



Services consultatifs financiers

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

Phase 1 – Examen

Student Transportation Services of Central Ontario

avril 2007

Table des matières

Sommaire	1
1 Introduction	6
1.1 Contexte	6
1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario	6
1.1.2 Réforme du transport.....	6
1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire	7
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience	8
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
Tableau 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	9
1.1.6 Le but de l'étude des coûts d'exploitation des autobus scolaires.....	9
1.2 Portée de la mission de Deloitte.....	9
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience ..	10
Tableau 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	11
1.3.1 Étape 1 – Collecte des données	11
1.3.2 Étape 2 – Entrevues	12
1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations	12
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place.....	16
Tableau 3 : Évaluation du consortium – Diagramme	16
1.3.5 Rajustement du financement.....	17
Tableau 4 : Formule de rajustement du financement.....	17
1.3.6 But du rapport.....	17
1.3.7 Documentation	17
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	18
2 Aperçu du consortium	19
2.1 Introduction au STSCO	19
Tableau 1 : Données de l'étude de 2005-2006 sur le transport	19
Tableau 2 : Données financières de 2005-2006	20
3 Gestion du consortium	21
3.1 Introduction	21
3.2 Gouvernance.....	21

3.2.1	Observations	21
	Tableau 5 : Structure des rapports hiérarchiques	23
3.2.2	Pratiques exemplaires	24
3.2.3	Recommandations.....	25
3.3	Structure organisationnelle.....	26
3.3.1	Observations	26
	Tableau 6 : Organigramme du STSCO.....	27
3.3.2	Pratiques exemplaires	27
3.3.3	Recommandations.....	28
3.4	Gestion du consortium	28
3.4.1	Observations	28
3.4.2	Pratiques exemplaires	30
3.4.3	Recommandations.....	31
3.5	Gestion financière	31
3.5.1	Observations	31
3.5.2	Pratiques exemplaires	34
3.5.3	Recommandations.....	35
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	35
4	Politiques et pratiques	37
4.1	Introduction	37
4.2	Politiques sur le transport.....	37
4.2.1	Observations	37
4.2.2	Pratiques exemplaires	40
4.2.3	Recommandations.....	41
4.3	Planification de routes	42
4.3.1	Observations	42
4.3.2	Pratiques exemplaires	44
4.3.3	Recommandations.....	45
4.4	Programmes de sécurité	45
4.4.1	Observations	45
4.4.2	Pratiques exemplaires	47
4.4.3	Recommandations.....	47
4.5	Besoins spéciaux et programme spécialisés.....	47

4.5.1	Observations	48
4.5.2	Pratiques exemplaires	49
4.5.3	Recommandations.....	49
4.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	49
5	Routage et technologie	51
5.1	Introduction	51
5.2	Utilisation des logiciels et de la technologie	51
5.2.1	Observations	51
5.2.2	Pratiques exemplaires	53
5.2.3	Recommandations.....	54
5.3	Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves	55
5.3.1	Observations	55
5.3.2	Pratiques exemplaires	57
5.3.3	Recommandations.....	58
5.4	Établissement et utilisation du système.....	58
5.4.1	Observations	59
5.4.2	Pratiques exemplaires	59
5.4.3	Recommandations.....	60
5.5	Rapport du système	60
5.5.1	Observations	60
5.5.2	Pratiques exemplaires	61
5.5.3	Recommandations.....	61
5.6	Planification et établissement des routes du transport adapté	62
5.6.1	Observations	63
5.6.2	Pratiques exemplaires	63
5.6.3	Recommandations.....	63
5.7	Résultats de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience	64
6	Contrats.....	65
6.1	Introduction	65
6.2	Structure contractuelle	65
6.2.1	Observations	65
6.2.2	Pratiques exemplaires	68
6.2.3	Recommandations.....	68

6.3	Négociation des contrats.....	69
6.3.1	Observations	69
6.3.2	Pratiques exemplaires	70
6.3.3	Recommandations.....	71
6.4	Gestion des contrats	72
6.4.1	Observations	72
6.4.2	Pratiques exemplaires	73
6.4.3	Recommandations.....	74
6.5	Résultats de l'examen de l'efficience et de l'efficacité.....	74
7	Ajustement du financement.....	76
	La formule de financement du Ministère	76
	Conseil scolaire de District de Kawartha Pine Ridge	77
	Conseils scolaires de District catholiques de Peterborough Victoria Northumberland et de Clarington.....	77
	Conseil Scolaire de District Catholique Centre-Sud.....	77
8	Glossaire des termes	79
9	Annexe 1 : Examen financier – par conseil scolaire.....	83
	Conseil Scolaire de District de Kawartha Pine Ridge.....	83
	Conseils scolaires de District catholiques de Peterborough Victoria Northumberland et de Clarington.....	83
	Conseil Scolaire de District Catholique Centre-Sud.....	83
10	Commun.....	85
	Distance du domicile à l'école.....	85
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus	85
	Fenêtre d'arrivée.....	85
	Fenêtre de départ	85
	Heure d'embarquement la plus précoce	86
	Heure de débarquement la plus tardive	86
	Durée maximale du voyage	86
	Élèves assis par véhicule.....	86
11	Annexe 3 : Liste des documents	88

Sommaire

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience du *Student Transportation Services of Central Ontario* (STSCO) ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail désignée par le ministère de l'Éducation, est le résultat de récentes initiatives gouvernementales visant à élaborer une approche équitable à l'égard du financement dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif pour le personnel chargé de la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale du STSCO et d'exposer les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport.

Dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a évalué le rendement du STSCO dans quatre secteurs opérationnels, soit la gestion du consortium, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie connexe ainsi que les pratiques de passation des marchés. L'examen de chacun de ces secteurs avait pour but d'évaluer les pratiques courantes en vue de déterminer si elles sont raisonnables et appropriées, de déterminer si le consortium a instauré des pratiques exemplaires, et de formuler des recommandations à l'égard des améliorations possibles dans chacun des secteurs. L'évaluation de chacun des secteurs a ensuite servi à présenter une appréciation globale du travail du consortium, soit une appréciation qui pourrait être utilisée par le Ministère pour déterminer tout rajustement en cours d'exercice à l'égard du financement.

Sommaire de l'examen de l'efficacité et de l'efficience

Le STECO a été créé en 2004 dans le cadre de l'entente de consortium conclue entre le Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board (PVNC) et le Kawartha Pine Ridge District School Board (KPR), qui visait la prestation de services de transport des élèves pour la région géographique desservie par les conseils partenaires. De plus, le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) achète actuellement des services du STSCO en vue de desservir trois écoles dans la région. On prévoit que le CSDCCS deviendra un conseil partenaire à part entière du consortium d'ici l'automne 2007. Le STECO assure le transport de quelque 33 000 élèves vers 176 écoles chaque jour à l'aide d'une flotte d'environ 800 autobus, taxis et minibus. Toutes les opérations sont gérées par un directeur général qui supervise onze autres employés.

Le STSCO est une organisation fonctionnelle, professionnelle et bien structurée qui peut offrir des services efficaces et efficients à ses conseils partenaires et aux conseils qui achètent leurs services. Les réalisations du STSCO sont particulièrement impressionnantes quand on considère que le consortium est en place depuis seulement deux ans. Au cours de cette courte période, une structure de gouvernance a été établie afin de promouvoir l'équité au sein de l'ensemble des conseils participants; des politiques et des procédures ont été élaborées afin de définir et de déterminer les besoins en matière de services; des pratiques de planification et de détermination des routes ont été mises en œuvre afin de promouvoir l'utilisation efficace et efficiente des ressources; et des pratiques de passation de marché ont permis d'établir des exigences communes pour tous les exploitants. Voici les réalisations dignes de mention du STSCO :

- La mise en place d'une entité qui est physiquement indépendante des deux conseils, mais qui sert au mieux leurs intérêts par l'entremise de sa structure de gouvernance. Les intérêts véritables des deux conseils sont également protégés par la mise en œuvre de processus de gestion financière qui intègrent les mesures de contrôle appropriées et qui permettent d'assurer l'exactitude des rapports financiers pour chacun des conseils partenaires.
- La mise en place de pratiques de détermination des routes qui favorisent l'utilisation efficiente des ressources. Le STSCO utilise un certain nombre de différentes stratégies de détermination des routes, y compris le groupement (un même autobus desservant plusieurs écoles), le transfert (un même élève utilisant plusieurs autobus pour se rendre à une école donnée) et le parcours par étapes (un même autobus dépose des élèves à une école avant de transporter d'autres élèves à une autre école). Ces stratégies ont pour but d'optimiser les ressources nécessaires au transport d'un nombre maximal d'élèves. De plus, le STSCO a adopté un certain nombre de technologies connexes afin d'être mieux en mesure de communiquer avec tous les intervenants, y compris les parents, les conseils partenaires et les exploitants.
- Le retrait du service de 44 autobus depuis la création du consortium grâce aux économies rendues possibles par la détermination des routes.
- La mise en œuvre d'un processus d'examen annuel qui favorise l'amélioration continue par le biais d'un examen périodique des processus organisationnels et

des routes d'autobus en vue de réduire le nombre d'autobus nécessaires ou d'améliorer le service, s'il y a lieu.

Les défis principaux que le STSCO doit relever sont de renforcer leur capacité d'agir de façon indépendante des conseils partenaires et d'améliorer la formation du personnel concernant l'utilisation des logiciels de détermination des routes. Actuellement, le STSCO ne constitue pas une personne morale et ne peut donc pas employer son propre personnel. Par conséquent, les membres du personnel sont toujours des employés de l'un des conseils partenaires et peuvent être visés par les conventions collectives des conseils. Jusqu'à présent, la définition claire des rôles et des responsabilités par le biais de descriptions de travail a permis d'atténuer ce problème, mais il est possible qu'à l'avenir, les employés aient l'obligation explicite ou implicite de servir les intérêts du conseil qui les a embauchés.

Compte tenu de l'efficacité et de l'efficience actuelles, les employés devront recevoir une bonne formation sur la fonctionnalité de plus en plus complexe des logiciels de détermination des routes afin qu'on puisse déterminer les occasions de réduire les coûts ou d'améliorer le service. Les planificateurs des routes du STSCO connaissent tous bien la fonctionnalité de base du système, mais les connaissances spécialisées dans l'utilisation du système de détermination des routes, soit les connaissances permettant de réaliser des analyses détaillées des stratégies de transport possibles, ne sont pas harmonisées au sein de l'organisation. Assurer cette formation et le maintien des compétences est un défi important qui doit être relevé.

Les recommandations suivantes sont considérées comme des exigences clés pour le STSCO en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses activités de transport :

- Le STSCO devrait examiner son statut en vue de devenir une personne morale distincte (soit par une constitution en société ou un partenariat) et d'être ainsi moins dépendant de l'influence des conseils partenaires. La mise en place d'une structure organisationnelle constituée en société et gérée par un conseil d'administration composé de membres des conseils partenaires permettrait de s'assurer que les conseils conservent une influence raisonnable et appropriée à l'égard des exigences de service tout en permettant au STSCO de faire valoir son pouvoir à titre d'employeur. Cette structure exigerait que tous les coûts directs et frais généraux soient comptabilisés de façon appropriée et assumés par les utilisateurs des services. De plus, cette structure accorderait au STSCO la souplesse de déterminer la méthode la plus avantageuse pour

l'approvisionnement en services de comptabilité, de technologies, d'installations et d'autres services.

- Assurer la formation des planificateurs des routes sur la fonctionnalité de plus en plus complexe des logiciels de détermination des routes, y compris l'optimisation des routes et des heures de cours ainsi que la restructuration des routes. La formation nécessaire comprendrait une formation technique sur l'utilisation des logiciels et une formation fonctionnelle sur les principes de détermination des routes d'autobus. Le renforcement des compétences des planificateurs des routes permettra aux superviseurs à la planification des routes de contribuer plus activement à la résolution des problèmes liés aux services et à la réalisation de la planification à long terme.
- Réviser le mécanisme actuel de passation des marchés afin d'utiliser un processus concurrentiel qui cerne les exigences de service et établit des taux justes et équitables pour le STSCO et ses exploitants.

Les pratiques que le consortium a mises en place à court terme reflètent de bonnes relations de travail entre les conseils partenaires, une gestion et des structures administratives efficaces ainsi que des pratiques de détermination des routes qui tiennent compte de l'équilibre entre le niveau de service à offrir et le contrôle des coûts. La mise en œuvre des recommandations proposées et l'adoption continue des pratiques exemplaires identifiées dans le présent rapport permettront de faciliter l'évolution continue du STSCO vers un consortium hautement efficace et efficient.

Rajustement du financement

À la suite du présent examen du rendement actuel du STSCO, le consortium a reçu la note **moyenne à élevée**. D'après cette évaluation, le Ministère accordera du financement additionnel en matière de transport afin de réduire de 90 p. 100 l'écart de financement pour le Kawartha Pine Ridge District School Board et le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud, tandis que le Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board pourra affecter son surplus budgétaire de transport dans l'année scolaire 2006-2007. Les rajustements apportés à l'égard du financement sont exposés en détail ci-dessous :

- Kawartha Pine Ridge District School Board : 487 584 \$;
- Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud : 44 802 \$;

- Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board : néant.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario

Le Ministère accorde aux 72 conseils scolaires de l'Ontario le financement nécessaire pour assurer le transport des élèves. Aux termes de l'article 190 de la *Loi sur l'éducation* (la « Loi »), les conseils scolaires « peuvent » assurer le transport des élèves. Si un conseil scolaire décide d'assurer le transport des élèves, le Ministère lui accordera le financement nécessaire pour offrir les services de transport. Bien que la Loi n'exige pas des conseils scolaires qu'ils assurent les services de transport des élèves, tous les conseils scolaires de l'Ontario offrent ces services aux élèves admissibles du primaire et la plupart assurent le transport des élèves admissibles du secondaire. Les conseils scolaires ont la responsabilité d'élaborer et de maintenir leurs propres politiques de transport, y compris les dispositions sur la sécurité.

Depuis l'introduction d'un nouveau modèle de financement de l'éducation en 1998-1999, une décision a été rendue afin de maintenir le financement régulier du financement pour le transport, de façon provisoire, pendant que le Ministère travaillait à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle approche de financement. Même si plusieurs modèles ont été examinés depuis, aucune décision n'a encore été rendue afin de procéder à la mise en œuvre complète d'un nouveau modèle de financement.

Depuis 1998-1999, les conseils scolaires se voient accorder un financement global pour le transport des élèves d'après leur niveau de dépenses de 1997, et ce financement est rajusté chaque année en fonction des modifications apportées à l'effectif. Les conseils scolaires ont également reçu du financement additionnel provisoire selon les besoins du moment en raison de tensions sur les coûts comme l'augmentation du prix de l'essence, soit les tensions indépendantes de la volonté des conseils et des exploitants.

Le financement actuel en matière de transport est considéré comme inéquitable par les conseils scolaires et les exploitants d'autobus scolaires. Certains conseils scolaires ont pris des mesures afin de réduire les dédoublements et de réaliser de meilleures économies. Parallèlement, d'autres conseils scolaires n'ont pris aucune mesure en vue de réduire les dédoublements et de réaliser de meilleures économies, mais sont tout de même en mesure d'offrir des services de transport de haut niveau.

1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre des réformes pour le transport des élèves. Les objectifs des réformes étaient de renforcer la capacité d'offrir des services de transport sécuritaires, efficaces et efficaces aux élèves, de mettre en place une approche équitable en matière de financement et de réduire le fardeau

administrative lié à la prestation des services de transport, tout en permettant aux conseils scolaires de mettre l'accent sur l'apprentissage et la réussite des élèves.

Les réformes comprendront une exigence concernant la prestation des services de transport des élèves par le consortium, des examens de l'efficacité et de l'efficience des consortiums de transport, et une étude du coût de référence lié à l'intégration, pour un autobus scolaire, des normes de sécurité des véhicules et à la formation des conducteurs.

1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire

Les 72 conseils scolaires de l'Ontario sont répartis en quatre systèmes indépendants :

- Anglophone public;
- Anglophone catholique;
- Francophone public;
- Francophone catholique.

Par conséquent, une même région géographique de la province peut contenir jusqu'à quatre conseils scolaires contigus (c.-à-d. des conseils scolaires dont les régions géographiques se chevauchent) assurant la gestion d'écoles et adoptant leurs systèmes de transport respectifs. Il est possible pour les conseils scolaires contigus de former des consortiums pour assurer le transport des élèves pour deux conseils scolaires contigus ou plus dans une même région. Le Ministère estime que la mise en place d'un consortium est un modèle opérationnel viable permettant de réaliser des économies. Cette opinion a été appuyée par la Commission d'amélioration de l'éducation en 2000 et démontrée par certains territoires de consortium établis dans la province. Actuellement, la majorité des conseils scolaires collaborent dans une certaine mesure à la prestation des services de transport. La collaboration entre les conseils scolaires prend différentes formes, notamment :

- L'achat de services de transport par un conseil scolaire à un autre conseil relevant en tout ou en partie de sa compétence;
- Le partage des services de transport entre deux conseils scolaires contigus ou plus pour certaines de leurs routes ou l'ensemble de leurs routes;
- La création d'un consortium afin de planifier et d'offrir les services de transport des élèves pour tous les conseils scolaires partenaires.

Près de 99 p. 100 des services de transport des élèves en Ontario sont offerts par le biais de marchés entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et des

exploitants privés. Les autres services (1 p. 100) sont offerts à l'aide des véhicules appartenant aux conseils scolaires, qui sont utilisés pour compléter les services achetés à des exploitants privés.

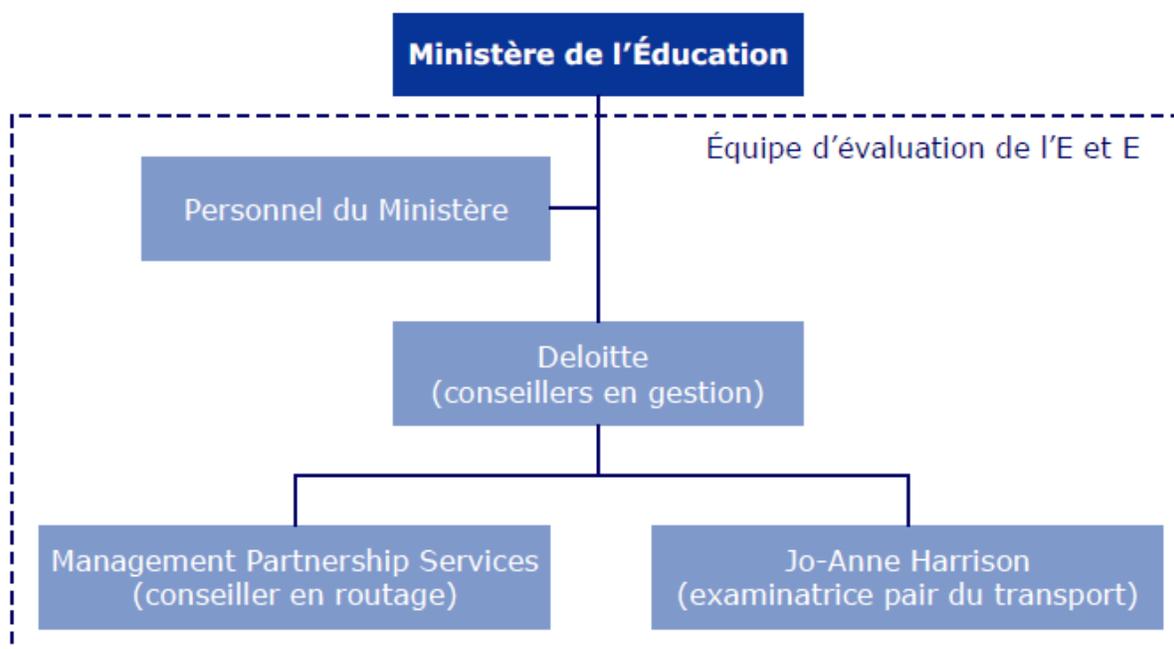
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB:13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui aidera le Ministère à évaluer différents aspects du consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie ainsi que la passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui pourront être utilisés pour orienter les prochaines décisions en matière de financement. Au cours des deux prochaines années, le Ministère prévoit réaliser trois phases d'examen (collectivement les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») sur les territoires de transport dans l'ensemble de la province.

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

Afin de s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective, le Ministère a mis sur pied une équipe d'examen (l'« équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience », tel qu'il est défini au tableau 1) chargée de réaliser les examens. L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été mise sur pied pour tirer profit de l'expertise des professionnels de l'industrie et des sociétés d'experts- conseils en vue d'évaluer des aspects distincts de chaque territoire de consortium. Des conseillers en gestion ont été embauchés pour réaliser des évaluations sur la gestion, les politiques et pratiques et la passation des marchés de chaque consortium. Un conseiller en détermination des routes a été embauché et met l'accent sur l'approvisionnement, la mise en place et l'utilisation des logiciels de détermination des routes et des technologies connexes. Le pair examinateur en matière de transport a présenté à l'équipe d'examen des conseils éclairés sur la prestation de services de transport des élèves en Ontario.

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



1.1.6 Le but de l'étude des coûts d'exploitation des autobus scolaires

Le Ministère a retenu les services d'un conseiller par le biais d'une demande de propositions distincte; ce conseiller devra réaliser une étude détaillée des coûts liés à la passation des marchés et à l'exploitation d'un autobus scolaire de 72 passagers. Le modèle de coûts complétera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience. Au moment où les résultats des examens de la phase 1 seront publiés, les résultats de l'étude des coûts seront toujours inconnus. Tous les rajustements additionnels apportés au financement en fonction des résultats de l'étude des coûts seront déterminés ultérieurement.

