui permettrait de diminuer les ressources affectées au transport. Un processus de planification regroupé est le seul mécanisme qui permettra de cerner et d'analyser ces possibilités de manière systématique à la lumière d'un seul ensemble d'attentes et de procédures en matière de service.

4.5.3 Progrès réalisés

Planification

Planification du transport ordinaire : Comme indiqué dans la *section 4.3.2*, les processus de planification sont harmonisés et les planificateurs sont responsables de la

planification et de la gestion des tournées et des parcours dans leur région, peu importe le conseil que l'élève fréquente. Le chef des opérations a la responsabilité de la coordination générale de la planification des tournées.

Planification du transport adapté : Le planificateur du transport adapté gère les demandes de transport au moyen d'un processus conçu en conjonction avec le coordonnateur de la TI. Ce processus comporte un processus de demande et de vérification qui fait que le personnel du conseil connaît les exigences en transport de leur conseil. Ce processus apporte également au planificateur tous les renseignements sur les services et programmes requis pour planifier les services. Il commence par utiliser *VEOSPED* pour déterminer les tournées existantes auxquelles l'élève pourrait être affecté avant d'envisager toute modification de tournée. Le STEO a établi un processus selon lequel les exploitants doivent informer les élèves de la tournée qui peuvent être touchés par un changement entraînant une modification de l'heure de ramassage de plus de cinq minutes.

L'établissement d'une démarche de planification unifiée du transport ordinaire et adapté cadre avec les attentes de la recommandation initiale et le processus d'efficacité et d'efficience.

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

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie ont reçu la note **Élevée**. Le thème principal et sous-jacent de cette section était la nécessité d'unifier pleinement les processus opérationnels et de gestion et planification des tournées. Les entretiens avec le personnel, les observations et l'examen des données et des renseignements indiquent clairement que le STEO et ses conseils membres sont déterminés à respecter les recommandations présentées dans le rapport initial ou à les dépasser.

5 Contrats

5.1 Introduction

La section relative aux contrats porte sur les processus et les pratiques que le consortium met en œuvre pour conclure et gérer ses contrats liés au transport et à d'autres services. L'analyse est issue d'un examen des trois éléments clés des pratiques contractuelles suivants :

- la structure des contrats;
- la négociation des contrats;
- la gestion des contrats.

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

Contrats – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience: Faible

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

5.2 Structure des contrats

Un contrat[3] 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

[3] Le terme « contrat » utilisé dans le présent contexte désigne des documents détaillés qui énoncent la portée des services, les taux et les niveaux attendus de service. L'expression « entente d'achat de services » est utilisée dans le présent rapport pour décrire un document moins détaillé qui énonce uniquement les grandes lignes des services à fournir et le taux de ces derniers.

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

5.2.1 Recommandations initiales

Contrats normalisés

Il est reconnu qu'au sein de chaque conseil membre, les contrats des exploitants d'autobus et de taxis sont normalisés et signés. Cependant, nous recommandons au consortium de s'employer à normaliser et à signer les contrats sur un plan global (c'est-à-dire que les exploitants ne devraient pas conclure de contrats différents selon le conseil membre desservi). En tant qu'élément du contrat normalisé, les différences entre les âges maximal et moyen des véhicules devraient être uniformisées. Cela fera en sorte que les exploitants aient des attentes uniformes en ce qui a trait aux véhicules utilisés dans la même zone desservie.

Obligation d'offrir une formation sur l'utilisation d'EpiPen avant le début de l'année scolaire

Il est reconnu que tous les conducteurs doivent suivre une formation sur les programmes de sécurité à bord des autobus scolaires, qui comprennent les premiers soins, la RCR et l'utilisation d'EpiPen.

Cependant, aucune limite de temps n'est précisée et les conducteurs ne sont pas tenus de suivre la formation avant le début d'une tournée d'autobus. Tous les conducteurs doivent avoir les compétences nécessaires pour gérer les situations d'urgence avant qu'ils ne commencent à transporter des élèves.

5.2.2 Progrès réalisés

Contrats normalisés

Le consortium a conclu un contrat standard avec tous les exploitants pour l’année scolaire 2012-2013. Ce contrat harmonise les contrats actuels à plusieurs égards, y compris l’âge des véhicules, ce qui fait que tous les exploitants doivent maintenant respecter les mêmes exigences relatives à l’âge du parc de véhicules dans toutes les régions couvertes par le consortium.