1.2 Portée de la mission de Deloitte

L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe et agir comme conseiller en gestion de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience :

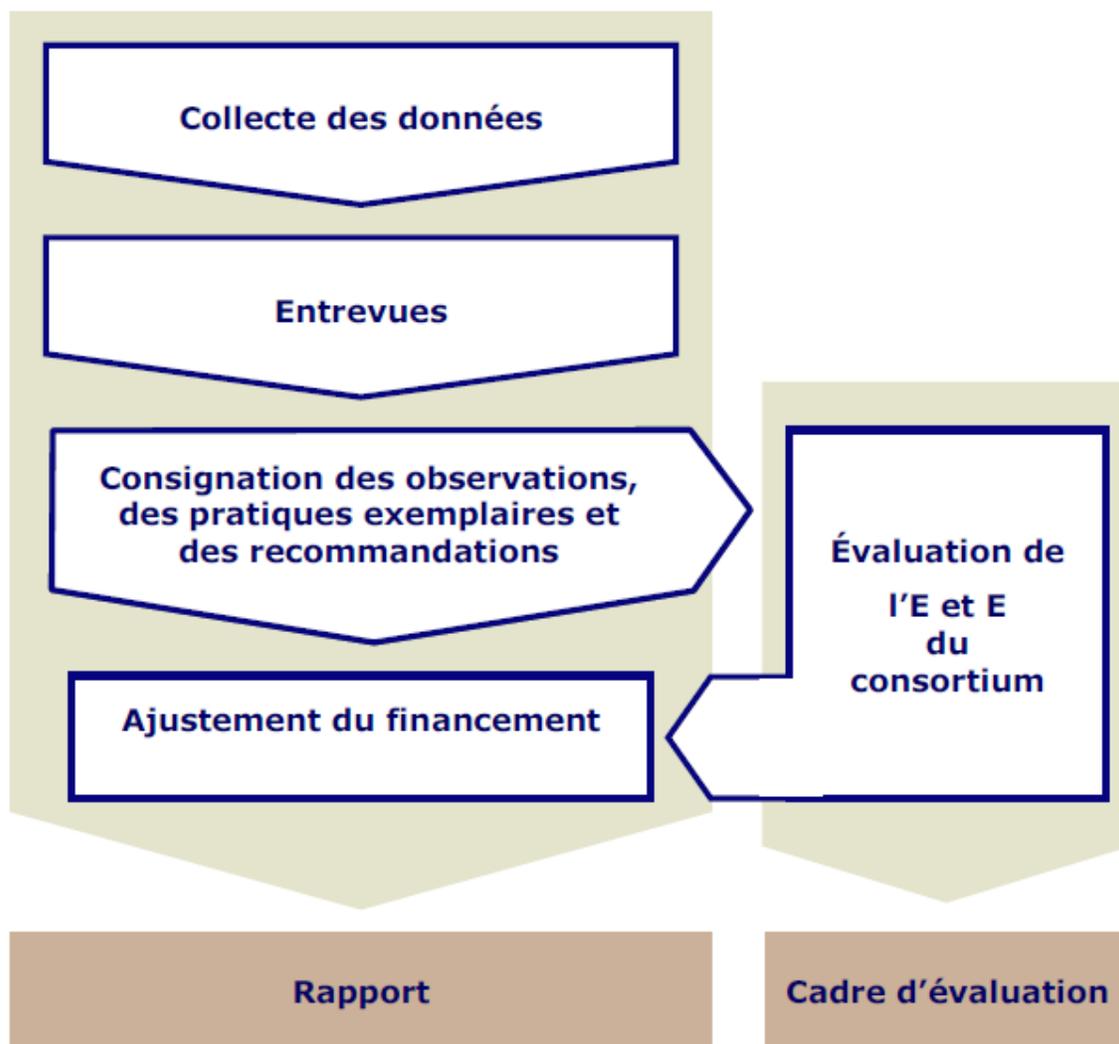
- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des quatre (4) consortiums de transport qui seront examinés à la phase 1 (se reporter à la section 1.1.4);

- Au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen;
- Diriger la réalisation de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience. Le Ministère a facilité le processus en présentant au consortium les renseignements nécessaires à l'avance, de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements ont pu être réalisées avant l'examen sur place;
- Examiner l'entente, les structures de gouvernance et les politiques et pratiques du consortium, y compris les services spécialisés et le transport des élèves ayant des besoins spéciaux, les politiques de transport des conseils partenaires et les procédures de passation des marchés;
- Intégrer les résultats de l'examen des processus de détermination des routes et de l'utilisation des technologies, qui doit être réalisé par MPS;
- Préparer un rapport préliminaire pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience à la phase 1. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le consortium et les conseils scolaires. Après avoir été examinés par le Ministère, les rapports seront mis au point et acheminés par le Ministère au consortium qui a fait l'objet de l'examen de l'efficacité et de l'efficience et à ses conseils partenaires.

1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience

La méthodologie adoptée pour l'examen de l'efficacité et de l'efficience se fonde sur une approche en 5 étapes, tel qu'il est présenté dans les prochaines sections.

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



Un rapport d'examen sur place faisant état des observations, des évaluations et des recommandations est produit à la fin de chaque examen sur place. Un cadre d'évaluation précisant la façon dont le guide d'évaluation est appliqué pour présenter une appréciation globale de chaque territoire d'examen a été élaboré par souci d'uniformité.

1.3.1 Étape 1 – Collecte des données

Chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen reçoit le Guide de l'efficacité et de l'efficience (se reporter au document 37 à l'annexe 3) du ministère de l'Éducation. Ce guide, qui servira de base pour la collecte des données, présente en détail les renseignements et les données dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience aura besoin.

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

1. Gestion du consortium;
2. Politiques et pratiques;
3. Routage et technologie;
4. Contrats.

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience désignera des membres clés du consortium, des intervenants externes et des décideurs clés avec lesquels des entrevues seront réalisées; ces entrevues permettront de mieux connaître les activités et les problèmes clés qui ont une incidence sur la prestation de services efficaces et efficaces en matière de transport des élèves.

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

D'après les données recueillies et les entrevues réalisées, l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience consignera ses conclusions en trois secteurs clés :

- Observations tirées de conclusions axées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles;
- Pratiques exemplaires adoptées par le consortium dans chaque secteur;
- Recommandations visant des améliorations d'après le Guide d'évaluation. Les principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

Efficacité

Gestion du consortium

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de régie 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 sûrs, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves
 - La direction a communiqué des buts et des objectifs clairs du consortium et ceux-ci sont reflétés dans le plan opérationnel
 - Cadre de responsabilisation bien établi reflété dans la mise en œuvre et l'exploitation du consortium, y compris dans la consignation des modalités dans une entente de consortium
 - Les activités sont surveillées pour déterminer leur rendement et les possibilités d'amélioration continue
 - Les processus financiers assurent l'imputabilité et l'égalité aux conseils partenaires
 - Un processus d'établissement du budget est en place qui assure la préparation et la surveillance en temps opportun des dépenses
 - Les principales relations d'affaires sont définies dans les contrats
- Efficacité
Contrats Politiques

Politiques et pratiques

- L'élaboration des politiques est fondée sur des paramètres bien définis tels qu'établis par les plans stratégique et opérationnel pour fournir des services de transport, sûrs, efficaces et efficaces aux élèves des conseils partenaires; et
 - les décisions de politique sont prises en tenant bien compte des répercussions financières et sur le service subies par les conseils partenaires
 - la communication entre le consortium et les conseils partenaires facilite la prise de décisions éclairées sur des questions qui touchent directement au transport des élèves
 - les politiques et pratiques du consortium sont adéquates et conformes à tous les règlements et normes pertinents sur la sécurité

- les pratiques sur le terrain sont conformes aux politiques

Routage et technologie

- Usage avancé d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la création d'une solution de routage.
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et fonctionnent correctement
- La responsabilité et l'imputabilité à l'égard de la gestion des données sur les élèves sont clairement identifiées
- Le routage est révisé régulièrement
- Les outils de rapport sont utilisés efficacement
- Le routage du transport des élèves ayant des besoins spéciaux est intégré au transport des autres élèves lorsqu'il est raisonnable de le faire

Contrats

- Des pratiques de passation de marchés concurrentielles sont utilisées
- Les négociations des contrats sont transparentes, équitables et menées avec diligence
- Les contrats sont structurés de manière à assurer l'imputabilité et la transparence entre les parties au contrat
- Des contrats existent pour tous les fournisseurs de service
- Des vérifications de la conformité en matière de sécurité, d'obligations juridiques et d'exigences de service sont en train d'être effectuées par le consortium

Efficiences

Gestion du consortium

- Le comité de supervision se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle utilise le personnel avec efficacité

- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés
- Les mécanismes de partage des frais sont bien définis et mis en œuvre

Politiques et pratiques

- Les politiques harmonisées sur le transport entre les conseils partenaires permettent une planification efficiente
- Un pouvoir approprié est délégué au consortium pour permettre la réalisation d'efficacités potentielles, par exemple l'établissement de l'heure de la cloche
- Les pratiques exemplaires de la planification sont adoptées. Par exemple, on utilise des courses à niveaux multiples et combinées pour optimiser l'utilisation de la capacité disponible
- L'utilisation du transport en commun est optimisée quand il est disponible et efficient
- Les niveaux de service sont raisonnables et comparables aux pratiques courantes

Routage et technologie

- Le système peut être restauré rapidement en cas de défaillance de la base de données
- Les données sur les élèves sont exactes et nécessitent peu de vérifications après le traitement
- Les fonctions du système sont utilisées pour déterminer les économies

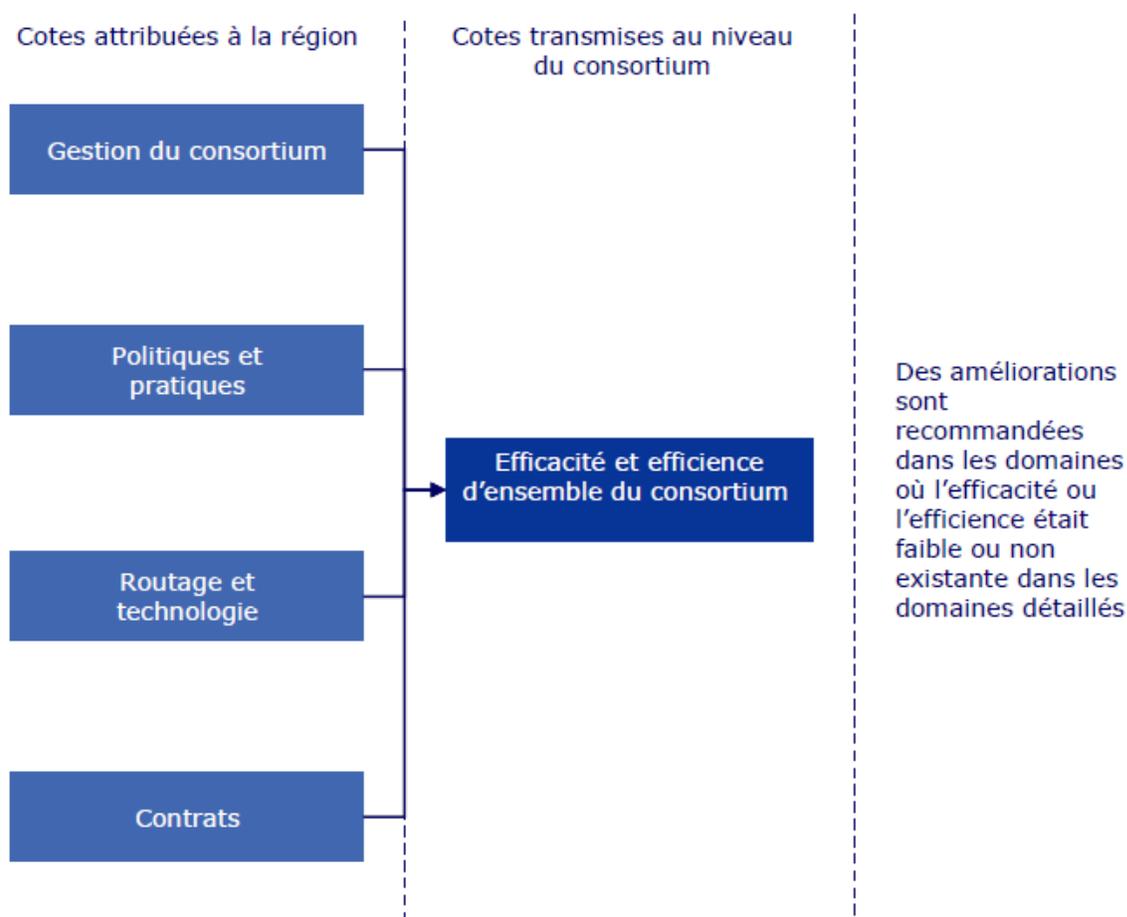
Contrats

- L'attribution des contrats est fondée sur les prix du marché et le meilleur rapport qualité-prix
- Des modalités de paiement équitables sont incluses dans les contrats et mises en œuvre avec clarté pour les deux parties

1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du consortium et rapport d'examen sur place

Le Guide d'évaluation a été élaboré afin de permettre à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité d'offrir à chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité une méthode d'évaluation qui soit uniforme, juste et transparente. Le Guide d'évaluation comprend quatre sections, soit les quatre composantes principales de l'examen (gestion du consortium, politiques et pratiques, détermination des routes et utilisation de la technologie, passation des marchés) et illustre ce que constitue chaque niveau d'efficacité et d'efficacité donné (se reporter au tableau 3 pour consulter un diagramme du processus).

Tableau 3 : Évaluation du consortium – Diagramme



Le cadre d'évaluation présente des précisions sur la façon dont le Guide d'évaluation sera appliqué, y compris l'utilisation des documents d'évaluation, pour en arriver à l'appréciation globale. Les examens de l'efficacité et de l'efficacité ainsi que les

recommandations de l'équipe sont ensuite regroupés afin de présenter une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience du consortium (c'est à dire ce document).

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et de l'étude des coûts de référence 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 4 précise la façon dont on utilisera l'appréciation globale pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 4 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires	Incidence sur les conseils scolaires 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 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du STSCO, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience les semaines du 11 et du 16 décembre 2006 inclusivement.

1.3.7 Documentation

L'annexe 3 contient une liste des documents que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a utilisés dans le cadre de son examen. Ces documents ont été utilisés en

conjugaison avec les résultats des entrevues réalisées auprès de membres clés du consortium, d'intervenants externes et de décideurs clés.

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

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

2 Aperçu du consortium

2.1 Introduction au STSCO

Le STSCO a été mis sur pied en 2004 aux termes de l'entente de consortium conclue entre ses conseils partenaires, le PVNC et le KPR. Le STSCO est une organisation non constituée en société dont le mandat consiste à offrir des services de transport des élèves dans la région géographique desservie par les conseils scolaires partenaires. Le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud (CSDCCS) achète actuellement les services du STSCO pour desservir ses trois écoles francophones de la région. Le CSDCCS prévoit devenir un conseil partenaire à part entière du consortium d'ici l'automne 2007.

Le tableau 1 contient les renseignements présentés au Ministère par les conseils dans le cadre de l'étude de 2005-2006 sur le transport. Ces renseignements présentent un aperçu des activités actuelles des conseils.

Il convient de souligner que ces renseignements couvrent l'ensemble du PVNC (y compris la partie du PVNC qui est adjacente au Trillium Lakelands District School Board).

Tableau 1 : Données de l'étude de 2005-2006 sur le transport

Point	PVNC	KPR	CSDCCS	Total
Nombre d'écoles desservies	38	94	3	176
Nombre total de passagers ayant des besoins spéciaux ¹	247	359	0	606
Nombre de passagers ayant besoin d'un autobus adapté aux fauteuils roulants	33	84	0	117
Nombre total de passagers inscrits à des programmes spécialisés ²	1 067	2 610	0	3 677
Nombre total de passagers bénéficiant de services de transport de places disponibles par courtoisie	0	731	0	731

¹ Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport comme les élèves de l'éducation spécialisée inscrits dans des programmes communs ou intégrés ayant besoin d'itinéraires ou de véhicules spéciaux; les élèves qui doivent être transportés seuls; les élèves qui ont besoin d'un accompagnateur dans le véhicule.

² Comprend les élèves transportés vers les cours d'immersion en français; les programmes préparatoires et les programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins spéciaux qui sont transportés vers des programmes spécialisés sont intégrées dans la catégorie « Usagers ayant des besoins spéciaux ».

Point	PVNC	KPR	CSDCCS	Total
Nombre total de passagers – li aux situations dangereuses	627	1 755	10	2 392
Nombre total d'élèves transportés chaque jour	10 554	21 693	182	32 429
Nombre total d'autobus de format normal ou intermédiaire exploités à contrat ³	170	357	2	529
Nombre total de minibus exploités à contrat	24	62	1	87
Nombre total de véhicules d'usage scolaire exploités à contrat ⁴	3	6	0	9
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées exploités à contrat	16	27	1	44
Nombre total de taxis exploités à contrat	66	55	0	121
Nombre total de véhicules exploités à contrat	279	506	5	790

Tableau 2 : Données financières de 2005-2006⁵

Point	PVNC	KPR	CSDCCS
Affectation de 2005-2006	9 684 319 \$	16 149 445 \$	13 363 914 \$
Dépenses de 2005-2006	8 876 741 \$	16 107 309 \$	14 857 246 \$
Surplus budgétaire de 2005-2006 (déficit)**	807 578	42 136 \$	(1 493 332) \$
Pourcentage des dépenses de transport liées aux services du STSCO	84 %	100 %	3 %

** Nota : Représente le surplus budgétaire (déficit) pour l'ensemble du conseil scolaire, y compris les dépenses afférentes.

³ Comprend les autobus de format normal, les autobus de format intermédiaire, les autobus de format normal adaptés aux fauteuils roulants et les autobus de format intermédiaire adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

⁴ Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines à usage scolaire.

⁵ D'après les données du Ministère – voir annexe 1.

3 Gestion du consortium

3.1 Introduction

La gestion du consortium englobe la gestion de toute l'organisation offrant des services de transport des élèves. L'analyse se fonde sur un examen des quatre composantes principales de la gestion du consortium :

- Gouvernance;
- Structure organisationnelle;
- Gestion du consortium;
- Gestion financière.

Chacune des composantes a été analysée en fonction d'observations tirées de faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes; cette évaluation est ensuite résumée afin d'en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous:

Gestion du consortium – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne - élevée

3.2 Gouvernance

La gouvernance se rapporte à la façon dont une organisation est dirigée et contrôlée. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et d'en assurer le contrôle est une des responsabilités principales 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 la gestion des activités quotidiennes et qu'il serve de voie de communication entre les administrateurs/conseils et le consortium.

3.2.1 Observations

Entente de consortium

Le STSCO est une organisation non constituée en société qui est gouvernée par ses conseils partenaires, le PVNC et le KPR; l'organisation a été mise sur pied afin d'offrir des services de transport des élèves pour le territoire desservi par chacun des conseils partenaires. L'entente de consortium définit le rôle du STSCO comme celui d'un administrateur commun des services de transport pour les élèves, à l'exception des

affrètements, et établit les exigences liées à la résiliation, à l'indemnisation, aux assurances et à la surveillance. De plus, une méthode de règlement des conflits a été définie afin d'assurer une approche rationnelle et structurée à l'égard du règlement des conflits entre les parties de l'entente. L'entente de consortium définit efficacement les rôles, les responsabilités et les exigences de chaque intervenant au sein du consortium.

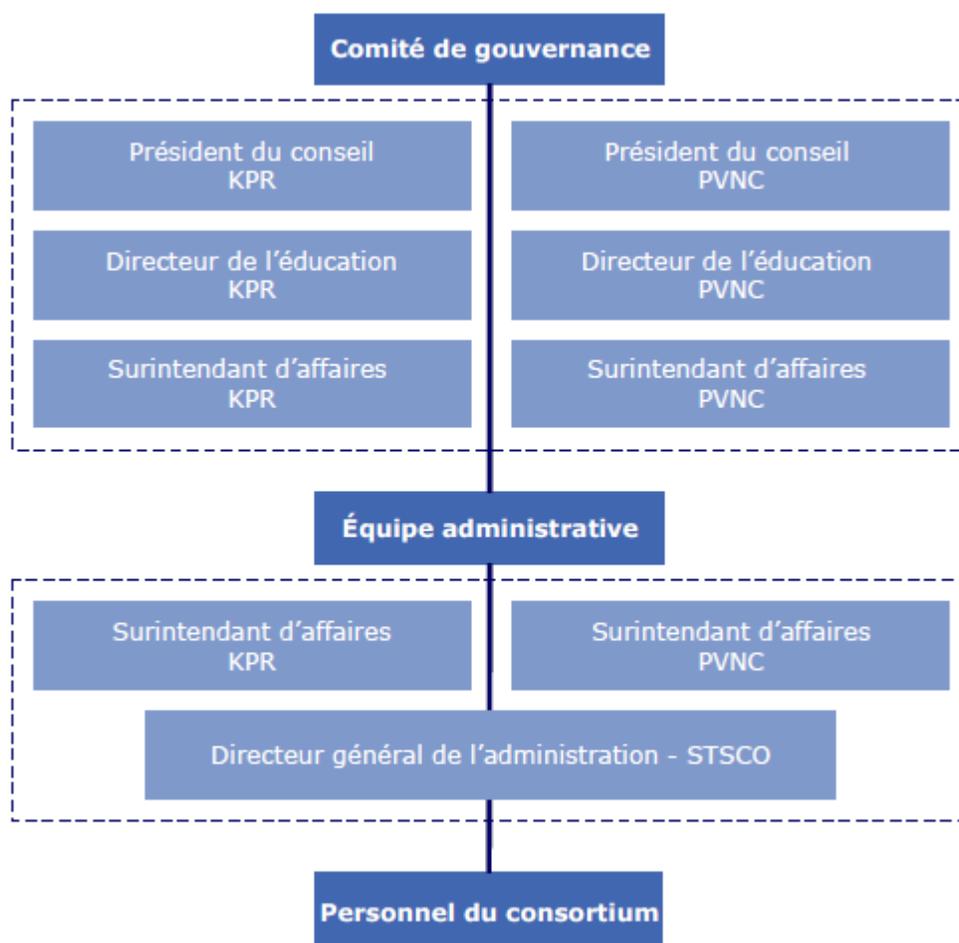
L'entente prévoit également une excellente clause concernant le partage des coûts et la gestion des répercussions que les décisions de chacun des conseils peuvent avoir sur les activités du consortium. La politique sur le partage des coûts prévoit l'attribution de frais généraux à chacun des conseils de façon non pondérée en fonction du nombre d'élèves, tandis que les coûts d'exploitation sont répartis de façon pondérée en fonction du nombre d'élèves. Cette méthode permet une répartition équitable des coûts entre les conseils selon les ressources dont ils ont besoin. L'entente renferme également une exigence qui prévoit que si un conseil souhaite apporter des modifications à ses politiques courantes et que ces modifications pourraient avoir une incidence considérable sur les activités du STSCO, le conseil partenaire qui souhaite apporter des modifications doit consulter l'autre conseil partenaire et aviser le STSCO de toutes les modifications apportées; il doit leur accorder un délai suffisant pour mettre en œuvre les modifications. La combinaison de ces dispositions renforce l'idée selon laquelle les conseils scolaires sont des partenaires au sein du consortium et selon laquelle les décisions qu'ils prennent ont des répercussions sur les élèves d'autres administrations; ces décisions doivent être mûrement réfléchies, car elles peuvent avoir une incidence sur les coûts d'ensemble ou la qualité des services de transport.

Structure de gouvernance

Le STSCO a adopté une structure opérationnelle à trois échelons qui comprend un comité de gouvernance, une équipe administrative et un effectif. Le comité de gouvernance est formé de trois représentants de chacun des conseils partenaires (président du conseil, directeur de l'éducation et surintendant d'affaires). Lorsque le CSDCCS deviendra un membre à part entière du consortium à l'automne 2007, il aura également trois représentants au sein du comité et ces représentants auront les mêmes rôles et responsabilités que les membres actuels. La sélection des membres est définie dans l'entente du consortium et se fonde sur le fait que chacun des conseils partenaires doit nommer les membres d'après leur poste, de la façon indiquée. L'équipe administrative est formée de directeurs de chacun des conseils partenaires et du directeur général du STSCO. Les directeurs ont la responsabilité de communiquer à leur conseil respectif toutes les questions liées au transport.

L'effectif est géré par le directeur général, mais chaque personne est un employé direct de l'un des conseils partenaires. Le tableau 5 présente en détail la structure actuelle :

Tableau 5 : Structure des rapports hiérarchiques



Dans le cadre de la structure actuelle, les rôles et responsabilités du comité de gouvernance sont clairement définis et sont axés sur la présentation de directives stratégiques appropriées à l'intention du STSCO. Les responsabilités principales du comité de gouvernance comprennent notamment l'autorisation budgétaire, l'approbation des modifications apportées aux paramètres de prestation des services, la communication avec les intervenants par la publication d'un plan annuel sur le rendement du STSCO et la médiation à l'égard des problèmes présentés par l'équipe administrative. Une structure officielle a été mise en place pour la présentation des problèmes à résoudre et l'enregistrement du procès-verbal des réunions du comité.

L'équipe administrative sert de lien entre les activités quotidiennes, le comité de gouvernance et les conseils partenaires. Le rôle de l'équipe administrative est généralement tactique; par conséquent, ses responsabilités sont axées principalement sur les activités et les opérations quotidiennes du STSCO. Le directeur général du

STSCO rend compte aux directeurs de tout ce qui touche les questions budgétaires, les questions liées aux exploitants, les négociations, la dotation, les questions stratégiques qui ont une incidence sur le transport et les questions qui doivent être présentées au comité de gouvernance. Cette structure se veut un mécanisme efficace pour assurer le contrôle du consortium.

Achat des services du STSCO

En plus d'offrir ses services aux conseils partenaires, le STSCO offre des services de transport au CSDCCS ainsi qu'aux membres des Premières nations de la région (y compris Curve Lake et Hiawatha). Le CSDCCS discute actuellement avec le STSCO afin de devenir membre à part entière du consortium. On prévoit que les discussions se termineront d'ici la fin de l'année scolaire 2006-2007. Actuellement, les acheteurs de services (c.-à-d. le CSDCCS ou les membres des Premières nations de la région) ne participent pas à la gouvernance ou à l'administration des services du STSCO. Il convient également de souligner qu'aucune entente officielle n'a été conclue avec des groupes d'achat de services. Les services achetés par le CSDCCS sont offerts selon la formule coût plus frais administratifs. Le coût est déterminé d'après la formule des taux négociée par le STSCO avec la Bus Operators Association (BOA). Les frais administratifs s'élèvent à 2,5 % du coût total. Les services achetés par les groupes des Premières nations sont offerts au prix coûtant.

3.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- Le STSCO a conclu une entente avec les conseils partenaires. L'entente renferme suffisamment de précisions sur les dispositions clés comme le partage des coûts, le règlement des conflits, le contrôle et le rôle du consortium. Ce point est important puisqu'il définit clairement la relation entre les conseils partenaires dans la prestation de services sécuritaires, efficaces et efficaces en matière de transport des élèves. Depuis que les conseils partenaires ont approuvé l'entente, celle-ci sert de document juridique régissant les activités du STSCO;
- Le STSCO peut compter sur un organisme de surveillance (le comité de gouvernance) qui est représenté à part égale par chacun des conseils partenaires. Cette mesure permet de s'assurer que le processus décisionnel est juste et équitable et que les droits des intervenants sont égaux;

- Les rôles et responsabilités du comité de gouvernance sont clairement précisés dans l'entente de consortium du STSCO. Cela permet d'éviter toute ambiguïté concernant la fonction du comité de gouvernance et favorise un processus décisionnel efficace et efficient, puisque le comité peut se reporter à ses rôles et responsabilités lorsqu'il doit résoudre des problèmes;
- Le comité de gouvernance se réunit de façon périodique. Pour être efficace, le comité de gouvernance doit se réunir de façon périodique afin de se tenir au courant des activités du consortium, y compris le rendement financier et les progrès réalisés dans le cadre des plans opérationnels. De plus, les réunions périodiques permettent la prise de décisions en temps opportun;
- Le procès-verbal des réunions est consigné et approuvé, et les membres assurent le suivi des mesures à prendre. Le procès-verbal de chaque réunion est essentiel pour assurer l'intégrité et la transparence du processus de gouvernance;
- Le comité de gouvernance est responsable de l'orientation du STSCO et de l'approbation des points principaux, et le comité de gouvernance achemine à l'équipe administrative toutes les questions ne se rapportant pas à la surveillance. Il est important que le comité de gouvernance mette l'accent sur son rôle de surveillance, ce qui signifie qu'il ne participe pas au processus décisionnel quotidien. Le processus ne serait pas efficace ni efficient si les décisions opérationnelles quotidiennes devaient être approuvées au préalable par le comité de gouvernance.

3.2.3 Recommandations

Achat des services du STSCO

Actuellement, le STSCO vend des services de transport des élèves au CSDCCS et aux groupes des Premières nations de la région. Toutefois, aucun contrat en bonne et due forme avec ces parties n'a été approuvé. Les contrats approuvés en bonne et due forme protègent le consortium en définissant clairement la portée des services et les frais. Sans contrat, le risque de conflits découlant de malentendus est plus élevé. Des ententes officielles doivent être établies pour tous les services vendus afin de

s'assurer que les éléments clés comme la portée des services offerts, les frais, l'assurance / obligations, la qualité du service, la méthode de règlement des conflits et la durée sont clairement définis et approuvés avant la prestation des services.

Frais généraux assumés par les conseils scolaires acheteurs de services

Le STSCO doit évaluer la façon dont ils déterminent les frais généraux imputés aux conseils acheteurs afin de s'assurer qu'ils reflètent les frais généraux réels. Le STSCO exige du CSDCCS des frais administratifs de 2,5 % en plus des coûts du contrat. Aucuns frais administratifs ne sont exigés aux groupes des Premières nations. Actuellement, les frais administratifs du STSCO sont d'environ 4 % des dépenses liées au transport des élèves de leur domicile jusqu'à l'école. Le calcul précis des frais administratifs permettra au STSCO de s'assurer que chacun des conseils partenaires auquel il offre des services assume une proportion juste et équitable des coûts de gestion et des frais administratifs. Étant donné que le CSDCCS prévoit devenir membre du consortium et que le conseil représente le plus important acheteur de services, le fait de résoudre ce problème se voudrait une mesure proactive permettant de prendre en compte le coût lié à la prestation des services offerts à tout autre conseil acheteur éventuel.

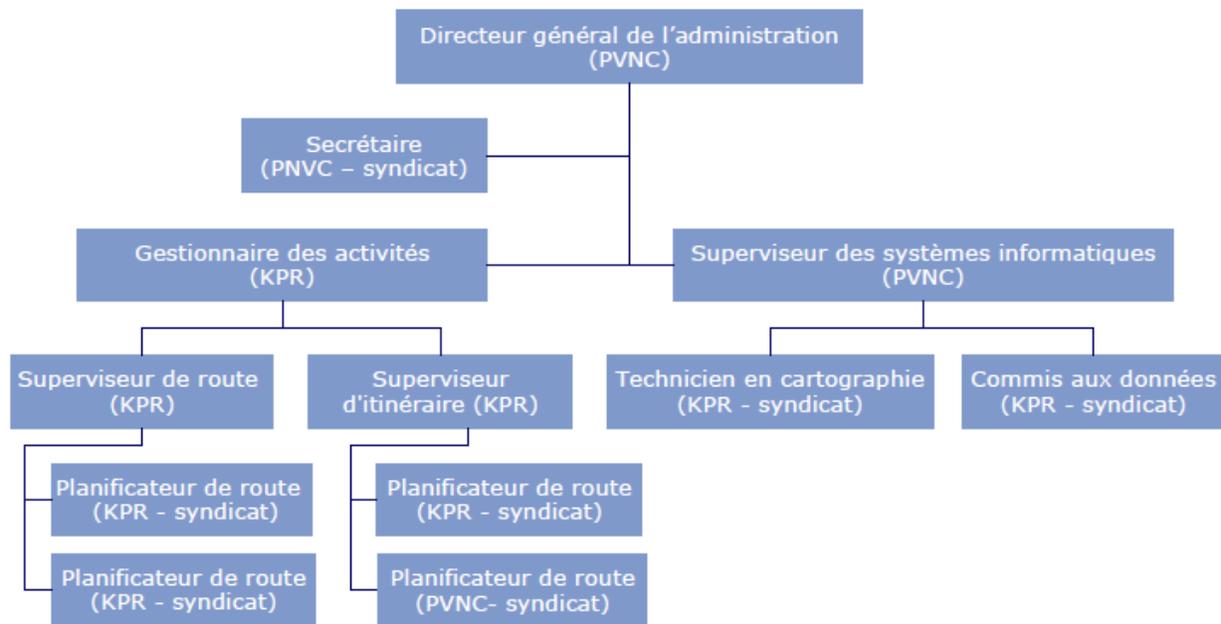
3.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle peut prévoir un processus efficace de communication et de coordination afin de permettre le déroulement efficace des activités. Les rôles et responsabilités doivent être bien définis au sein de l'organisation. On peut ainsi réaliser des économies sur le plan opérationnel en s'assurant que les tâches ne se chevauchent pas et que les problèmes cernés puissent être résolus efficacement par le respect de la voie hiérarchique. D'un point de vue idéal, l'organisation doit être divisée de façon fonctionnelle (par département ou secteur) et toutes les fonctions opérationnelles de base doivent être identifiées.

3.3.1 Observations

La structure organisationnelle du STSCO permet des liens hiérarchiques clairs. La structure est gérée par le directeur général. Le directeur général assure la direction de deux départements distincts quoique codépendants, soit les Opérations et la Technologie de l'information. Comme les STSCO ne constituent pas une personne morale distincte, les employés du STSCO sont des employés directs du PVNC ou du KPR et sont syndiqués ou non syndiqués. Les descriptions de travail établissent clairement les secteurs de responsabilité de chacun des membres du personnel et définissent la responsabilité des cadres supérieurs et le contrôle des activités fonctionnelles comme la détermination des routes, la gestion des systèmes, le contrôle des contrats et la gestion. L'organigramme présenté au tableau 6 illustre la structure et indique également l'employeur légal des membres du personnel et le caractère syndiqué ou non syndiqué de leur poste.

Tableau 6 : Organigramme du STSCO



Compte tenu du fait que le personnel du STSCO est composé d'employés du PVNC et du KPR, y compris des postes syndiqués et non syndiqués, les employés du STSCO sont assujettis aux politiques administratives de leur conseil employeur et les employés syndiqués sont assujettis aux conventions collectives de leur syndicat respectif. Le STSCO a conclu des ententes avec les représentants locaux du SCFP pour chaque conseil partenaire concernant la dotation du STSCO; ces ententes prévoient des directives sur la façon dont les nouveaux postes syndiqués doivent être dotés et indiquent le conseil partenaire qui doit doter ces postes.

3.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- Le STSCO a mis sur pied une structure organisationnelle logique avec des liens hiérarchiques clairs. L'organisation a été divisée de façon fonctionnelle en deux départements, les Opérations et la Technologie de l'information (TI) – cela permet d'établir des responsabilités et des obligations précises pour chaque secteur fonctionnel. D'autres fonctions de soutien, comme la TI et la Comptabilité, sont assumées à l'échelon des conseils scolaires (se reporter à la section 3.4.1);

- Le STSCO a conclu un protocole d'entente officiel avec les représentants syndicaux du PVNC et du KPR – ce protocole d'entente permettra d'éviter les conflits éventuels concernant l'admissibilité pour chaque poste et la dotation de nouveaux postes ou le remplacement de postes syndiqués au sein du STSCO;
- Le STSCO a clairement défini les rôles et les responsabilités des membres du personnel dans les descriptions de travail. Il est important de définir les rôles au sein de l'organisation afin de s'assurer que les membres du personnel sont au courant des connaissances, des compétences et des capacités nécessaires à leur poste, du rôle de leur poste au sein de l'organisation, de la portée de leur pouvoir et de leur responsabilité et de la voie hiérarchique qui doit être respectée.

3.3.3 Recommandations

Statut de l'organisme

Les conseils partenaires doivent envisager la création officielle du STSCO à titre de personne morale distincte. Le STSCO est régi par les conditions précisées dans l'entente de consortium approuvée par les conseils partenaires. Bien que le STSCO ne soit pas constitué en personne morale distincte, il est reconnu que son fonctionnement actuel semble efficace. À long terme, l'évolution des circonstances politiques et les conflits possibles entre les conseils partenaires pourraient entraîner la déstabilisation de cette structure. L'officialisation (par la constitution en personne morale ou un partenariat reconnu en droit) du STSCO entraînerait des avantages sur le plan organisationnel et permettrait notamment au personnel de résoudre certains des problèmes liés au financement, aux responsabilités, à la gestion des ressources humaines et à la passation des marchés, tel qu'il est décrit dans le présent rapport.

3.4 Gestion du consortium

La gestion du consortium se concentre sur les aspects opérationnels de l'organisation, soit notamment d'assurer la responsabilité du personnel, de mettre l'accent sur l'amélioration continue par le biais de mesures de planification opérationnelle et de contrôle et de s'assurer que les risques sont gérés en signant des ententes appropriées pour définir clairement les relations d'affaires.

3.4.1 Observations

Plans opérationnels et indicateurs clés du service

Le STSCO examine l'efficacité et l'efficience de ses activités chaque année afin de déterminer la nécessité d'apporter des améliorations opérationnelles. Le cycle d'examen s'amorce en décembre/janvier avec un examen interne des possibilités liées à l'amélioration des activités. Cet examen interne est suivi en février d'une présentation à l'intention de l'équipe administrative, du comité de gouvernance et des conseils partenaires aux fins d'approbation puis, en mars, de consultations publiques, au besoin, et enfin, de la planification et de la mise en œuvre finales entre juin et août.

La définition des objectifs et des missions d'une organisation est importante pour établir l'identité et le but de l'organisation. Le STSCO a présenté des énoncés de mission et de vision et, en 2006, a élaboré un plan opérationnel à long terme visant les 3 ou 4 prochaines années. Trois secteurs d'intervention privilégiés (indicateurs clés du service) ont été identifiés :

- Service aux élèves – mettre l'accent sur les stratégies de communication, la planification des routes et l'élaboration des programmes;
- Recherche d'économies dans les réseaux de transport – réexaminer les heures de service et examiner l'utilisation de solutions souples concernant les jours d'école en vue de réduire dix (10) routes d'autobus par année;
- Favoriser le transport durable – créer et maintenir des relations positives avec les exploitants et mettre l'accent sur la sécurité des élèves.

L'engagement du STSCO en ce qui concerne l'évaluation du rendement de leurs activités et l'évaluation périodique des stratégies et des techniques utilisées pour gérer les services de transport a permis de réduire plus de 10 routes d'autobus par année depuis sa création. Au fur et à mesure que les pratiques inefficaces sont éliminées du système, le niveau de réduction sera de plus en plus difficile à maintenir, mais le processus d'examen du rendement qui a été établi permettra la mise en œuvre d'autres pratiques exemplaires en vue de répondre à la rivalité des besoins qu'on trouve dans toutes les activités d'exploitation du transport.

Gestion des ressources humaines

Lors de la création du STSCO, le personnel embauché provenait de postes existants au sein des conseils partenaires. Cela a permis d'atténuer l'interruption des activités qu'aurait pu entraîner la création de la nouvelle organisation, puisque les employés avaient déjà reçu la formation nécessaire à l'exercice des fonctions liées aux nouveaux postes au sein du STSCO. Toutefois, les cadres supérieurs du STSCO reconnaissent le besoin de promouvoir le perfectionnement périodique des compétences et des capacités et ont mis en place un processus annuel de planification et d'examen pour les employés, soit un processus se fondant sur celui des conseils partenaires. Cela permet

aux cadres dirigeants d'établir un lien entre les objectifs des employés et les objectifs globaux établis chaque année par le STSCO.

Services de soutien

Une des fonctions essentielles liées à la gestion est de déterminer les services qui doivent être offerts et les services qui peuvent être achetés plus efficacement de fournisseurs externes. Les cadres supérieurs du STSCO ont mis en place un processus rationnel pour évaluer les services de soutien, et ce processus comprend l'achat de services provenant des conseils partenaires et de fournisseurs externes. Les services de comptabilité sont assurés par le KPR, et le PVNC offre les services de soutien en matière de TI. Les conseils ont accepté d'assumer le coût de ces services et de ne pas imputer les coûts au STSCO. Cet accord est consigné dans une note de service à l'intention du comité de gouvernance. Les services juridiques sont assurés par les conseillers de l'un ou l'autre des conseils partenaires en fonction des besoins et à des taux conformes à ceux offerts au conseil partenaire.

Compte tenu du fait qu'aucun services de traduction ne sont nécessaires actuellement pour les services offerts par le STSCO, on prévoit que le CSDCCS devra assumer tous les coûts liés aux services de traduction lorsqu'il se joindra au consortium. Les contrats de services externes du STSCO englobent le soutien relatif aux logiciels (MapNet) et au système de réponse vocale interactif (IVR - Ontira) ainsi que des services d'entretien auprès d'un fournisseur local.

3.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- Le STSCO a établi un processus officiel pour assurer le suivi du rendement des employés. Ce processus comprend l'aide aux employés dans la détermination des objectifs et l'atteinte de ces objectifs. Il s'agit d'une meilleure pratique puisqu'elle contribuera à rehausser la motivation des employés et à s'assurer que le STSCO puisse compter sur des éléments de valeur;
- Le STSCO est un nouveau consortium; au cours de sa deuxième année d'exploitation, il a élaboré un plan à long terme en vue d'améliorer ses activités. La planification détaillée à long terme démontre que le consortium a à cœur de réaliser son mandat, soit d'offrir des services sécuritaires, efficaces et efficients en matière de transport des élèves.