En raison du litige qui a découlé de la demande de propositions 12-01 publiée à l’automne 2012, le consortium a prolongé les contrats actuels en attendant les résultats de la procédure judiciaire.

Formation sur l'utilisation d'EpiPen

L’entente standard d’exploitant exige que chaque fournisseur offre un service qui répond au moins aux normes incluses dans les normes de rendement établies par le consortium. Ces normes stipulent que les chauffeurs doivent avoir suivi une formation sur l’utilisation d’EpiPen avant d’être affectés à une tournée, et qu’ils doivent reprendre cette formation chaque année.

5.3 Achat de produits et de services

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

5.3.1 Recommandations initiales

Élaboration de plans de mise en œuvre de l'approvisionnement concurrentiel

À l'heure actuelle, les contrats relatifs aux services de transport par autobus scolaire ne sont pas attribués de façon concurrentielle. Cela n'est pas conforme aux pratiques exemplaires ni aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du ministère des Finances et à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Si on ne passe pas par un processus d'approvisionnement concurrentiel, on ne sait pas si les services sont fournis aux meilleurs taux. En revanche, s'il attribue ses contrats dans le cadre d'un processus concurrentiel, le consortium pourra clairement définir toutes les exigences de service dans le document d'approvisionnement. De plus, il s'assure d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix étant donné que les exploitants se feront concurrence pour fournir le niveau de service demandé. Cela ne veut pas forcément dire que les prix vont baisser; toutefois, ce qui est important pour le consortium, c'est d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour l'argent dépensé.

Il est possible de recourir à un processus concurrentiel en établissant certaines mesures en vue de protéger les normes de service. Le consortium pourrait maintenir les limites établies en ce qui a trait à la part des marchés que peut détenir un seul exploitant afin d'éviter une situation de monopole et d'encourager la participation des petits exploitants. De plus, au moment de l'évaluation des propositions, le coût ne devrait pas être le facteur prépondérant étant donné que cela encouragerait ceux qui offrent de faibles coûts à faire leur entrée sur le marché sans que l'on ait nécessairement l'assurance qu'ils offrent un niveau de service équivalent ou supérieur. Il faudrait tenir compte des conditions du marché local à toutes les étapes de l'élaboration et de l'évaluation d'une proposition de service. Par exemple, les exploitants locaux peuvent être encouragés à participer à ce processus en valorisant, dans les

critères d'évaluation, le fait de posséder une expérience sur le marché local. Toutefois, ce critère spécifique ne devrait pas non plus être un facteur prépondérant dans le cadre du processus d'évaluation d'une proposition.

Si le processus actuel de négociation est considéré comme étant celui qui convient le mieux dans des régions particulières, comme les régions éloignées où il est possible qu'il n'y ait pas beaucoup d'exploitants intéressés à y fournir le service, le consortium sera en mesure d'utiliser les contrats signés à la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel comme référence pour les niveaux de services et les coûts négociés avec les exploitants des régions rurales. Dans ces situations, les politiques d'approvisionnement établies devraient déterminer le processus d'achat de services.

À titre de référence, le consortium devrait commencer à préparer un plan de mise en œuvre du processus d'approvisionnement concurrentiel à l'aide de la *trousse d'information concernant les pratiques contractuelles* et d'autres ressources fournies par le ministère. Ce plan devrait comprendre un examen des politiques existantes en matière d'approvisionnement, une analyse du marché des fournisseurs locaux, des stratégies visant à déterminer la portée et les processus des demandes de propositions, les critères et les échéances d'entrée en vigueur progressive de l'approvisionnement concurrentiel, ainsi que l'élaboration d'un calendrier d'approvisionnement. Ce plan devrait en outre tenir compte des pratiques exemplaires et des leçons retenues par les consortiums pilotes.

Le consortium doit s'employer à élaborer et à mettre en œuvre une politique d'approvisionnement concurrentiel qui s'harmonise avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du ministère des Finances et la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic.

5.3.2 Progrès réalisés

Approvisionnement concurrentiel

La demande de propositions 12-01pour des services de transport a été publiée le 24 septembre 2012. Pendant la période d’ouverture de la demande de propositions, des poursuites judiciaires concernant cette demande ont été intentées contre le consortium. Par conséquent, la demande a été mise en suspens en attendant le résultat de la procédure judiciaire. Lors de l’examen, la procédure était encore en cours.