3.4.3 Recommandations

Services de soutien offerts par les conseils partenaires

Le STSCO, en collaboration avec les conseils partenaires, doit réexaminer la prestation de ses services de soutien pour s'assurer qu'elle est équitable et qu'elle est intégrée dans les frais administratifs et les coûts opérationnels relatifs au transport des élèves. Ce point deviendra de plus en plus important à mesure que d'autres conseils se joindront au STSCO. Actuellement, chaque conseil partenaire assume les coûts des services de soutien qu'il offre au STSCO, sans imputer de coûts au STSCO. Le KPR offre les services de comptabilité et le PVNC assume la fonction liée à la TI. Le fait de ne pas imputer le coût de ces services au STSCO signifie que les dépenses opérationnelles du STSCO sont sous-évaluées et que le coût réel que doit assumer le STSCO pour la prestation des services de transport des élèves n'est pas consigné de façon précise. De plus, si les coûts d'un service sont plus élevés que ceux d'un autre service, l'un des conseils partenaires assume des coûts plus élevés, ce qui entraîne des inégalités en ce qui concerne le partage des coûts. Le STSCO doit également évaluer si tous les coûts sont pris en compte – par exemple, les coûts d'administration de la paye et les heures de travail des directeurs.

3.5 Gestion financière

La mise en place d'un processus sain de gestion financière permet d'assurer l'intégrité et la précision des renseignements financiers. Cela englobe les contrôles internes mis en place dans le processus comptable et l'établissement d'un processus budgétaire solide qui permet la responsabilisation dans le cadre du processus décisionnel. La présente section portera également sur le rendement financier passé du consortium pour une période d'au moins 3 ans en vue de constater toute variation importante d'une année à l'autre, ce qui permettra d'évaluer l'incidence des décisions prises par le consortium sur les dépenses liées au transport.

3.5.1 Observations

Comptabilité

Le STSCO agit à titre de département du KPR en matière de vérification des données financières. Le KPR doit assumer toutes les fonctions liées à la comptabilité au nom du STSCO. Le KPR utilise ses propres logiciels de comptabilité et se sert de la codification des comptes pour distinguer les comptes du STSCO. Le STSCO possède son propre plan de comptes qui distingue clairement les coûts imputés au STSCO des coûts imputés au KPR et permet de faciliter la répartition des dépenses. Les codes de comptes sont de trois types – les dépenses imputables uniquement au KPR, les dépenses imputables uniquement au PVNC, et les dépenses partagées. Les dépenses imputées exclusivement à l'un ou l'autre des conseils sont imputées en entier à leur code particulier. Les autres coûts partagés sont imputés aux codes partagés et, à la fin de chaque mois, sont partagés entre les conseils d'après le mécanisme établi de

partage des coûts (se reporter à la section 3.4.1). Les dépenses principales du STSCO sont les coûts des contrats de transport. Les contrats sont négociés avec le STSCO mais sont approuvés par les directeurs de chacun des conseils partenaires.

Les factures sont reçues par le Secrétariat du transport du STSCO, qui a la responsabilité de coder les factures et de saisir les données des factures dans le système électronique de bons de commande du KPR. Le directeur général du STSCO examine chacune des factures et les approuve avant de les acheminer au directeur du KPR aux fins d'approbation. Le KPR a établi ses propres politiques sur les restrictions liées à l'approbation et les contrôles internes, pour ce qui est des examens et des approbations. À la réception des vérifications et des approbations appropriées, le comptable du KPR saisira les renseignements dans son système financier aux fins de traitement. Toutes les factures sont réglées par le biais du compte bancaire du KPR. À la fin du mois, les montants sont regroupés et les dépenses sont imputées au PVNC, suivant le cas, d'après les ententes de partage des coûts établies dans l'entente du STSCO.

Planification budgétaire et contrôle

Les conseils partenaires établissent un calendrier d'élaboration budgétaire pour le directeur général; ce calendrier comprend l'élaboration du budget en avril et en mai et l'établissement d'un budget final en juin. Lors de la préparation du budget, le directeur général cherche à établir un budget équilibré en se servant des lignes directrices des conseils partenaires.

Le budget présente séparément les coûts/revenus prévus par conseil et par compte afin de faciliter l'examen et l'analyse, par l'équipe administrative, du budget proposé avant l'approbation des conseils partenaires. Ce processus bien défini permet à chacun des conseils de connaître ses coûts de transport projetés et d'évaluer l'incidence que peuvent avoir les changements proposés sur la prestation des services.

Après l'établissement du budget final, le KPR présente chaque mois au directeur général un rapport de suivi des dépenses par rapport aux dépenses prévues au budget. De plus, le KPR présente au STSCO un rapport trimestriel sur les écarts. Le directeur général a la responsabilité d'évaluer le caractère raisonnable de l'ensemble des dépenses et des écarts par rapport aux montants prévus au budget.

Deux fois par année, le directeur général présente au comité de gouvernance les résultats financiers, y compris une comparaison avec les montants prévus au budget. Dans les cas où les coûts dépassent le montant prévu au budget, le directeur général préparera un rapport afin que l'équipe établisse un plan d'action et une solution qui seront ensuite présentés au comité de gouvernance. Il s'agit d'un excellent processus qui permet à chacun des conseils d'assurer périodiquement le suivi des dépenses liées au transport et d'utiliser les connaissances et l'expertise du directeur général pour connaître les facteurs qui peuvent entraîner des écarts budgétaires.

Examen du rendement financier

Les résultats financiers des deux conseils partenaires pour les fins d'exercice 2004, 2005 et 2006 ainsi que le rendement prévu pour la fin d'exercice 2007 sont présentés à l'annexe 1. Les écarts principaux constatés d'une année à l'autre sont expliqués ci-dessous pour chacun des conseils.

KPR

Les frais d'administration sont demeurés à environ 4 % de l'ensemble des dépenses chaque année. Une faible augmentation a été constatée dans les dépenses opérationnelles de l'exercice 2005, puisque les conseils ont engagé des dépenses considérables pour la mise sur pied du STSCO.

Les dépenses de transport des élèves du domicile jusqu'à l'école sont passées de 91 % de l'ensemble des dépenses en 2004 à 96 % de l'ensemble des dépenses en 2007. Cet écart s'explique par la transition des autres dépenses (qui comprenait le transfert à d'autres conseils) vers les dépenses de transport des élèves du domicile jusqu'à l'école lorsque le STSCO a été créé. Dans les dépenses de transport des élèves du domicile jusqu'à l'école, on a constaté une hausse considérable des dépenses liées au transport des élèves ayant des besoins spéciaux, qui ont augmenté de 240 % entre 2004 et 2007, comparativement aux dépenses de transport régulier, qui ont augmenté de 17 % depuis 2004. Cette hausse s'explique en partie par le fait que les coûts liés au transport des élèves ayant des besoins spéciaux ont été contrôlés de façon plus précise au cours des deux dernières années.

Les autres dépenses sont passées de 5 % de l'ensemble des dépenses en 2004 à zéro en 2007 – se reporter à l'explication présentée dans la section Dépenses de transport des élèves du domicile jusqu'à l'école.

Le KPR a également des revenus provenant d'autres conseils, soit des revenus touchés pour des services achetés par le CSDCCS et les Premières nations de la région. Le KPR comptabilise tous les revenus et dépenses associés aux conseils acheteurs de services et ne les répartit pas entre les conseils partenaires afin de réduire le fardeau administratifs lié à ce processus.

PVNC

Les frais d'administration ont connu une faible hausse, passant de 2 % à 4 % de l'ensemble des dépenses. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des dépenses opérationnelles engagées lors de la création du consortium.

Les dépenses de transport des élèves du domicile jusqu'à l'école sont passées de 91 % de l'ensemble des dépenses en 2004 à 95 % de l'ensemble des dépenses en 2007. Cet écart s'explique par la transition des autres dépenses (qui comprenait le transfert à d'autres conseils) vers les dépenses de transport des élèves du domicile jusqu'à l'école

lorsque le STSCO a été créé. Dans les dépenses de transport des élèves du domicile jusqu'à l'école, les dépenses liées aux services de transport général à contrat ont connu une faible baisse au fil des ans, tandis que les dépenses liées au transport des élèves ayant des besoins spéciaux ont augmenté de 46 %. Cet écart dans les dépenses de transport des élèves ayant des besoins spéciaux s'explique principalement par le suivi plus sévère de ce type de dépenses à titre de dépenses distinctes.

Les autres dépenses sont passées de 6 % de l'ensemble des dépenses en 2004 à 1 % de l'ensemble des dépenses en 2007 – se reporter à l'explication présentée dans la section Dépenses de transport des élèves du domicile jusqu'à l'école.

Des discussions avec le personnel du STSCO ont permis de constater que le KPR a connu des situations déficitaires et que le PVNC a connu des situations de surplus par le passé en ce qui concerne le financement et les dépenses liés au transport. Voici les motifs présentés pour expliquer cette situation :

- KPR – Le déficit budgétaire s'explique en partie par le gel du financement en 1997, ainsi que par la hausse des coûts liés au transport des élèves des programmes d'éducation spécialisée. De plus, le KPR offre plusieurs programmes. Comme ces programmes spécialisés ne sont généralement offerts que dans quelques écoles, les enfants inscrits à ces programmes spécialisés ont besoin de services de transport spéciaux qui ne seraient pas nécessaires autrement;
- PVNC – Le surplus budgétaire s'explique principalement par le maintien du financement. Ce conseil scolaire n'offre pas de nombreux programmes spécialisés. Récemment, le conseil a ouvert d'autres écoles, ce qui a réduit les besoins en matière de transport et les coûts qui s'y rattachent.

3.5.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- Le STSCO et ses conseils partenaires ont établi des politiques appropriées et des mesures de contrôle internes pour la comptabilisation des revenus et des dépenses du STSCO. La fonction de comptabilité est assurée à l'échelon des conseils; toutefois, le STSCO procède d'abord à un premier examen et présente

son approbation (y compris le codage des comptes). Le STSCO ne peut pas verser des fonds; par conséquent, une deuxième phase d'examens survient à l'échelon des conseils avant les déboursements, ce qui protège le consortium et les conseils contre la fraude et les erreurs comptables;

- Le STSCO, en collaboration avec le KPR, a élaboré un plan comptable qui distingue clairement les coûts particuliers des conseils (imputés en entier au conseil partenaire) des coûts partagés. Cette mesure lui a permis de répartir de façon plus efficace et efficiente les coûts entre les conseils;
- Le STSCO a mis en place, en collaboration avec ses conseils partenaires, un processus qui permet la préparation des budgets en temps opportun. Le processus de contrôle du budget qui a été mis en place force le directeur général à assumer sa responsabilité en ce qui en trait aux dépenses de transport par le biais de rapports périodiques au comité de gouvernance. Ce processus permet de s'assurer que le directeur général du STSCO est responsable des opérations financières de l'organisation.

3.5.3 Recommandations

Revenus/dépenses provenant des conseils acheteurs de services

Le STSCO doit examiner son approche concernant la répartition des frais administratifs récupérés des conseils acheteurs de services. Actuellement, le KPR comptabilise tous les frais administratifs et les dépenses connexes provenant des conseils acheteurs de services. La majorité de ces frais sont récupérés du CSDCCS, qui deviendra un partenaire à part entière du consortium d'ici la fin de l'année; sinon, les frais éventuels ne seraient pas si importants. Comme pour la recommandation précédente concernant la répartition des frais généraux, un examen proactif de ce processus devrait être réalisé pour s'assurer que les inégalités entre les conseils partenaires soient réduites. Si un certain niveau de soutien administratif est offert par chacun des conseils, la répartition des frais administratifs récupérés et des coûts entre les conseils partenaires favorisera l'équité entre les conseils.

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

Le rendement du STSCO en ce qui concerne les pratiques de gestion du consortium est de moyen à élevé. Le STSCO a démontré que ses activités servaient les meilleurs intérêts des deux conseils partenaires. Il a mis en place une structure et des pratiques

organisationnelles et une structure et des pratiques de surveillance appropriées pour assurer la responsabilisation et la transparence. Le processus de gestion financière permet de s'assurer que des mesures de contrôle appropriées sont mises en place pour protéger les actifs et assurer l'exactitude des rapports financiers présentés aux conseils partenaires.

L'indépendance du STSCO envers ses conseils partenaires se limite actuellement à son emplacement physique. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une exigence du Ministère en ce qui concerne la prestation des services des consortiums, la constitution en personne morale permettrait au consortium de résoudre certains des problèmes liés à la passation des marchés et à la gouvernance, soit les problèmes que l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience a cernés. La constitution en personne morale accorderait également au consortium l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions dans les meilleurs intérêts des élèves sans subir l'influence possible de parties externes au comité de gouvernance. Lorsque le consortium sera constitué en personne morale distincte, il pourra se concentrer sur l'élaboration de politiques administratives et de politiques d'exploitation indépendantes des conseils partenaires. Il pourra également négocier ses propres services de soutien pour s'assurer que les coûts sont imputés de façon appropriée au consortium, ce qui permettra de connaître tous les coûts réels associés aux services de transport des élèves.

Le STSCO cerne continuellement des secteurs à améliorer et examine les possibilités d'optimiser ses activités. Le fait de mettre l'accent sur l'amélioration continue en fonction des directives présentées par les cadres supérieurs et le comité de gouvernance démontre tout le potentiel dont cette organisation peut tirer profit pour améliorer ses services et devenir un organisme hautement efficace et efficient.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

L'examen des politiques et des pratiques met l'accent sur les politiques de transport actuelles du consortium et des conseils partenaires et sur la façon dont ces politiques se reflètent dans la pratique. L'analyse sera centrée sur quatre secteurs clés :

- Politiques de transport;
- Planification des routes;
- Programmes de sécurité;
- Besoins spéciaux et programmes spécialisés.

Chacune des composantes a été analysée en fonction d'observations tirées de faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience des politiques et des pratiques du consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

Politiques et pratiques – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne - élevée

4.2 Politiques sur le transport

Les politiques de planification du transport servent de base à la prestation des services de transport et établissent les paramètres liés à l'efficacité et à l'efficience du système. Les domaines clés qui sont évalués dans la présente section sont l'exhaustivité des politiques établies et le degré d'harmonisation des politiques des conseils.

4.2.1 Observations

Infrastructure stratégique

Les politiques sur le transport servent de base à la structure opérationnelle de toute organisation de transport. La mise en place de politiques liées aux aspects clés de l'organisation, y compris les conditions d'admissibilité, les règlements et les mesures disciplinaires à l'égard des élèves, l'emplacement des arrêts d'autobus, les critères d'examen, la longueur désirée des routes et les procédures liées au transport des élèves inscrits à des programmes d'éducation spécialisée, est importante, puisque ces politiques présentent un point de référence précis auquel les parents, le personnel des conseils, les élèves et le personnel de l'entreprise de transport par autobus peuvent se reporter dans différentes situations. De façon générale, le STSCO et ses conseils partenaires ont élaboré un ensemble approprié d'énoncés de principe et ont harmonisé ces énoncés de façon à ce que le personnel du STSCO dispose des directives

nécessaires pour gérer efficacement le programme de transport. Soulignons notamment la mise en place d'une politique qui exige des parents qu'ils assurent le transport des élèves qui fréquentent des écoles situées à l'extérieur des limites géographiques définies.

Malgré l'évaluation généralement positive de l'infrastructure stratégique, il subsiste des préoccupations concernant la distance que les élèves doivent parcourir à pied, le transport de places disponibles par courtoisie, le transport dans des situations dangereuses, la durée des routes et l'âge de la flotte. Les politiques sur la distance à parcourir à pied sont établies aux endroits où l'accès à l'école n'est pas limité d'après la distance entre le lieu de résidence d'un élève et son école. Au moment de l'examen, ces politiques n'avaient pas été harmonisées entre les conseils partenaires. On s'attendait à harmoniser progressivement les politiques afin d'utiliser la plus courte des deux distances, si le financement était disponible. D'ici à ce que les politiques soient harmonisées, les planificateurs de routes du STSCO subiront sans raison valable des contraintes dans l'élaboration des routes.

Les services de transport de places disponibles par courtoisie et de transport lié aux situations dangereuses sont offerts de façon exceptionnelle. Le transport de places disponibles par courtoisie est offert aux élèves s'ils peuvent utiliser la route existante le matin et l'après-midi dans le cadre du réseau actuel. En 2005-2006, le nombre d'élèves bénéficiant des services de transport de places disponibles par courtoisie représentait environ 3 % de l'ensemble des usagers, tandis qu'aucun élève du CSDCCS ou du PVNC n'a bénéficié des services de places disponibles par courtoisie.⁶ Le transport lié aux situations dangereuses peut être offert en fonction des distances d'admissibilité établies dans les cas où il n'y a pas de trottoirs ou lorsque des élèves doivent traverser des artères principales. Bien qu'aucune politique ne définisse ce qui constitue une situation dangereuse, le STSCO s'en remet à son expérience et aux pratiques exemplaires pour déterminer les situations dangereuses. Il est également reconnu que certains types de situations dangereuses se fondent sur des données historiques qui n'ont pas été mises à jour. Le nombre d'usagers bénéficiant du transport lié aux situations dangereuses représente 3,5 % du nombre total d'usagers du KPR, 5,5 % de tous les usagers du CSDCCS et 6 % de tous les usagers du PVNC⁷. La gestion et l'administration des élèves qui ne sont généralement pas admissibles aux services de transport demandent l'affectation de ressources humaines qui peuvent être mieux réparties pour analyser les routes possibles, tel qu'il est décrit à la section 5.2.3.

La durée des routes est un critère important pour déterminer les niveaux de service, compte tenu de son incidence possible sur le rendement des élèves et la participation aux activités parascolaires. Le but d'une politique sur la durée des routes est de s'assurer que les élèves ne sont pas soumis à des délais déraisonnables. Les

⁶ D'après les résultats de l'étude du Ministère, 2005-2006

⁷ D'après les résultats de l'étude du Ministère, 2005-2006

politiques des conseils partenaires ont été harmonisées à un niveau jugé raisonnable qui est légèrement inférieur à la pratique courante (annexe 2) de l'ensemble de la province pour les élèves de la 8^e année et moins. Toutefois, l'application de la politique a entraîné, pour un petit nombre d'élèves du KPR, une durée de trajet plus longue que celle établie dans la politique. Bien que les longs trajets en autobus vers les régions périphériques soient inévitables dans les grandes agglomérations comme celle desservie par le STSCO, des mesures continues doivent être prises pour réduire le nombre d'élèves devant parcourir de longs trajets.

Finalement, le STSCO a reconnu dans ses énoncés de politique et ses exigences contractuelles que l'âge du véhicule est un facteur important en matière de sécurité. La politique et les contrats stipulent que les autobus ne doivent pas avoir plus de 12 ans. Des dispositions sont prévues quant à l'utilisation temporaire d'un véhicule de réserve ayant jusqu'à 15 ans. Toutefois, la pratique actuelle permet aux exploitants d'exploiter de façon périodique des véhicules qui ont plus de 12 ans, même si un programme a été mis en place pour s'assurer que tous les véhicules exploités aient 12 ans ou moins d'ici 2009. Bien qu'il s'agisse d'un problème d'ordre contractuel (voir section 6.4.1) qui est examiné actuellement par le STSCO, le fait d'enfreindre sciemment la politique ne devrait être permis en aucun cas et devrait faire l'objet de mesures.

Emplacement des arrêts d'autobus

L'emplacement des arrêts d'autobus est déterminé d'après les lignes de visibilité, les conditions de trafic, les dispositifs de signalisation, le nombre d'élèves desservis, le caractère sécuritaire du parcours à pied, le nombre d'élèves pour chacun des arrêts et la facilité d'embarquement et de débarquement pour chacun des arrêts. Les élèves qui sont admissibles aux services de transport pourraient devoir se rendre à un arrêt d'autobus existant, peu importe la distance à parcourir, si aucun arrêt d'autobus sécuritaire ne peut être établi dans les limites d'admissibilité prévues, tel qu'il a été confirmé par le STSCO. La philosophie sous-jacente adoptée par le STSCO dans la planification de base en matière de transport est le fait que les parents sont responsables de la garde de leurs enfants et du transport des élèves vers les arrêts d'autobus qui leur sont attribués. La pratique reflète cette politique; elle est appliquée fréquemment en raison du nombre de culs-de-sac et de routes étroites qui existent sur le territoire du STSCO, où le développement des chalets est à la hausse.

Suivant réception de la documentation appropriée concernant la garde légale conjointe, il est possible d'attribuer deux arrêts d'autobus à un même élève. En ce qui concerne les élèves qui demeurent à deux adresses, si les deux adresses se trouvent dans les limites d'admissibilité de l'école, il y a suffisamment de places dans l'autobus et aucune modification ne doit être apportée à la route existante ou aux arrêts. L'approbation du directeur de l'école et du surintendant scolaire est nécessaire chaque année. Cette politique vise uniquement les élèves de neuf ans et plus qui sont en mesure d'identifier correctement leur route. En pratique, cette politique est respectée et les

renseignements sur les élèves sont mis à jour et facilement accessibles pour les conducteurs d'autobus.

Transport public

L'utilisation du transport en commun comme solution facultative peut être un moyen efficace d'améliorer l'efficacité du service et d'améliorer les niveaux de service existants. Toutefois, l'utilisation de ce service doit être évaluée attentivement afin de s'assurer que des exigences de service similaires à celles des fournisseurs de services de transport scolaire sont respectées. Le STSCO a mis en place une politique concernant l'utilisation du transport en commun lorsque ce service peut remplacer le service scolaire à contrat et a élaborer un processus pour évaluer les solutions faisant appel au transport en commun. Actuellement, Durham Transit offre des services de transport d'élèves du domicile jusqu'à l'école pour les élèves admissibles dans les régions de Bowmanville et de Courtice, à Clarington. Dans d'autres municipalités, le STSCO continue de communiquer avec les responsables locaux du transport en commun concernant la possibilité d'offrir le service aux élèves admissibles. Le STSCO a établi qu'un tarif annuel d'environ 400 \$ par élève serait concurrentiel et permettrait aux conseils partenaires de réaliser des économies par rapport à l'utilisation des autobus scolaires.

Communication avec les parents

Les renseignements sur les routes et les autobus sont présentés aux parents avant le début de l'année scolaire par le biais des fonctions d'appel du système de réponse vocale interactif. Les exploitants peuvent afficher les retards et les routes annulées directement dans le site Web stsco.ca par le biais de l'accès à MapNet. Le site Web stsco.ca présente des renseignements mis à jour et précis sur les retards et les routes annulées. Les parents peuvent également obtenir ces renseignements en écoutant la radio ou en communiquant avec le personnel de l'école. De plus, un bulletin trimestriel du STSCO est remis aux élèves, qui doivent le remettre à leurs parents.

4.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO a établi des pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- Le STSCO et ses conseils partenaires ont élaboré une infrastructure stratégique complète et appropriée qui sert de cadre pour déterminer comment les services de transport seront offerts et les attentes des usagers du système et des fournisseurs de services;
- Les répercussions sur les coûts découlant des modifications apportées au service sont évaluées par le STSCO et prises en compte lors des décisions liées

à l'élaboration des politiques. Il s'agit d'une étape importante dans la résolution des problèmes liés aux intervenants et dans la prestation de services de transport qui tiennent compte des besoins évolutifs de la communauté, des élèves et des écoles;

- La communication des renseignements par l'utilisation d'outils technologiques comme le site Web stsco.ca et MapNet améliore le partage des renseignements entre le STSCO, les exploitants et la communauté. Elle permet la communication des renseignements de façon précise et en temps opportun.

4.2.3 Recommandations

Services de transport – circonstances exceptionnelles

Le STSCO offre des services de transport à un nombre important d'élèves par le biais de ses politiques de transport de places disponibles par courtoisie et de transport dans des situations dangereuses. La gestion de ces circonstances exceptionnelles demande une vigilance particulière afin de s'assurer qu'elles n'ont pas de répercussions négatives sur le coût ou la disponibilité des services de transport pour les élèves admissibles aux termes de la politique établie. De plus, les ressources humaines nécessaires à l'intégration de ces élèves dans les routes d'autobus existantes peuvent être mieux affectées en élaborant et en évaluant d'autres scénarios possibles en matière des routes, soit des scénarios pouvant améliorer l'efficacité et l'efficience générales du plan d'itinéraires. Le STSCO doit évaluer sous tous ses angles la prestation de ces services exceptionnels et déterminer s'il est nécessaire de continuer à offrir des services à des élèves qui ne seraient pas admissibles au service autrement.

Durée maximale des trajets

La possibilité de résoudre les problèmes liés à la durée des trajets dépend souvent en grande partie de l'emplacement d'un ou deux groupes d'élèves dans une vaste région géographique desservie. Les planificateurs de route du STSCO font déjà des efforts pour s'assurer que les routes respectent les politiques et les lignes directrices dans toute la mesure du possible. La politique et la pratique doivent être examinées pour s'assurer que tous les plans d'itinéraires ont été évalués, y compris l'utilisation des transferts, des relais et des combinaisons, en vue de réduire l'écart existant entre la politique et la pratique. Étant donné que le STSCO n'a aucune influence sur l'endroit où les élèves demeurent, il est possible que seulement quelques solutions de rechange existent, voire aucune. Toutefois, on doit inviter les planificateurs de routes à continuer de faire preuve de vigilance en vue de trouver des solutions à l'égard de cette préoccupation.

4.3 Planification de routes

La capacité d'optimiser l'utilisation de chaque autobus scolaire est la base de la prestation de services de transport efficaces et efficaces. Pour tenir compte de tous les éléments nécessaires à la prestation de services efficaces de haute qualité, il faut que l'organisme de transport établisse un cycle de planification qui est suffisamment axé sur l'avenir. Au cours du cycle de planification, les directeurs du transport cherchent constamment à trouver un équilibre entre deux contraintes opposées, soit la durée nécessaire et la distance à parcourir, afin d'optimiser l'utilisation de la flotte.

4.3.1 Observations

Cycle de planification

Le cycle de planification du STSCO est officialisé et englobe un examen réalisé par le consortium, les écoles et les exploitants. Les routes font l'objet d'essais réalisés avant la mise en œuvre, ce qui permet un délai suffisant pour apporter les modifications nécessaires.

Le cycle officiel comprend un examen interne des possibilités en décembre et en janvier, suivi en février d'une présentation aux cadres supérieurs du STSCO, aux conseils et au comité de gouvernance aux fins d'approbation. On demande aux exploitants d'évaluer les plans d'itinéraires révisés pour s'assurer que les horaires et les routes sont précises. La planification et la mise en œuvre finales se déroulent de juin à août, ce qui permet aux exploitants de recevoir les renseignements sur les routes en août et permet aux conducteurs de mettre à l'essai les horaires et les routes avant septembre. Le consortium a fait de l'excellent travail en respectant ce cycle officialisé.

Détermination des routes

Un éventail de techniques sont utilisées pour favoriser la mise en place de routes efficaces et efficaces. Pour en arriver à des s efficaces et efficaces, il faut harmoniser la technique utilisée pour l'embarquement et le débarquement des élèves avec un vaste éventail d'obstacles logistiques découlant de la géographie, de la topographie et des décisions liées aux programmes d'éducation.

L'approche la plus utile est d'utiliser des trajets par étapes et des trajets combinés pour optimiser l'utilisation des places disponibles. Environ 42 p. 100 des trajets réguliers englobent plus d'un circuit. Ce pourcentage est inférieur à l'objectif souhaité; toutefois, il s'explique en grande partie par la géographie de la région desservie.

Deux techniques de planification principales sont utilisées pour favoriser l'utilisation de trajets par étapes :

- La première technique consiste à tenter d’optimiser l’utilisation du nombre de sièges disponibles. L’évaluation des trajets d’après-midi indique que plus de 80 p. 100 du nombre de sièges disponibles sont utilisés par les élèves admissibles. Cette proportion correspond aux pratiques exemplaires de l’industrie.
- La deuxième technique consiste à utiliser des trajets combinés, soit d’utiliser un même autobus pour plusieurs écoles. L’analyse des trajets d’après-midi indique que 35 p. 100 des trajets sont conçus pour desservir deux écoles ou plus. Le couplage des trajets est généralement utilisé en fonction du modèle de desserte et d’occasions de trajets combinés. Compte tenu des politiques établies du conseil, qui ne prévoient pas de restrictions concernant les types d’élèves qui peuvent emprunter un autobus donné, il est beaucoup plus facile d’établir des trajets combinés (un même autobus desservant plusieurs écoles). Ces trajets combinés contribuent également à surmonter les obstacles géographiques de la région desservie, qui limite l’utilisation de trajets par étapes.

Une autre stratégie utilisée par le STSCO comprend l’utilisation de points de transfert qui sont établis sur le terrain des écoles, lorsque cela est possible, avec l’accord des directeurs d’école. Bien qu’il y ait quelques exceptions, le nombre maximal de transferts pour un élève donné serait d’un transfert.

L’établissement de points de transfert respecte un processus raisonnable qui comprend des consultations publiques pouvant entraîner des ajustements (p. ex. type de véhicule, fenêtres d’arrivée et de départ, échelonnement des heures de cours) afin que le système de transferts soit plus acceptable pour toutes les personnes touchées. Le STSCO a collaboré avec les représentants locaux du SCFP pour en arriver à des conventions collectives permettant d’assurer une supervision adéquate aux points de transfert et de fournir aux écoles des renseignements mis à jour sur les transferts, dans les cas où un élève ne sait pas quel autobus il doit prendre par la suite. En tout, 2 380 élèves utilisent les transferts, et ces points de transfert sont utilisés pour toutes les années d’études autant dans les régions urbaines que rurales.

Heures de classe

Le STSCO joue un rôle de premier plan dans l’établissement des heures de classe et collabore avec les conseils partenaires pour conclure une entente sur les modifications à apporter aux heures de début et de fin des cours et sur le nombre d’écoles touchées. En utilisant des paramètres de planification établis en 2006, le STSCO examine les heures de classe chaque année afin d’évaluer la possibilité de réaliser des économies.

Le STSCO utilisera les logiciels de détermination des routes pour examiner les changements possibles pouvant être apportés aux heures de classe et évaluer l'incidence financière en vue de faciliter les décisions stratégiques à l'échelon des conseils. Lorsque des modifications proposées aux heures de classes sont approuvées, le STSCO rencontre les directeurs des écoles touchées et organise des consultations avec les communautés scolaires, au besoin, pour expliquer le bien-fondé et l'incidence des modifications. Il s'agit d'un processus efficace qui permet de s'assurer que les décideurs sont au courant de l'incidence financière et opérationnelle de toute modification et permet au personnel des écoles de comprendre pourquoi les modifications sont nécessaires, en vue d'en arriver à un consensus à l'égard de l'approche. Ce processus permettra au STSCO de continuer ses efforts en vue de cerner des occasions d'améliorer l'efficacité de ses activités.

Compte tenu du fait que le STSCO a été créé tout récemment à titre de consortium, il y a eu peu d'occasions de restructurer le plan d'itinéraires. Toutefois, le mécanisme principal mis en place pour améliorer les services et réaliser des économies consistera à réaménager les heures de classe et le plan d'itinéraires qui s'y rattache. L'ensemble actuel des trajets de l'après-midi comprend 142 trajets d'une durée de 10 à 40 minutes. De ces 142 trajets, seulement 14 sont couplés en vue d'établir des trajets en plusieurs étapes. Les 129 autres trajets représenteront une excellente occasion d'établir des combinaisons dans le cadre d'un prochain réaménagement des routes. Cette mesure devrait être le principal point stratégique et tactique du personnel du STSCO pour l'année scolaire 2007-2008.

Au fur et à mesure que des contraintes de temps seront ajoutées au système, notamment des restrictions liées aux arrivées et aux départs, il sera de plus en plus important que le STSCO évalue l'incidence qu'aurait la modification des heures de classe. De plus, les conseils partenaires doivent connaître l'incidence que peut avoir la réduction du temps disponible pour l'embarquement et le débarquement des élèves sur les coûts et la qualité des services. Pour toutes les activités liées au transport, on doit en arriver à un équilibre entre la durée et la distance pour gérer efficacement les services et les coûts. Si la durée disponible est réduite, la distance que l'autobus peut parcourir et le nombre d'élèves qu'il peut accueillir sont généralement réduits également. Ces réductions entraînent généralement une augmentation des coûts, puisque des ressources plus importantes sont nécessaires pour assurer le transport d'un même nombre d'élèves. Les conseils partenaires doivent examiner attentivement tout changement pouvant empêcher le STSCO d'optimiser l'utilisation des ressources exploitées à contrat.

4.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO a établi des pratiques exemplaires dans le secteur suivant:

- La planification et l'établissement du calendrier relatifs à la solution de transport sont terminés et examinés avant le début de l'année scolaire. Ce processus

opportun permet de s'assurer que toutes les modifications à apporter sont identifiées, ce qui réduit les interruptions de service au début de l'année scolaire.

4.3.3 Recommandations

Heures de classe

L'examen des routes et des horaires existants indique qu'il est possible de réaliser des économies par le biais de modifications structurelles apportées aux heures de classe. Le personnel du STSCO doit élaborer un ensemble de scénarios de rechange concernant les heures de classe en vue d'améliorer la proportion des trajets par étapes. Bien que l'ensemble actuel de trajets combinés contribue à atténuer les pratiques non efficaces inhérentes à l'adoption d'un système de trajets uniques, la meilleure façon de réaliser des économies consistera à augmenter le nombre d'autobus utilisés pour des trajets multiples. Compte tenu du fait qu'une bonne partie des efforts de réaménagement administratif et organisationnel sont terminés, le réaménagement des heures de classe et du réseau de routes doit être l'élément essentiel sur lequel on doit se concentrer. Le système Trapeze peut être utile dans le cadre de ce réaménagement.

4.4 Programmes de sécurité

La sécurité des élèves transportés est de la plus haute importance dans tout système de transport scolaire. Pour développer une culture de sécurité, il faut que les gestionnaires du transport travaillent en étroite collaboration avec les élèves, les écoles, les fournisseurs de service et la collectivité pour établir des programmes spécialisés axés sur les besoins de chaque groupe en particulier. De plus, les procédures de formation des conducteurs et de gestion des élèves doivent être alignées afin qu'ils comprennent bien les attentes relatives au comportement et les conséquences du fait de ne pas se conformer à ces attentes.

4.4.1 Observations

Formation des élèves

Le STSCO a établi un programme de formation à la sécurité détaillée pour les élèves qui se rendent à pied à l'école et pour ceux qui prennent l'autobus. Le STSCO est un intervenant du programme Walking School Bus dans lequel des parents bénévoles accompagnent des groupes d'élèves qui se rendent à pied à l'école ou en reviennent. Le programme First Rider est offert à tous les élèves de la maternelle et est conçu pour présenter aux élèves et aux parents les règles de la sécurité à bord des autobus scolaires au moyen d'une vidéo de sécurité, d'un examen des procédures de sécurité et d'une promenade à bord d'un autobus scolaire. Buster the Bus est un

programme offert aux élèves de la prématernelle à la troisième année qui permet de consolider les attentes vis-à-vis du passager et la connaissance des procédures de sécurité. La formation à l'évacuation des autobus scolaires est offerte annuellement aux élèves de la maternelle et de l'école élémentaire et une année sur deux aux élèves du secondaire. Dans la mesure du possible, la formation est coordonnée avec les directeurs d'école et les exploitants.

Le STSCO participe aussi à l'initiative Active and Safe Routes to School avec la ville de Peterborough. Le comité de cette initiative examine les besoins relatifs aux trottoirs et leur caractère adéquat. Des patrouilles scolaires de sécurité des élèves sont créées quand les circonstances de la sécurité des élèves sur les routes parcourues à pied le justifient ou si des élèves parmi les plus jeunes ont besoin d'aide pour monter à bord d'un autobus. Elles se composent d'élèves formés par la police qui sont surveillés par des superviseurs.

Formation des conducteurs

Tous les conducteurs participent à la formation à la gestion des urgences sur place, y compris à la formation aux premiers soins et à la réanimation cardiorespiratoire (RCR), qui est une condition de leur emploi. Un renouvellement de la certification de cette formation à la sécurité est exigé tous les trois ans. Les conducteurs qui transportent des élèves ayant des besoins spéciaux suivent une formation spécialisée supplémentaire. Des ateliers pour conducteurs d'autobus scolaire sont aussi offerts annuellement par le STSCO. Les séances comprennent des sujets qui vont au-delà de la formation exigée des conducteurs et sont conçues pour élargir les compétences des conducteurs dans les domaines de la gestion des élèves et des autres aspects du transport.

Incidents à bord des autobus et discipline

Le STSCO a établi des attentes relatives au comportement des élèves et des procédures sont en place en cas de violation. En cas de violation du code de discipline, le conducteur doit déclarer l'incident (à l'aide d'un formulaire standard) au directeur, qui rencontre ensuite l'élève. Si la gravité de l'incident le justifie, les parents peuvent être avisés et les privilèges de transport par autobus peuvent être suspendus. L'utilisation et la mise en œuvre de politiques de discipline progressive permettent de tenir compte de façon appropriée des circonstances sans qu'une réponse particulière soit obligatoire. Cependant, les procédures assurent aussi aux conducteurs que l'on s'occupera en temps opportun et de manière appropriée des élèves qui se dissipent et qui compromettent ainsi la sécurité.

Accidents à bord des autobus

La procédure qui fait suite à un accident d'autobus consiste à assurer la sécurité des élèves et à établir la communication avec les services d'urgence, le STSCO et les écoles. De plus, les procédures stipulent que le personnel de l'école doit

communiquer avec les parents en cas d'accident aussitôt qu'il en est avisé. Des rapports sont fournis au STSCO par l'exploitant au moyen d'un formulaire standard. Cette procédure est appropriée et bien définie.

4.4.2 Pratiques exemplaires

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

- Le STSCO offre des programmes de formation à la sécurité des élèves dont le coût est faible et l'impact important pour les élèves de l'école élémentaire qui sont transportés ainsi que pour ceux qui se rendent à pied à l'école. La diversité des programmes et des méthodes utilisés par le STSCO pour promouvoir la sécurité à bord des autobus révèle un engagement à s'assurer que les élèves reçoivent des services de transport sûrs et fiables. L'inclusion des élèves qui se rendent à pied à l'école dans le cadre des programmes de sécurité montre aussi un engagement à l'égard des élèves en général et pas seulement des élèves qui utilisent ses services directement;
- Le STSCO exige de ses exploitants et de ses conducteurs qu'ils participent à une formation sur la gestion sur place des urgences à titre de condition de leur emploi;
- Le STSCO utilise les services des intervenants communautaires comme les services de la circulation et du génie et le personnel des urgences municipaux pour établir des frontières des risques en tenant compte de façon appropriée des contraintes locales.

4.4.3 Recommandations

Aucune

4.5 Besoins spéciaux et programme spécialisés

La conception d'un transport scolaire efficace doit tenir compte des nécessités du transport des élèves ayant des besoins spéciaux (en raison de restrictions de la mobilité ou de problèmes comportementaux associés à des problèmes cognitifs, aux besoins de fixation et ainsi de suite) ainsi que du transport vers des programmes spécialisés qui consiste souvent à transporter les élèves de divers emplacements vers

des écoles de programme centralisé. Ces deux types de transport peuvent compromettre l'efficacité du système en raison de la longueur des distances parcourues, de la faiblesse des densités de la demande, de la durée du parcours des passagers et, dans le cas du transport des élèves ayant des besoins spéciaux, de la nécessité de trouver des véhicules accessibles.

Il est difficile pour les consortiums du transport d'optimiser l'efficacité de ces systèmes tout en essayant d'intégrer les élèves et d'éviter d'avoir des systèmes de transport séparés. Dans la présente section, on examine l'approche de politique aux besoins spéciaux et au transport spécialisé et la mesure dans laquelle la pratique est conforme aux politiques établies.

4.5.1 Observations

Placement dans le programme et gestion des élèves

L'administration du conseil détermine quels programmes sont considérés comme spécialisés aux fins de la planification du transport. La planification du placement dans ces programmes est effectuée par les surintendants des affaires scolaires de chaque conseil partenaire et est fondée sur le soutien des évaluations des répercussions financières et sur les services fournis par le STSCO. De plus, on s'efforce d'incorporer les élèves ayant des besoins spéciaux dans les tournées régulières quand il est raisonnable et convenable de le faire. Les conseils partenaires font également un excellent travail en faisant appel aux compétences en matière de transport du STSCO quand ils prennent des décisions au sujet des besoins en véhicules et des types de fixation qui peuvent être nécessaires. Tenir compte des répercussions sur le transport dans la prise des décisions concernant le placement dans les programmes et l'intégration des élèves dans le réseau plus vaste du transport du domicile à l'école sont des éléments essentiels au contrôle des coûts des services aux programmes spécialisés et à la réduction de la répercussion de ces programmes sur l'efficacité et l'efficience d'ensemble du système.

Formation des conducteurs

Pour bien gérer les élèves ayant des besoins spéciaux, les exploitants et les conducteurs doivent posséder une bonne compréhension des comportements possibles pour pouvoir assurer un transport en sécurité. Un vigoureux programme de formation des conducteurs intégré à des techniques de gestion des comportements en classe contribue à promouvoir l'idée que l'autobus scolaire est un prolongement de l'environnement d'apprentissage. De plus, l'établissement et l'application d'attentes cohérentes en matière de comportement créent une uniformité utile dans l'expérience d'apprentissage de l'élève qui a des besoins éducatifs spéciaux. Le STSCO travaille à s'assurer que les exploitants fournissent à tous les conducteurs qui pourraient devoir transporter un élève ayant des besoins de transports spéciaux la formation appropriée et connaissent bien le plan d'intervention d'urgence pour chaque élève. La formation peut comprendre la formation à la sensibilité et des instructions sur la fixation des

dispositifs d'aide à la mobilité ou sur le fonctionnement des élévateurs et des rampes des véhicules.

4.5.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le STSCO a appliqué une pratique exemplaire dans le domaine suivant :

- Le transport adapté n'est offert qu'aux élèves ayant un problème médical vérifié, ce qui permet de s'assurer que les ressources sont allouées pour fournir le niveau approprié de service en termes de surveillance et de types de véhicules. La compréhension et l'évaluation des restrictions à la mobilité des élèves permettent de planifier plus efficacement le transport.

4.5.3 Recommandations

Transport des programmes spécialisés

Les programmes spécialisés sont par nature uniques en ce qu'ils peuvent desservir une vaste gamme d'élèves qui pourraient provenir de toute la région desservie par le STSCO. Dans la mesure où il est possible d'établir des régions bien délimitées quand des programmes multiples existent dans tous les conseils, leurs limites devraient être réévaluées régulièrement pour s'assurer que les services de transport peuvent être fournis efficacement et que l'intégration possible des services de transport traditionnels entre le domicile et l'école et des services spécialisés ne soient pas limitée par l'emplacement du programme.

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

Le STSCO a été évalué comme étant de moyen à élevé dans le domaine des politiques et des pratiques. Les politiques sont bien communiquées, concises et suivies en pratique. La majorité des politiques ont été harmonisées entre les conseils partenaires et on a tenu compte des besoins des conseils qui se joindront au STSCO dans l'avenir.