5.4 Gestion des contrats

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

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

5.4.1 Recommandations initiales

Normalisation des politiques et des pratiques de gestion des contrats

Les pratiques de gestion des contrats de chacun des services des transports sont rigoureuses, mais, dans le but de réduire le dédoublement des efforts et d'accroître l'efficacité et l'efficience, nous recommandons que le consortium s'emploie à intégrer ces politiques et ces pratiques de gestion des contrats à l'échelle globale.

5.4.2 Progrès réalisés

Gestion des contrats

À la suite de l’intégration des deux services de transport et de l’établissement du consortium, ce dernier a établi ses propres pratiques de gestion des contrats.

L’entente utilisée énonce les exigences à remplir par chaque exploitant avant le début de chaque année scolaire et indique que le consortium a le droit d’inspecter les installations de l’exploitant pour documenter les preuves. De plus, cette entente oblige

les exploitants à se conformer aux normes du consortium qui incluent des exigences supplémentaires de rendement.

Le consortium a également élaboré des politiques et des procédés concernant les vérifications des installations et des tournées. Les vérifications des installations des exploitants ont lieu sur place chaque année, et les vérifications (prévues et ponctuelles) des tournées ont lieu périodiquement au cours de l'année afin de confirmer que les contrats sont respectés. Environ 10 pour cent des tournées sont vérifiées chaque année. Après les vérifications des installations et des tournées, le consortium transmet ses commentaires aux exploitants et souligne les points à améliorer.

5.4.3 Réalisations

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

Surveillance du rendement des exploitants

Le consortium applique un programme complet de surveillance du rendement qui inclut une vérification de conformité préalable à la signature du contrat en août, des vérifications annuelles des installations des exploitants, et la vérification d'environ 10 pour cent des tournées faites sur son territoire, pour avoir l'assurance que le rendement concorde avec les exigences indiquées dans les contrats des exploitants. En outre, le consortium fournit aux exploitants des commentaires sur les résultats des vérifications, ce qui leur donne l'occasion de prendre des mesures pour améliorer leur rendement.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Élevée**. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le consortium a harmonisé les contrats des exploitants afin d'avoir un contrat standard qui s'aligne sur les pratiques exemplaires de l'industrie. Il a aussi harmonisé son processus de vérification et de surveillance de la conformité au contrat.

6 Rajustement du financement

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

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

Tableau 3: Formule de rajustement du financement

Note globale	Incidence sur le conseil déficitaire[4]	Incidence sur le conseil ayant un surplus budgétaire[4]
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:

[4] Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au les subventions du transport des élèves.

Catholic District School Board of Eastern Ontario

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2012-2013	(331,608) $
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(331,608) $
Note en matière d’efficacité et d’efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100%
Rajustement total du financement de 2013-2014	331,608 $

Upper Canada District School Board

Élément	Valuer
Excédent (déficit) de 2012-2013	(315,326) $
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100%
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	(315,326) $
Note en matière d’efficacité et d’efficience	Élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	100%
Rajustement total du financement de 2013-2014	315,326 $

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

7 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 of Eastern Ontario » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
CDSBEO	Catholic District School Board of Eastern Ontario
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section 1.2
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 CDSBEO et l'UCDSB.
Consortium ou STEO	Student Transportation of Eastern Ontario
Deloitte	Deloitte & Touche s.r.l. (Canada)
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section 1.3
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.3

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 1.3.2
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	Loi sur l'éducation
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini aux sections 1.2 et 1.3
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006.
Note globale	Définie à la section 1.3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines

Termes	Définitions
TI	Technologie de l'information
UCDSB	Upper Canada District School Board

8 Annexe 2: Affectations et dépenses de transport par conseil scolaire

Catholic District School Board of Eastern Ontario

Élément	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014[5]
Allocation[6]	13,511,113$	13,421,313$	13,321,693$	12,935,780$	12,697,941$
Dépenses[7]	12,882,883$	13,174,441$	13,394,393$	13,267,388$	12,543,178$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	628,230$	246,872$	(72,700)$	(331,608)$	154,763$

Upper Canada District School Board

Élément	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014[5]
Allocation	24,191,269$	24,308,947$	24,438,277$	23,825,926$	23,476,802$
Dépenses	24,227,190$	24,311,300$	24,429,428$	24,141,252$	23,566,682$
Excédent (déficit) au chapitre du transport	(35,921)$	(2,353)$	8,849$	(315,326)$	(89,880)$

[5] Affectations et dépenses 2013-2014 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2013-2014

[6] Les affectations se fondent sur les données du ministère; elles comprennent toutes les subventions pour le transport (Section 9 00008C, Section 13 00006C, Section 13 00012C).

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

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 LLP et sociétés affiliées.