Le STSCO a mis en œuvre un plan pour réduire l'âge moyen réel des autobus à l'âge de la politique au cours des quelques prochaines années (de 15 ans à 12 ans, âge qui correspond à la politique actuelle). Ce processus devrait être accéléré, car il contribuera à améliorer la sécurité des véhicules utilisés compte tenu des nouvelles normes en place pour les nouveaux véhicules.

Ensemble, les élèves du STSCO qui sont transportés dans une situation à risque et ceux transportés par courtoisie représentent environ 10 % de tous les passagers. Bien que ce service soit efficace, il peut ne pas être efficient. Un examen du coût du

transport par courtoisie et du codage des risques historiques pourrait révéler des occasions supplémentaires pour le STSCO d'améliorer l'efficacité.

Pour obtenir une cote élevée dans le domaine des politiques et des pratiques, le STSCO devrait continuer à appliquer les plans établis pour harmoniser les politiques des conseils partenaires et réduire l'âge moyen des véhicules. De plus, le STSCO devrait réexaminer sa prestation de transport de places disponibles par courtoisie et de transport adapté pour voir s'il pourrait encore améliorer l'efficacité.

5 Routage et technologie

5.1 Introduction

Le routage et la technologie couvrent la gestion, l'administration et l'utilisation de la technologie aux fins de la gestion du transport des élèves. L'analyse suivante est issue d'un examen des cinq principales composantes qui sont :

- Utilisation des logiciels et de la technologie;
- Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves;
- Mise en place et utilisation du système;
- Rapports du système;
- Planification et routage du transport adapté.

Chaque composante a été analysée en fonction des observations des faits (y compris les entrevues) et d'une évaluation des pratiques exemplaires qui a mené à un ensemble de recommandations. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et l'efficience pour chaque composante qu'on résume ensuite pour établir une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du routage et de la technologie comme ci-dessous :

Routage et technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne - élevée

5.2 Utilisation des logiciels et de la technologie

Les systèmes modernes de routage du transport des élèves permettent aux gestionnaires du transport de faire un usage plus efficace des ressources dont ils disposent. Ce système permet d'apporter des améliorations à la gestion et à l'administration de grands volumes de données sur les élèves et les routes. Cependant, les systèmes doivent être pleinement mis en œuvre avec des structures de codage bien conçues et des mécanismes efficaces pour l'extraction des données et leur transmission à tous les groupes d'intervenants. La présente section a été conçue aux fins de l'évaluation de l'acquisition, de la configuration, de l'installation et de la gestion de référence des logiciels associés au transport.

5.2.1 Observations

Logiciel de routage

Le STSCO a acheté et a pleinement mis en œuvre la trousse de logiciels de routage Trapeze. Le STSCO a utilisé Trapeze exclusivement depuis sa formation et chacun des conseils partenaires avait également utilisé Trapeze avant la formation du STSCO.

Cette longue utilisation du système a permis à la direction et au personnel technique du STSCO d'acquiescer une compréhension détaillée des capacités du système. Les cadres supérieurs ont aussi exprimé la portée de l'utilisation de la trousse et la façon dont elle constitue un élément essentiel à un routage efficace.

Ententes sur l'entretien et les services

Des ententes sur l'entretien et les services sont en place aux fins du service à la clientèle. La tenue à jour du système est essentielle pour faire en sorte que les occasions d'améliorer l'efficacité puissent être déterminées et évaluées. Le processus de mise à jour du STSCO comprend des mises à jour annuelles de la version et l'installation de correctifs quand ils deviennent disponibles. Les entrevues avec le personnel ont révélé que la réceptivité du fournisseur est excellente. L'entretien du système est généralement géré par le personnel technique du STSCO. Cet entretien comprend la quasi-totalité de la gestion des logiciels et une gestion du matériel plus limitée. Les sauvegardes annuelles de la base de données sont entreposées sur l'un des serveurs des conseils partenaires et les données cartographiques sont entreposées chez le fournisseur du logiciel pour parer à l'éventualité d'une défaillance de la base de données. Ces sauvegardes permettent une restauration en temps opportun des structures de codage de la base, car les modifications de ces éléments de données sont limitées. Les procédures de gestion de données ont aussi limité le risque que court le STSCO en cas de défaillance de la base de données parce que les scripts des dossiers des lots ont été créés pour tenir compte des mises à jour quotidiennes de tous les dossiers des élèves dans les systèmes des conseils partenaires. Ceci permettrait la restauration de la plupart des dossiers dans un temps limité. Le domaine où le risque est le plus grand est le CSDCCS, qui est le service d'achat du STSCO dans lequel l'automatisation des mises à jour des dossiers des élèves est beaucoup plus limitée et où la plus grande partie des données est entrée à la main.

Distribution des données

On a fait beaucoup d'efforts pour communiquer aux tierces parties intéressées le plus de données possibles. La distribution des données à de tierces parties est un avantage important de l'acquisition du système. Les efforts faits par le STSCO pour distribuer les données comprennent l'achat et l'utilisation de MapNet Web pour permettre aux écoles et aux entreprises de transport par autobus d'accéder aux données sur les routes sur le Web et l'achat et l'utilisation de technologie IVR pour permettre aux parents et aux élèves de recevoir des avis d'attribution des routes pour l'année scolaire à venir. Il convient de souligner en particulier l'élaboration d'un outil en ligne qui permet aux entreprises de transport par autobus de mettre à jour l'information sur les routes en cas de mauvais temps, de panne de service ou d'autres incidents qui se répercutent sur les horaires établis. Cet outil permet entre autres aux entrepreneurs de consulter leurs routes de façon sécurisée et de mettre à jour l'information et comprend une page informative accessible au public qui lui permet de connaître les modifications des routes. Ces efforts révèlent aussi que l'on sait que l'utilisation de la technologie pour

réduire au minimum la perturbation des activités quotidiennes (par exemple, répondre au téléphone aux questions de base sur les routes) est un élément essentiel à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des activités du personnel.

Formation

La formation représente la meilleure occasion d'amélioration de l'utilisation du logiciel. Tous les employés de l'organisation n'ont pas la même connaissance détaillée des fonctions du logiciel. Les superviseurs de routes, le technicien en cartographie et le superviseur des systèmes informatiques sont les utilisateurs les plus avisés du système. Les planificateurs de routes ont une connaissance générale des fonctions de base du système mais n'ont pas été formés aux fonctions avancées du système. La formation est donnée conformément à un modèle de formation des formateurs dans lequel les superviseurs de routes et le personnel technique fournissent aux planificateurs de routes la plus grande partie de la formation pratique. Ceci limite la capacité des planificateurs de routes à réduire le fardeau des activités quotidiennes que doivent supporter les superviseurs de routes et leur aptitude à appuyer des activités d'évaluation plus stratégiques de l'efficience des routes.

5.2.2 Pratiques exemplaires

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

- Le STSCO utilise une application logicielle de transport pleinement mise en œuvre et fonctionnelle qui permet l'élaboration, l'examen et l'analyse des stratégies existantes et alternatives d'établissement des routes;
- Le STSCO utilise les fonctions de son logiciel d'établissement des routes et les technologies associées pour transmettre l'information aux intervenants intéressés, y compris les exploitants, les parents et les écoles, et peut ainsi réduire au minimum la charge de travail du personnel associée à la production de rapports informatifs de base et concentrer ses efforts sur la gestion des routes;
- Le STSCO a élaboré un processus rationnel pour la sauvegarde et la restauration des données qui tient compte de la valeur inhérente des données, du temps qu'il faudrait probablement pour reconstituer les dossiers et du caractère immédiat des besoins de restauration, et établit un compromis entre ces éléments et le coût de divers mécanismes de sauvegarde.

5.2.3 Recommandations

Formation

La formation des planificateurs de routes est le défi essentiel à court et moyen terme pour le STSCO. Bien que le personnel du STSCO possède manifestement une compréhension de base des fonctions du système, des aptitudes et des compétences plus développées seront nécessaires pour déterminer et mettre en œuvre les possibilités d'améliorer l'efficacité dans l'avenir. Cette formation est également nécessaire pour permettre aux superviseurs de routes de fonctionner comme superviseurs et de superviser les aspects techniques de la conception et de l'élaboration des routes plutôt que de s'en occuper eux-mêmes. Cette interaction clé entre la haute direction du STSCO et le personnel des activités dépend fortement de l'aptitude des planificateurs de routes à devenir des utilisateurs efficaces de tous les aspects du logiciel de transport.

Bien qu'une formation de base à l'utilisation tactique du système pour des questions comme l'ajout, l'enlèvement et la modification des arrêts ait été fournie, une formation plus détaillée à l'utilisation stratégique du système pour permettre l'élaboration de scénarios alternatifs d'établissement des routes qui permettraient d'accroître l'efficacité et d'améliorer la rentabilité est nécessaire. Cette formation pourrait être offerte par une combinaison de fournisseurs et de membres du personnel interne. De plus, l'élaboration d'un calendrier de formation régulier au travail axé sur des aspects fonctionnels particuliers du système permettrait d'assurer le maintien de la compétence du personnel. Ce modèle a été essayé auparavant, mais le conflit avec les exigences de l'établissement d'activités conjointes a entraîné l'abandon de cette approche.

Procédures de sauvegarde du système

Le maintien de l'intégrité et de la sécurité des données est une nécessité de la gestion du système. Par conséquent, des procédures doivent être mises en place pour faire en sorte que l'on puisse remédier aussi vite que possible à une défaillance du système ou du réseau et réduire au minimum la perturbation des activités.

Les procédures de sauvegarde du système devraient être réévaluées, quoique des modifications puissent ne pas être nécessaires. Bien que l'approche actuelle soit généralement acceptable, le STSCO devrait envisager le recours à des sauvegardes plus fréquentes du contenu de la base de données sur les supports d'entreposage disponibles. Cette approche permettrait de s'assurer de ne pas perdre les données sur des circonstances particulières (par exemple, multiplicité des emplacements de ramassage et de dépôt associée à des problèmes relatifs à la garde des enfants, affectation à des programmes multiples des élèves qui ont des besoins éducatifs spéciaux) qui ne sont pas présentées en détail dans les dossiers des élèves.

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

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a été conçu aux fins de l'évaluation des processus et des procédures en place pour la mise à jour et le maintien de toutes les données sur les élèves et des données cartographiques qui constituent la base de tout système de routage du transport des élèves.

5.3.1 Observations

Carte numérique

La carte numérique en place est suffisamment à jour pour les fins d'un routage efficace. La carte numérique actuelle a été élaborée à l'origine pour être utilisée par les deux conseils partenaires et a été ajustée pour refléter les modifications en développement dans le temps. On signale que la carte est exacte à presque 100 % en ce qui concerne les adresses liées au transport, y compris les emplacements des écoles et des élèves. Des processus ont été établis pour permettre aux consommateurs internes (par exemple, les superviseurs et les planificateurs de routes) et externes (par exemple, les entreprises de transport par autobus et les écoles) d'aviser le STSCO des modifications des données fournies sur la carte et des préoccupations qui s'y rapportent. De plus, le technicien en cartographie a établi d'utiles relations de travail avec les organisations de planification locales dans le but d'obtenir un accès aux données et à l'information concernant les changements qui peuvent se répercuter sur l'exhaustivité ou l'adéquation des données de la carte.

Gestion des cartes

La structure organisationnelle actuelle (se reporter à la Figure 7) comporte un point de contact unique pour toutes les questions liées aux cartes et assure la responsabilité et la cohérence dans la gestion des cartes. Le STSCO a créé un volet de l'organisation qui est chargé de la gestion et de l'administration des questions liées aux logiciels et à la technologie. Bien qu'inhabituelle, cette approche présente l'avantage particulier de la centralisation de la responsabilité et de l'imputabilité pour la gestion des données cartographiques et des élèves utilisées dans le système. Cette approche organisationnelle permet également aux utilisateurs en ligne directe du système (planificateurs et superviseurs de routes) de se concentrer sur l'apprentissage de la compréhension de ce que fait le système et de la façon dont il peut améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles plutôt que sur la façon dont il fonctionne et sur les aspects techniques du système.

Valeurs par défaut

La gestion des valeurs par défaut aide à promouvoir l'exactitude de la chronologie des routes. Les valeurs par défaut ont été établies au moment de l'amalgamation par le personnel technique du STSCO. Il s'agissait entre autres des valeurs de la vitesse sur la route, des temps de chargement par défaut, des critères du choix des places des

passagers et des restrictions du transport. Les superviseurs de routes ont aussi le pouvoir d'apporter des modifications à ces éléments en fonction des commentaires reçus des planificateurs de routes et des entrepreneurs. Le pouvoir est établi de cette façon parce que les planificateurs de routes ont la meilleure compréhension de leurs domaines de responsabilité. La limitation du pouvoir de modification à ces éléments de donnée clés est aussi une tactique importante pour s'assurer que la carte reflète les conditions d'exploitation réelles dans toute la mesure du possible. Par exemple, les vitesses sur la route peuvent varier d'un palier de temps donné à l'autre. Bien qu'il puisse être avantageux pour un planificateur de routes d'ajuster la vitesse sur route pour refléter avec plus de précision les durées dans sa région, ce changement peut avoir un effet défavorable sur tous les autres autobus qui voyagent sur ce même segment de route un jour donné. Une personne qui a une vaste perspective de la totalité du réseau des routes est plus susceptible de reconnaître cette situation. L'utilisation de ces techniques est principalement conçue pour améliorer la capacité du logiciel à acheminer efficacement les élèves compte tenu des conditions locales en tout temps. Dans les régions affectées par d'importantes activités de construction ou des fermetures saisonnières des routes ou dont l'accès est limité au cours du développement, l'établissement de ces régions peut grandement faciliter une conception exacte des routes.

Exactitude des cartes

Des processus sont établis pour l'utilisation des commentaires de tierces parties pour améliorer l'exactitude des cartes. Au moins deux fois par année, on fournit aux entrepreneurs des formulaires de vérification des routes qui sont conçues pour la vérification des charges à l'arrêt, des durées et des instructions sur les routes. Ces formulaires sont retournés aux planificateurs de routes et toute modification est étudiée pour déterminer l'origine de l'écart. On s'efforce d'utiliser les données recueillies pour s'assurer que le logiciel d'établissement de routes reflète avec l'exactitude les conditions d'exploitation un jour moyen. De plus, le STSCO a créé un processus de consignation officielle pour les demandes de modification des cartes qui permet la conservation des mises à jour importantes et des modifications au géocode de référence.

Gestion des données

Le superviseur des systèmes informatiques a travaillé avec le fournisseur du logiciel pour concevoir un processus de mise à jour des lots qui permet de récupérer quotidiennement toutes les données sur les élèves auprès des conseils partenaires et de rapprocher ces dossiers des bases de données existantes du transport. Une routine de validation a été établie pour la détermination des différences entre les dossiers des élèves et tout registre des transports existant. Ceci permet de repérer les modifications à l'affectation aux écoles ou aux adresses des élèves. Cependant, l'entrée des données sur les sites des écoles ne comprend souvent pas d'importants éléments de donnée liés au transport (en particulier, le numéro d'identification du canton est souvent

omis). Il faut donc ensuite faire des efforts considérables pour mettre à jour les dossiers. La routine de lot établit aussi des conventions de codage de programme qui permettent l'identification des nouveaux élèves non rattachés dans la base de données du transport. Cet outil permet aux planificateurs de routes de trier plus efficacement leurs affectations quotidiennes.

Structure de codage

L'établissement de structures de codage efficaces commence à l'établissement du système et nécessite une compréhension détaillée des processus de l'organisation avec lesquels le logiciel devra être conçu pour être compatible. Par exemple, il est essentiel que le logiciel permette une gestion efficace des exigences des contrats. Par conséquent, des structures de codage doivent être établies qui reflètent les exigences contractuelles qui, dans le cas du STSCO, imposent l'établissement de codes de grands et de petits autobus et des affectations des élèves propres à chaque conseil. Au-delà de cette exigence de base, les organisations doivent s'assurer que les conventions de codage reflètent les besoins de données établis par les exigences de rapport imposées et désirées. Enfin, l'analyse opérationnelle de base (comme le calcul du coût par autobus par type de route) nécessite l'établissement de structures de codage des routes pour faciliter l'extraction efficace de ces données. Le STSCO a établi des structures de codage conformes à ces exigences, y compris par l'établissement de champs personnalisés ajoutés à la base de données sur le transport pour faciliter la satisfaction des exigences de rapport des consommateurs internes et externes comme le Ministère. Les codes établis sont élaborés en fonction d'une combinaison d'exigences opérationnelles, y compris les exigences de rapport et de facturation du Ministère et les évaluations annuelles de l'efficacité. Parmi les exemples d'efforts visant à améliorer l'utilité des conventions de codage, mentionnons le codage des programmes qui identifie les exigences spéciales de transport combiné à des codes supplémentaires pour des besoins particuliers. De plus, une série de codes de transfert ont été établis dans le système qui identifient les trajets comme des transferts et valident la durée des routes pour faire en sorte qu'aucune heure de début du transfert ne soit antérieure à l'heure de la fin de la route. Le personnel du STSCO a travaillé avec le fournisseur du logiciel pour élaborer une méthode pour affecter les élèves à des trajets en fonction de leur conseil d'origine. L'édition postérieure des données extraites est tout de même nécessaire, mais le processus a été amélioré grâce aux aptitudes techniques du personnel du STSCO.

5.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO ait appliqué des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Le STSCO a reconnu l'importance de l'exactitude de la carte et de l'exhaustivité et de l'exactitude des données sur les élèves par sa conception

organisationnelle en concentrant les responsabilités relatives à chacun des éléments dans des positions particulières pour s'assurer que les données cartographiques et les dossiers des élèves sont gérés de façon cohérente et que le risque de conflit entre les modifications ou d'effacement du travail antérieur suite à une mauvaise communication entre les membres du personnel est limité;

- Le STSCO a mis en œuvre un processus qui utilise une rétroaction régulière des conducteurs pour valider les conditions de la carte et permettre de la calibration des vitesses sur la route, des durées de déplacement et des distances entre les arrêts;
- Le STSCO a élaboré une structure de codage utile et logique qui satisfera à la fois aux exigences analytiques internes et aux exigences de rapport externes.

5.3.3 Recommandations

Exhaustivité de l'entrée des données

Il reste des améliorations à apporter à l'exhaustivité de l'entrée des données sur les sites des écoles. Bien que les dossiers de transports établis ne soient généralement pas affectés par l'omission de l'entrée de quelques données (en particulier de l'identification du canton), celle-ci crée un besoin d'examiner et de vérifier le dossier, ce qui réduit par conséquent l'efficacité de cette position. Chaque conseil partenaire continue de faire des efforts dans ce domaine (y compris par l'ajout de menus déroulants limités dans la base de données des élèves de Trillium) et ces efforts devraient se poursuivre. Bien qu'il soit improbable que la totalité de ces problèmes puisse jamais être complètement « résolue », il demeurera essentiel à la prestation efficace du service de limiter l'ampleur de la perturbation causée par les inexactitudes dans les dossiers des élèves.

5.4 Établissement et utilisation du système

Le but de toute organisation qui acquiert un logiciel de transport consiste à l'utiliser pour mieux gérer les véhicules et les élèves dont elle a la charge. Pour y arriver, elle doit comprendre les fonctions du logiciel et la façon dont il peut contribuer à l'administration des activités existantes et à l'évaluation d'approches nouvelles et différentes qui pourraient réduire le coût ou améliorer le service. Cet aspect de l'examen a été conçu aux fins de l'évaluation des compétences du personnel dans l'utilisation du logiciel et de l'utilisation et de la compréhension des modules auxiliaires ou des outils de tierces parties et pour déterminer si les fonctions de l'application choisie sont utilisées pour améliorer l'efficacité et/ou l'efficience.

5.4.1 Observations

Utilisation du système

La plus grande partie des fonctions de base du système sont bien utilisées dans toute l'organisation. Comme on l'a mentionné précédemment, les planificateurs de routes ont une connaissance plus limitée des fonctions détaillées du système en dépit de leur responsabilité en ligne directe à l'égard de la gestion de routes. Dans ce domaine de responsabilité limitée, les planificateurs de routes savaient très bien comment utiliser le logiciel pour apporter des modifications mineures aux emplacements des arrêts ou à la description de la route. De plus, ces personnes savaient toutes comment élaborer des propositions de modifications plus stratégiques au schéma des routes devant être approuvées et mises en œuvre par les superviseurs de routes. Le développement de la connaissance, des compétences et des aptitudes des planificateurs de routes jusqu'à ce qu'ils soient capables d'apporter des modifications tactiques et stratégiques aux routes est le défi le plus important en matière d'établissement des routes.

Service amélioré par les consortiums

Des efforts sont faits pour relever des occasions d'améliorer le service et la rentabilité; cependant, un nombre limité de modules auxiliaires est utilisé. Les superviseurs et les planificateurs de routes connaissent bien la conception efficace des routes, y compris l'utilisation des regroupements d'arrêts lorsque c'est approprié, la réduction du nombre des virages à gauche dans la mesure du possible et l'évitement de l'entrée dans les zones à accès limité comme les culs-de-sac et les subdivisions. Les cadres supérieurs du STSCO fournissent des instructions générales sur les efforts annuels d'amélioration de l'efficacité et les superviseurs et les planificateurs de routes sont chargés d'élaborer les plans de mise en œuvre. Compte tenu des commentaires qui précèdent concernant le besoin d'améliorer le niveau de compétence des planificateurs de routes, les superviseurs de routes assument généralement la plus grande partie de la responsabilité de ces efforts.

5.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO ait appliqué des pratiques exemplaires dans le domaine suivant :

- Le STSCO a conçu ses routes d'autobus en fonction du besoin bien compris de réunir les arrêts d'autobus et d'apparier les trajets pour réaliser la rentabilité et l'efficacité de l'établissement des routes. Il convient de noter que ces efforts ont été réalisés surtout de façon manuelle sans recourir aux fonctions disponibles du logiciel de transport. Comme on le mentionne ci-dessous, les planificateurs de routes ont besoin d'une formation supplémentaire à l'utilisation de ces

modules pour que le STSCO puisse modéliser des scénarios alternatifs de routage de façon plus efficiente.

5.4.3 Recommandations

Formation

Comme on l'a mentionné précédemment, la formation des planificateurs de routes à l'utilisation des fonctions du système d'ordre plus élevé est l'élément essentiel dont le STSCO a besoin. Cette formation permettra au STSCO d'évaluer de façon plus critique son rendement et de relever des occasions de réduire les coûts ou d'améliorer la prestation de service sans gêner les activités quotidiennes. L'amélioration des capacités de planification stratégique est la prochaine mesure évolutionnaire nécessaire aux activités du STSCO.

5.5 Rapport du système

La production de rapports adéquats permet une détermination précoce des tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité analytique de l'organisation et permet aux intervenants internes et externes d'être plus adéquatement informés sur les activités. Cet aspect de l'examen a pour but la détermination des rapports qui sont habituellement produits, de l'identité des personnes qui reçoivent ces rapports et des capacités qui existent pour produire des rapports ponctuels.

5.5.1 Observations

Rapports

Les mécanismes de rapport peuvent être adaptés en fonction d'une vaste gamme de processus opérationnels et analytiques. Dans le but de tenir compte de façon proactive des préoccupations possibles (par exemple, surpeuplement potentiel, changement d'école, d'arrêt ou d'affectation aux programmes des élèves ou évolution des tendances démographiques), il est utile d'établir un calendrier régulier de production des rapports qui définit les mesures opérationnelles et les échéances importantes. Par exemple, un examen des capacités planifiées et réelles peut être grandement facilité par un calendrier régulier de production de rapports. Ce calendrier, s'il est utilisé en combinaison avec d'autres formes de renseignement opérationnel comme la connaissance des développements planifiés et de l'évolution des tendances démographiques, peut également faciliter la détermination des problèmes possibles de surpeuplement. Dans les exploitations suffisamment grandes, complexes et dynamiques (celles qui connaissent une croissance et/ou une transformation de la population), l'établissement d'une routine régulière de production des rapports devient un élément important pour assurer l'intégrité des données. Ces activités constituent aussi le moyen le plus efficace d'amorcer le processus de conception de scénarios alternatifs de routage pour améliorer l'utilisation des actifs et évaluer les répercussions

sur le service et les coûts. De plus, un calendrier régulier de production de rapports peut accroître l'efficacité du personnel en établissant des priorités dans les efforts de travail.

Dans tout le STSCO, la production de rapport officialisé est très limitée. Les principaux rapports élaborés par l'exploitation comprennent les rapports de facturation et l'étude annuelle du Ministère. De plus, les listes et les horaires des routes sont mises à la disposition des parties dûment autorisées par l'entremise de MapNet web. La majorité des demandes de rapports se font sur une base ponctuelle en réponse à des problèmes ou à des préoccupations particuliers. Bien que la production de rapports officialisée soit limitée, le STSCO a des capacités de production interne importantes. Le personnel du STSCO est bien informé et très compétent en matière d'extraction des données dans des formats multiples qui permettraient l'analyse à l'aide de logiciels tiers de productivité standard. Ceci a été démontré dans le volet sur la collecte des données du projet quand une quantité importante de données en plusieurs tableaux a été recueillie et que le personnel du STSCO a relevé deux demandes de renseignements établies précédemment qui fourniraient les données demandées. Le STSCO a adapté les tableaux de données dans le système pour y incorporer les éléments de données qui étaient auparavant non disponibles ou étaient requis pour la conformité aux exigences relatives aux études du ministère de l'Éducation.

5.5.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO ait appliqué des pratiques exemplaires dans le domaine suivant :

- Le STSCO a élaboré ou intégré de multiples applications en ligne qui ont accru la disponibilité et l'utilité des données sur le transport. Ces applications comprennent un rapport sur les retards des autobus qui permet aux entrepreneurs de déclarer eux-mêmes les arrivées en retard et permet au STSCO d'afficher cette information à l'intention du public par l'entremise de son site Web et l'intégration de MapNet Web qui permet aux écoles et aux entrepreneurs d'obtenir des rapports informatifs de base au moyen d'un nom d'utilisateur sécurisé et d'un navigateur.

5.5.3 Recommandations

Gestion des données

Le processus utilisé pour déterminer les modifications des données sur les élèves et y remédier est inefficace du point de vue du classement du travail par ordre de priorité. À l'heure actuelle, les planificateurs de routes examinent individuellement chaque

modification des données sur les élèves apportée par le processus de mise à jour de lot. Cette approche accorde la même pondération à chaque modification au dossier d'un élève en dépit du fait que certaines questions sont beaucoup plus importantes que d'autres. Le STSCO devrait élaborer un rapport quotidien pour les planificateurs de routes qui faciliterait le classement par ordre de priorité des modifications de routes. Par l'utilisation de mécanismes de production de rapports standards qui permettent de classer les modifications associées aux dossiers des élèves par catégorie et par ordre de priorité, le STSCO pourrait s'assurer que les modifications les plus importantes sont traitées immédiatement (par exemple, un changement d'adresse qui entraînerait un changement de routes) tandis que les modifications moins importantes (par exemple, omission de l'identification du canton dans le dossier de l'élève) seraient traitées quand le temps le permet.

Calendrier des rapports

Le manque de rapports réguliers limite les occasions de valider et de vérifier régulièrement l'exhaustivité et l'exactitude des données du système. De plus, des rapports réguliers permettent la détermination précoce des problèmes opérationnels, y compris la répercussion de la croissance dans des régions données, les améliorations des processus requises pour entrer des données, la longueur des trajets qui s'approche des maximums établis par la politique et la détermination de la capacité excédentaire du système. Le STSCO devrait évaluer chaque poste de l'organisation pour déterminer de quelles données les personnes ont besoin et le calendrier que la fourniture de ces données doit suivre et établir un calendrier proactif de production de rapports qui reflète ces exigences. Ces rapports pourraient comprendre un journal quotidien des modifications des données des élèves pour chaque planificateur de routes, un rapport hebdomadaire sur les changements de routes pour les superviseurs de routes, un rapport trimestriel sur le rendement des activités pour le directeur des activités qui fournit des statistiques sommaires et des données détaillées sur des questions comme l'utilisation de la capacité, l'appariement des routes, les durées moyennes des trajets et les retards, et un sommaire opérationnel annuel au DGA qui contient un résumé des statistiques de rendement mentionnées ci-dessus ainsi que des mesures détaillées des coûts comme le coût direct et indirect par autobus, le coût par élève et le coût par kilomètre. Cette structure de rapport pourrait alors être utilisée pour guider la portée des évaluations annuelles de l'efficacité effectuées au sein du STSCO.

5.6 Planification et établissement des routes du transport adapté

Les besoins éducatifs spéciaux présentent des difficultés particulières qui nécessitent souvent des stratégies opérationnelles qui vont bien au-delà des pratiques habituelles de toute organisation. Cette portion de l'examen a été conçue aux fins de l'évaluation des stratégies et approches utilisées pour assurer le transport des élèves qui ont des besoins éducatifs spéciaux et des approches utilisées pour réduire au minimum le coût et la perturbation opérationnelle associés à ce type de transport.

5.6.1 Observations

Codage des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux

Les élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux sont codés de façon appropriée dans la base de données sur le transport. Par l'utilisation de la fonctionnalité de codage de programme dans MapNet, le STSCO a répertorié et classé par catégorie les élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux d'une manière qui permet la détermination et l'analyse des modes de transport.

Gestion des routes

L'établissement des routes du transport adapté aux besoins éducatifs spéciaux est géré par les superviseurs de routes d'une manière similaire à celle du routage du transport conçu pour les besoins éducatifs ordinaires. Cependant, dans le cas des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux, le STSCO tente de coordonner ses efforts avec les services éducatifs spéciaux des conseils pour s'assurer que des modes de transport appropriés sont fournis. De la documentation est fournie au moyen du formulaire de demande de transport spécial. Les tentatives faites pour réaliser l'efficacité au sein de ce groupe d'élèves sont axées principalement sur l'intégration des élèves dans des routes plus traditionnelles quand il est raisonnable et approprié de le faire.

5.6.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO a appliqué des pratiques exemplaires dans le domaine suivant :

- Le personnel du STSCO a reconnu que le transport adapté aux besoins éducatifs spéciaux présente de nombreuses difficultés particulières et difficiles à surmonter mais il existe des occasions de réduire au minimum les effets défavorables de la faible densité associée à ce type de transport en intégrant les élèves aux routes régulières lorsque c'est possible.

5.6.3 Recommandations

Utilisation des taxis

L'usage généralisé des taxis présente deux problèmes possibles pour le STSCO. Le premier est que les véhicules à occupant unique, comme les taxis en sont souvent, sont une méthode de transport très coûteuse pour les élèves. De plus, les taxis ne sont pas tenus d'avoir le même équipement de sécurité structural (y compris la division en compartiments de conception spéciale et la carrosserie et la structure conformes aux exigences) que les véhicules scolaires, bien que l'usage des ceintures de sécurité soit obligatoire. Ces deux éléments font des taxis un moyen de transport indésirable, bien que parfois nécessaire.

Le STSCO devrait revoir l'idée de l'utilisation généralisée des services de taxi pour assurer le transport. Le STSCO utilise à l'heure actuelle plus de 130 taxis pour assurer les services de transport. Beaucoup de ces unités sont des véhicules à occupant unique réservés aux élèves ayant des difficultés comportementales. Dans le cadre de l'analyse des heures de classe recommandée ci-dessus, le STSCO devrait réexaminer le moyen de transport utilisé pour ces élèves et déterminer s'il existe des occasions au sein du réseau de routes modifiées de réduire la dépendance à l'égard des véhicules à occupant unique.

5.7 Résultats de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience

L'utilisation du routage et de la technologie a été notée de moyenne à élevée. Le STSCO a fait un excellent travail en acquérant, en mettant en œuvre et en utilisant divers outils et applications technologiques pour améliorer la gestion des routes et des horaires et pour communiquer avec ses conseils partenaires et les autres intervenants. Des efforts ont également été faits pour établir une structure organisationnelle qui appuie efficacement l'utilisation des applications sans imposer au personnel opérationnel le fardeau des exigences techniques de gestion du système. Enfin, des efforts sont faits pour évaluer et mettre en œuvre des stratégies de routage alternatives qui réduisent au minimum l'impact des exigences particulières du routage des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux.

Il existe des possibilités d'amélioration de l'utilisation des données de transport dans le cadre d'une structure de rapport régulière. Une évaluation et une analyse régulières des données du système permettent la détermination d'approches alternatives au routage dont l'existence peut ne pas être manifeste dans le cadre des activités quotidiennes. De plus, le STSCO devra continuer à travailler avec ses conseils partenaires à améliorer l'exhaustivité et l'exactitude des données entrées dans les systèmes d'information sur les élèves. La plus grande difficulté consistera à élaborer une routine de formation qui améliore la compétence avec laquelle le personnel sait utiliser le logiciel de routage pour faire en sorte que la gestion stratégique et tactique du réseau de routes puisse être réalisée avec efficacité et efficacité malgré l'alourdissement des exigences et des coûts du service. Cette compétence améliorée permettrait au STSCO de modéliser plus efficacement des scénarios alternatifs de durée des heures de classe et les modifications au routage des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux et d'être considéré comme hautement efficace et efficient dans le domaine du routage et de la technologie.

6 Contrats

6.1 Introduction

Les contrats recouvrent les processus et les pratiques par lesquels les consortiums signent des contrats de service de transport et les gèrent. L'analyse est issue d'une évaluation des trois composantes clés suivantes des pratiques contractuelles :

- Structure des contrats;
- Négociation des contrats;
- Gestion des contrats.

Chaque composante a été analysée en fonction des observations des faits (y compris les entrevues) ainsi que d'une évaluation des pratiques exemplaires qui a mené à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chaque composante qui est ensuite résumée pour déterminer une évaluation de l'efficience et l'efficacité des pratiques contractuelles tel qu'indiqué ci-dessous :

Contrats – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Moyenne

6.2 Structure contractuelle

Un contrat de transport efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque parti impliqué et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Les 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 contenues dans le contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées et qu'un examen de la structure tarifaire soit effectué.

6.2.1 Observations

Clauses des contrats

Les ententes du STSCO sont structurées de manière à délimiter les attentes de services et à définir les conséquences possibles si un exploitant ne satisfait pas à ces exigences. Plus précisément, les ententes standard avec les exploitants d'autobus et de taxi (les taxis sont utilisés en général pour le transport des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux) comprennent des dispositions sur les obligations du conducteur à l'égard de la gestion des élèves et de l'exploitation légale des véhicules scolaires, les exigences relatives aux spécifications des véhicules, y compris le besoin de se conformer aux règlements provinciaux sur les véhicules et les exigences relatives aux

assurances. De plus, la structure tarifaire (décrite ci-dessous plus en détail), les modalités, le renouvellement et les clauses d'annulation du contrat fournissent suffisamment de détails sur la rémunération des services, y compris sur les négociations annuelles des frais de service. Il convient en particulier de noter que les contrats sont alloués sur une base annuelle avec un nombre indéfini de renouvellements annuels.

Cependant, si l'exploitant d'autobus est incapable de satisfaire aux normes de service établies dans l'entente, le STSCO a le droit de ne pas renouveler son contrat et de réattribuer les routes à d'autres exploitants.

Les ententes avec les exploitants et les entreprises de taxi comportent des exigences particulières en ce qui concerne la formation à la sécurité (RCR/premiers soins), les permis exigés et les véhicules.

Des copies de certificats de formation valides doivent être fournies pour chaque conducteur employé.

La formation à l'utilisation d'EpiPen sera obligatoire pour l'année scolaire 2007-2008. De plus, les contrats standard stipulent que les exploitants doivent s'assurer que les conducteurs ont un permis et sont conscients de leurs responsabilités. Le STSCO offre aux conducteurs d'autobus scolaire des ateliers élaborés en collaboration avec le personnel du conseil scolaire et d'autres membres du personnel de l'agence comme le MTO, la police locale et les responsables de la gestion des élèves et de la sécurité des autobus scolaires.

Outre les modalités officielles des ententes, il y a des pratiques établies en place qui sont conçues pour couvrir des points qui ne sont pas explicitement traités dans l'entente. Le processus de négociation de contrat (dont on traitera plus en détail à la Section 6.3) comprend un processus de résolution des litiges qui constitue un forum structuré où les exploitants et le STSCO peuvent discuter des questions non résolues concernant la rémunération et/ou les exigences de service. Ce processus permet au Comité de régie de traiter pour résolution finale les litiges non résolus par l'équipe administrative du STSCO et les exploitants. De plus, les politiques des conseils et les procédures administratives stipulent que pour chaque conseil, un exploitant ne peut détenir plus de 25 % des affaires du conseil (ce pourcentage étant calculé comme pourcentage des dépenses contractuelles de transport par autobus). En mettant à jour leurs politiques en 2006, les conseils ont ajouté un libellé qui donne au conseil d'administration le pouvoir d'accorder des exceptions à cette politique, en reconnaissance du fait qu'une possible consolidation de l'industrie pourrait obliger certains exploitants à détenir plus de 25 % des affaires. Remédier à ces préoccupations de cette manière est raisonnable et approprié.

Rémunération de l'entrepreneur

La rémunération versée aux exploitants est calculée en fonction d'un mécanisme établi par le DGA en deux parties qui comprend une formule tarifaire élaborée en collaboration avec les surintendants des affaires scolaires des conseils partenaires et les exploitants et un examen de l'allocation fournie pour les services de transport. La formule tarifaire est conçue pour déterminer les versements maximaux possibles qu'un exploitant peut recevoir compte tenu du type de véhicule utilisé sur une route en particulier. Le montant de l'allocation est utilisé pour déterminer quelle fraction du tarif calculé sera versée à l'exploitant. En 2006-2007, les tarifs versés aux exploitants sont d'environ 90,5 % du taux établi et négocié par la BOA. Une fois que ce tarif a été négocié, il est versé pour chaque contrat avec un exploitant d'autobus. Cette structure, tout comme la durée d'un an des ententes avec les exploitants, doit faire l'objet de négociations annuelles entre le STSCO et les exploitants qui déterminent la rémunération qui sera versée.

La formule tarifaire comprend des composantes de coûts fixes et variables et des calculs distincts sont élaborés pour les véhicules à 72 passagers et à vingt passagers. Bien que les taux soient établis pour ces deux capacités de véhicule en particulier, les exploitants ont le droit d'utiliser des véhicules d'autres tailles (par exemple, 48 ou 66 passagers) à condition qu'ils puissent satisfaire aux exigences de service. Les composantes des coûts fixes comprennent les éléments appropriés de la structure des coûts fixes de l'exploitant, y compris les dépenses en capital fondées sur un plan d'amortissement de douze ans, les salaires des conducteurs, les assurances et les autres frais administratifs et indirects. Bien que ces coûts soient appropriés, il convient de noter que les coûts fixes comprennent les congés payés égaux à environ 4 % du nombre total de jours. Les coûts variables incorporés dans la formule comprennent les ajustements pour trajets multiples, l'équipement supplémentaire des véhicules (par exemple, les élévateurs à fauteuil roulant) et une composante d'exploitation par kilomètre pour couvrir les coûts du carburant et de l'entretien, compte tenu d'un taux quotidien minimum de 50 kilomètres. De plus, un supplément a été établi pour les routes qui font plus de 115 kilomètres de long. Bien que l'établissement de cette surcharge puisse sembler encourager les exploitants à porter au maximum la longueur des trajets, ce risque est atténué par les stratégies de planification des routes élaborées par le personnel du STSCO qui est au courant du seuil d'imposition de la surcharge.

Bien que la clause de rémunération pour les exploitants soit généralement appropriée, il y a des dispositions concernant la fermeture temporaire des écoles (par exemple, les jours de tempête) qui doivent être étudiées plus à fond. En vertu des modalités existantes, les exploitants sont payés sur une échelle mobile pour les jours où les écoles sont fermées et où les services ne sont pas fournis. Cette clause devrait être réexaminée, en particulier pour le cas où des journées seraient annulées en raison de la météo pour ensuite être reportées, cela afin de s'assurer que des versements ne sont pas faits à la fois pour les jours manqués et les jours reportés.

La rémunération des exploitants de taxi est fondée sur une indemnité journalière quel que soit le nombre de kilomètres parcourus. Cependant, les services particuliers pour lesquels un exploitant de taxi est payé dépendent du moment où le contrat a été négocié. Les taxis qui font l'objet d'un contrat historique (généralement signé avant la création du STSCO) sont payés au moyen d'une indemnité journalière pour le nombre total de jours d'école dans une année, que les taxis prennent ou non des élèves un jour donné et qu'il ait ou non des jours de tempête. Les contrats de taxi plus récents ont été obtenus par l'entremise d'un processus d'appel d'offres qui prévoit une rémunération sous forme d'indemnité journalière fondée sur le nombre réel de jours de travail et pas de rémunération si les services ne sont pas utilisés.

6.2.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO a appliqué des pratiques exemplaires dans le domaine suivant :

- Des contrats standard existent pour tous les nouveaux contrats de taxi et tous les contrats d'exploitant d'autobus. Ces contrats standard comprennent des dispositions clés comme les exigences relatives aux conducteurs et aux véhicules, les modalités de paiement, les exigences relatives aux assurances et les exigences relatives à la sécurité. Il importe que des contrats standard soient utilisés pour assurer la cohérence des attentes et de la prestation des services parmi les exploitants ainsi que pour garantir que les dispositions juridiques clés comme les exigences relatives aux permis et aux assurances sont incluses;
- Les contrats avec les nouveaux chauffeurs de taxi comprennent une disposition en vertu de laquelle les chauffeurs ne sont pas payés pour les jours où les services ne sont pas utilisés. Ceci assure l'efficacité de la structure contractuelle, car ainsi le STSCO ne paie pas pour des services non rendus.

6.2.3 Recommandations

Rémunération

La structure contractuelle existante prévoit la rémunération de l'exploitant quand les services ne sont pas rendus, plus précisément les jours de tempête et lors d'autres événements de fermeture d'école. Bien qu'il soit raisonnable d'inclure une certaine protection pour les exploitants, en particulier pour les entreprises capitalistiques comme les entreprises de transport par autobus scolaires, il n'est pas raisonnable de s'attendre à recevoir un paiement complet pour les dépenses fixes et variables les jours où les services ne sont pas rendus. Par conséquent, le STSCO devrait revoir les

clauses des contrats standard et réviser la clause de rémunération pour au moins éliminer le paiement de la portion variable des frais dans les cas où les services ne sont pas rendus.

De plus, les contrats signés avec les entreprises de taxi devraient eux aussi être révisés pour éliminer le besoin de paiement dans les cas où les services ne sont pas rendus. Les entreprises de taxi qui opèrent en vertu d'anciens contrats (c'est-à-dire de contrats détenus quand les conseils géraient leurs propres services de transport) voient leurs contrats renouvelés annuellement et ceux-ci comportent une disposition selon laquelle les chauffeurs sont payés au moyen d'une indemnité journalière pour un nombre fixe de jours d'école quels que soient les services rendus. Quand les taxis ne sont pas utilisés pour le transport scolaire, ils peuvent exercer leurs activités ailleurs et le feront en réduisant ainsi l'impact financier des jours perdus à cause des fermetures d'écoles.

Le STSCO devrait aussi revoir (bien qu'il soit possible qu'aucune modification ne soit nécessaire), la structure tarifaire actuelle à deux paliers. Les contrats avec les exploitants sont structurés à l'heure actuelle de sorte que seuls des taux pour les véhicules à 72 et 20 passagers sont négociés alors qu'en fait les tailles des véhicules utilisés peuvent être n'importe quelle taille entre les deux, selon la charge. Ceci pourrait amener le STSCO à payer un tarif plus élevé que celui du véhicule qui est réellement utilisé. Le STSCO devrait revoir les coûts en capital et d'exploitation associés aux véhicules de taille alternative. Si une différence importante est relevée entre le coût des véhicules les plus petits et les plus gros, le STSCO devrait envisager l'établissement d'un palier additionnel dans son modèle des taux pour refléter ces coûts.

6.3 Négociation des contrats

La négociation des contrats est conçue pour constituer une voie par laquelle l'acheteur peut obtenir en fin de compte le meilleur rapport qualité-prix pour les services achetés. Le but de l'acheteur est d'obtenir un service de qualité au prix du marché.

6.3.1 Observations

Contrats des exploitants d'autobus

La négociation des contrats, en particulier dans un système fermé comme celui qui existe entre le STSCO et ses exploitants, devrait être structurée pour faire en sorte que chaque partenaire soit traité de façon juste et équitable. Dans le domaine du transport des élèves, ceci nécessite que les exploitants soient équitablement rémunérés pour les services qu'ils rendent et bénéficient de mesures d'encouragement raisonnables qui les poussent à continuer à offrir le service. Ce processus nécessite aussi que les exploitants fournissent le service conformément aux attentes de l'acheteur. Le STSCO négocie exclusivement avec son BOA pour la prestation des services. Aux termes de la négociation, aucun exploitant ne peut se voir attribuer un contrat sans être membre du

BOA. Étant donné que le STSCO n'est pas une entité juridique et n'a par conséquent pas le pouvoir de signer des ententes contractuelles, quand une entente est conclue avec la BOA, ce sont les conseils partenaires qui signent l'entente.

Les négociations commencent en juin et sont finalisées au plus tard à la mi-août après l'élaboration de la formule tarifaire et l'établissement des allocations de financement. Dans le cas où le STSCO a effectué une évaluation de l'efficacité de sa structure de route et a décidé d'éliminer des routes, un processus historiquement excepté gouverne l'allocation des trajets aux exploitants. Essentiellement, tous les exploitants sont assurés de conserver au moins une route. On commence par le plus petit exploitant puis on attribue des routes successivement jusqu'à ce que toutes les routes aient été attribuées. En conséquence, le STSCO doit superviser les contrats de plus de 35 exploitants qui vont des gros fournisseurs aux petits exploitants. Comme on l'a mentionné précédemment, les modalités des contrats et les exigences relatives à la supervision sont les mêmes quelle que soit la taille de l'exploitant. L'utilisation du BOA assure l'efficacité dans le processus de négociation, mais les efforts de supervision et de gestion des contrats s'alourdissent avec le nombre d'exploitants dans un réservoir donné.

Parents conducteurs

Le STSCO peut payer un parent pour transporter son enfant dans des circonstances où l'enfant a un besoin spécial et/ou habite dans une région éloignée où le transport par le parent est une solution de rechange rentable aux autres moyens de transport. Les parents touchent une indemnité journalière calculée en fonction du nombre de kilomètres parcourus et du taux des déplacements par kilomètre du conseil. Cependant, il n'y a pas d'entente structurée ou de contrat en place avec les parents concernant le transport de l'enfant et aucun processus pour garantir que les parents possèdent les permis et les assurances appropriés. À l'heure actuelle, sept parents sont payés par le conseil de KPR pour transporter leur enfant exclusivement. La rémunération pour le transport par le parent ne peut être accordée que si le parent soumet une facture au STSCO détaillant le nombre de jours où le parent a transporté son enfant jusqu'à l'école. Cette facture est reçue par le STSCO et le nombre total de jours de présence est vérifié par l'école. Bien qu'il faudrait remédier au manque d'entente officielle pour assurer une couverture appropriée des responsabilités, le processus actuel de gestion de facture est approprié.

6.3.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO ait appliqué des pratiques exemplaires dans le domaine suivant :

- Le STSCO a révisé le processus de passation de marchés avec les entreprises de taxi et a introduit un processus d'appel d'offres qui a permis d'obtenir des

tarifs concurrentiels. Les processus d'appel d'offres sont reconnus comme étant le meilleur moyen d'obtenir un prix au taux du marché et permettent à l'acheteur d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour un ensemble donné d'attentes concernant le service.

6.3.3 Recommandations

Processus de négociation

Le STSCO négocie ses contrats d'exploitants d'autobus avec la BOA. Dans le cadre de ce processus, on ne peut savoir si le STSCO obtient le meilleur rapport qualité-prix ou des tarifs du marché. L'utilisation d'une formule de tarification et d'un règlement négocié des allocations avec la BOA ne permet pas une livraison uniforme des services ou l'encouragement de l'amélioration des services par les exploitants, ceci parce que tous les exploitants reçoivent la même rémunération quels que soient la qualité du service et les investissements qu'ils font pour offrir ce niveau de service. Par conséquent, le STSCO devrait établir un processus de passation de marchés compétitif qui définit les attentes relatives au service indépendamment des exigences relatives à l'allocation de chaque exploitant. Les exploitants pourraient alors faire des soumissions pour obtenir les contrats en fonction de leur aptitude à fournir le niveau de service désiré au moindre coût. Il est reconnu que cela ne signifie pas nécessairement que le coût diminuerait; en fait, le coût pourrait s'accroître selon les spécifications du contrat.

L'avantage cependant, c'est que le STSCO pourrait être sûr d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et que les exploitants pourraient s'assurer de recevoir une rémunération équitable pour la qualité du service fourni.

On recommande que, dans le but de s'assurer que les prix du marché sont facturés par les exploitants, un processus compétitif de passation des marchés soit utilisé pour l'attribution des contrats. On recommande aussi que le STSCO détermine le nombre optimal d'exploitants avec lesquels il désire signer des contrats. En établissant des critères qui interdiraient par exemple à un exploitant de posséder plus de 30 % des routes et qui imposeraient une limite de dix exploitants, on s'assurait qu'il y ait suffisamment d'exploitants pour que les tarifs soient concurrentiels et que le fardeau administratif du personnel du STSCO (par exemple, surveillance des exploitants, traitement des factures, etc.) soit réduit au minimum.

Parents chauffeurs rémunérés

Aux fins de la gestion des fournisseurs de service alternatifs, le STSCO doit réduire au minimum son risque potentiel en cas d'accident ou de malheur au cours du transport d'un élève. L'utilisation d'un modèle de rémunération du parent devrait comprendre un examen par un conseiller juridique visant à assurer que l'absence de tout mécanisme

contractuel pour gérer les élèves transportés dans les véhicules des parents ne crée pas un risque additionnel pour le STSCO.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques contractuelles ne se terminent pas à la signature d'un contrat. La surveillance permanente de la conformité et du rendement des services contractuels est une pratique importante et utile pour améliorer les niveaux de service et garantir que les exploitants fournissent le rapport qualité-prix qui a été convenu. La surveillance devrait être effectuée de façon proactive, régulière et permanente pour être efficace.

6.4.1 Observations

Surveillance

Le STSCO a établi un processus rationnel et néanmoins non officiel de surveillance des contrats qui vise surtout à garantir la conformité aux exigences relatives à la sécurité et aux règlements. Ce processus sera amélioré par la mise en œuvre d'une liste de vérification plus officielle qui était en cours d'élaboration au moment de l'examen. À l'heure actuelle, la supervision survient surtout au cours du processus de renouvellement annuel des contrats, quand les exploitants doivent fournir une copie à jour de leur Certificat d'enregistrement du conducteur du véhicule utilitaire (CECVU) ainsi qu'un certificat d'assurance avant le début de l'année scolaire pour montrer qu'ils ont une assurance valide et à jour. Le STSCO surveille le statut du CVOR tout au long de l'année en vérifiant la cote de chaque exploitant sur le site Web du MTO. La sécurité est surveillée par le personnel du STSCO (superviseurs de routes, directeur des activités et DGA) lors de vérifications officielles et ponctuelles visant à s'assurer que les véhicules et les conducteurs de la liste sont bien ceux qui sont utilisés et que les caractéristiques de sécurité sont conformes. L'élaboration d'un formulaire normalisé à utiliser au cours de ces examens est en cours. Tous les incidents à bord des autobus font l'objet d'une enquête et sont consignés par le personnel du STSCO. La documentation de suivi est consignée dans un dossier centralisé des exploitants. Ceci sert à surveiller le rendement et la qualité des conducteurs. Ce processus permet de s'assurer que les exploitants peuvent légalement fournir les services qui font l'objet du contrat. La liste de vérification en cours d'élaboration comprendra d'autres facteurs de services qui permettront au STSCO d'évaluer plus à fond le rendement des exploitants. L'élaboration et la mise en œuvre de la liste de vérification améliorée est une excellente pratique qui devrait être encouragée parce qu'elle promeut une gestion et une surveillance actives de tous les contrats.

Âge de la flotte

Un point préoccupant relevé au cours de l'examen se rapportait à la surveillance des véhicules en service actif. Les exploitants sont tenus de fournir au STSCO une liste de leurs véhicules qui seront utilisés au cours de l'année scolaire à venir avec mention de

l'âge des véhicules. Dans les contrats standard avec les exploitants, la limite d'âge des véhicules est de douze ans. Des exceptions peuvent être ménagées pour les véhicules de rechange dont l'âge limite est quinze ans. En pratique, le STSCO permet aux exploitants d'utiliser les véhicules qui ont plus de douze ans même comme véhicule principal, car il permet aux exploitants d'introduire progressivement la limite d'âge de douze ans au cours des deux prochaines années. L'équipe de l'examen de l'efficacité et de l'efficacités croit savoir que suite à notre examen, le DGA a cherché à obtenir un avis juridique concernant cette clause des contrats. La clause stipule que des exceptions peuvent être ménagées avec le consentement du conseil. Sur recommandation de son avocat, le DGA a obtenu des documents signés de chaque exploitant et une copie pour le SA de chaque conseil établissant que l'introduction progressive de la limite d'âge de douze ans pour les véhicules était autorisée.

Industrie du transport scolaire

Au cours de l'examen, on s'est dit préoccupé par l'impact des contraintes de plus en plus lourdes imposées à l'ensemble des activités par la réglementation et les limitations du financement. L'industrie ontarienne du transport par autobus scolaire représente l'un des plus vastes systèmes de transport en Ontario. Les exploitants locaux se sont dits de plus en plus préoccupés par le coût de la fourniture de services sûrs de transport des élèves dont on n'a pas, à leur avis, tenu adéquatement compte dans le financement du transport offert aux conseils, ce qui, en fin de compte, se répercute sur les tarifs versés aux exploitants. La multiplication des règlements a amélioré la sécurité du transport par autobus mais a aussi fait monter le coût des nouveaux autobus. Les plus petits exploitants n'ayant que des économies modestes pour acheter des véhicules sont particulièrement vulnérables à ces changements, de sorte qu'ils prolongent généralement la vie de leurs anciens véhicules plutôt que d'en acheter de nouveaux. Ceci pourrait être considéré comme un problème de sécurité, car il y a un plus grand risque de problèmes d'entretien et en général, ces anciens autobus n'ont pas été remis à neuf pour les rendre conformes aux nouvelles normes de sécurité. Des normes concernant les heures de travail des chauffeurs d'autobus ont également été mises en place. Comme il est impossible pour les exploitants d'offrir à leurs chauffeurs plus de 40 à 50 \$ par jour en moyenne, ceci a mené un taux de roulement accru des chauffeurs et à une réduction de l'intérêt des nouveaux chauffeurs pour ce domaine. La nécessité de former constamment de nouveaux chauffeurs et le fait que le renouvellement des chauffeurs se traduit par la présence de nouveaux chauffeurs sur les routes ont un impact direct sur la prestation de services.

6.4.2 Pratiques exemplaires

Il est reconnu que le STSCO ait appliqué des pratiques exemplaires dans le domaine suivant :

- Le STSCO exige que les exploitants fournissent une preuve d'assurance avant le début de l'année scolaire. Ceci permet de s'assurer que cette obligation juridique importante est satisfaite avant que des services ne soient fournis;
- Le STSCO procède à des vérifications périodiques des exploitants et des chauffeurs pour s'assurer qu'ils se conforment aux exigences de sécurité et juridiques. Les vérifications sont une composante essentielle de la gestion des contrats. Elles permettent de déterminer dans quelle mesure les exploitants et les chauffeurs se conforment aux clauses des contrats et en fin de compte, s'ils assurent un service sûr et fiable.

6.4.3 Recommandations

Âge de la flotte

Le STSCO devrait utiliser tous les mécanismes disponibles pour encourager la conformité aux exigences contractuelles existantes concernant l'âge de la flotte. Permettre aux exploitants de violer sciemment les clauses des contrats existants pourrait représenter une responsabilité juridique importante si l'un des anciens véhicules avait un accident ou un problème de sécurité. Des efforts récents entrepris sur les recommandations des conseillers juridiques suite aux observations de l'examen sont appropriés, mais l'application ou la révision des clauses des contrats est préférable.

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

Le processus par lequel le STSCO négocie, structure et gère ses contrats pour les services de transport a été évalué comme étant moyen. Le processus de négociation est tel que les contrats pour les services de transport ne font pas l'objet d'un processus d'appel d'offres compétitif. En ne faisant pas d'appel d'offres, le Consortium ne peut pas savoir s'il paie le tarif du marché pour les services fournis. De plus, les différences entre les exploitants qui desservent la région entraînent des différences de niveaux de service principalement en raison de l'incapacité des exploitants à entretenir et à mettre à jour leurs flottes d'autobus équitablement. Si un processus d'appel d'offres était utilisé pour la négociation des contrats, le Consortium pourrait stipuler clairement toutes les exigences relatives au service dans la demande de propositions et pourrait s'assurer d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix, car les exploitants seraient en compétition pour fournir les niveaux de service requis à des prix qui garantissent qu'ils obtiennent un rendement sur la valeur vendue. Ceci ne signifie pas nécessairement que les tarifs baisseraient; en fait, les tarifs des services pourraient s'accroître.

Cependant, le Consortium devrait se préoccuper d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Un processus d'appel d'offres compétitif améliorerait l'efficacité des pratiques de passation de marchés. Ceci devrait cependant se faire avec certaines garanties en place pour protéger la prestation de service. Des limites devraient être imposées sur le pourcentage des affaires qu'un exploitant peut détenir pour éviter les situations de monopole. De plus, lors de l'évaluation des soumissionnaires retenus, le coût ne devrait pas être considéré comme le facteur primordial. Si le coût est le principal critère de sélection, les soumissionnaires à faible coût seront encouragés à entrer dans le marché sans nécessairement que les niveaux de services offerts soient maintenus ou améliorés.

À l'heure actuelle, un problème important est le fait que les autobus utilisés sont très vieux et dans certains cas, plus vieux que le contrat du STSCO ne le permet. Si on payait les exploitants pour obtenir une valeur accrue, on pourrait exiger entre autres que la limite d'âge des véhicules soit strictement appliquée.

Les tarifs contractuels du STSCO ne valent que pour les véhicules à 72 ou 20 passagers alors qu'en fait un service plus efficace pourrait être assuré par des véhicules contractuels de taille moyenne (48 passagers) qui satisferaient aux besoins actuels. Les tarifs contractuels devraient refléter la taille réelle des autobus utilisés.

Une fois qu'un processus de négociation et une structure contractuelle transparents et efficaces auront été mis en place, le STSCO devrait se concentrer sur l'amélioration de l'efficacité de ses pratiques contractuelles par des améliorations continues de la surveillance de ses contrats. On sait que le Consortium fournit un certain degré de supervision et est en train d'élaborer une liste de vérification de la conformité standard. La mise en œuvre de cette liste de vérification et la surveillance régulière en cours des exploitants et des chauffeurs constituent un rôle de supervision important pour assurer la prestation de services de transport sûrs et pour s'assurer que les exploitants fournissent les services conformément à leurs contrats.

7 Ajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule d'ajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 1. À noter que dans le cas des conseils qui encourrent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, l'ajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au Consortium A et que 10 % de ses dépenses sont attribuées au Consortium B, l'ajustement du financement résultant de l'examen du Consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du Ministère est la suivante :

La formule de financement du Ministère

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires	Incidence sur les conseils scolaires 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 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

Compte tenu de la formule de financement du Ministère et de notre évaluation de l'efficacité et de l'efficience du STSCO, on prévoit que les ajustements suivants au financement seront apportés pour chaque conseil :

Conseil scolaire de District de Kawartha Pine Ridge

Élément	2006-2007 ⁸
Excédent (déficit)	(541 760) \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	Accroissement de 90 % du déficit
Ajustement total du financement	487 584 \$

Conseils scolaires de District catholiques de Peterborough Victoria Northumberland et de Clarington

Élément	2006-2007
Excédent (déficit)	678 813 \$
% de l'excédent attribué à Trillium	16 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du STSCO	570 203 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-élevée
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	Pas d'ajustement en cours d'année
Ajustement total du financement	0 \$

Conseil Scolaire de District Catholique Centre-Sud

Élément	2006-2007
Excédent (déficit)	(1 524 904) \$
% de l'excédent attribué à Trillium ⁹	3 %
Excédent révisé devant être évalué dans le cadre du STSCO	(49 780) \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Moyenne-élevée

⁸ D'après des chiffres budgétisés reçus du Ministère – source : formulaire de données D 208C

⁹ Chiffre arrondi à l'entier le plus proche

Élément	2006-2007
Ajustement du financement fondé sur la formule d'ajustement du Ministère	Accroissement de 90 % du déficit
Ajustement total du financement	44 802 \$

8 Glossaire des termes

Termes	Définition
Appréciation	L'appréciation faisant suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible, voir section 1.3.4
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 1.3.4
BOA	Bus Operators Association – l'organisme responsable de la négociation des marchés avec le STSCO
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For Student Transportation Services Of Central 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.
Comité de gouvernance ou comité	Tel qu'il est défini à la section 3.2.1 et au tableau 5
Commis aux données	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Conseils acheteurs de services	Se rapporte aux conseils scolaires qui achètent des services de transport des élèves pour leurs élèves par le biais du STSCO. Ces conseils acheteurs de services ne sont pas des partenaires à part entière au sein du consortium.
Conseils partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé au consortium à titre de partenaires à part entière
Consortium	Tel qu'il est défini dans la note de service du ministère de l'Éducation 2006: SB13, datée du 11 juillet
CSA	Association canadienne de normalisation
CSDCCS	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
CVOR	Certificat d'enregistrement du conducteur du véhicule utilitaire
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Directeur	Directeur

Termes	Définition
Directeur des opérations	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Directeur général	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu
Efficacité et efficience	Efficacité et efficience
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Entente de consortium ou entente du STSCO ou entente	Se rapporte à l'entente conclue entre le PVNC et le KPR, qui sert de base pour le STSCO. Se reporter à l'annexe 3, Document 4.
Équipe administrative	Tel qu'il est défini à la section 3.2.1 et au tableau 5
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Exploitants	Se rapporte à la compagnie d'exploitation d'autobus (ensemble de conducteurs travaillant pour une compagnie); dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Formule de calcul des taux	Le taux déterminé par le directeur général en collaboration avec les directeurs et les exploitants, soit le coût des services de transport pour un autobus de 72 passagers et un autobus de 20 passagers.
Formule de rajustement du financement	Tel qu'il est décrit à la section 1.3.5
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium
IVR – Ontira	Tel qu'il est défini à la section 3.4.1
KPR	Kawartha Pine Ridge District School Board
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>

Termes	Définition
MapNet	Tel qu'il est défini à la section 3.4.1
Maternelle/jardin	Prématernelle/maternelle
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services, le conseiller en détermination de routes, tel qu'il est défini à la section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
OSBA	Ontario School Bus Association, l'association provinciale avec laquelle certains exploitants peuvent être affiliés.
Pair examinateur en matière de transport	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Planificateur de routes	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Pratique courante	Se rapporte à 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'efficacité.
PVNC	Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficacité pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficacité (c.-à-d. le présent document)
RCR	Réanimation cardio-respiratoire
RH	Ressources humaines
Secrétaire	Tel qu'il est présenté au tableau 6
STSCO	Le <i>Student Transportation Services of Central Ontario</i> , formé des conseils partenaires suivants : le PVNC et le KPR
Superviseur de routes	Tel qu'il est présenté au tableau 6

Termes	Définition
Superviseur des systèmes informatiques	Tel qu'il est présenté au tableau 6
Technicien en cartographie	Tel qu'il est présenté au tableau 6
TI	Technologie de l'information
Trapeze	Logiciel de routage utilisé par le STSCO

9 Annexe 1 : Examen financier – par conseil scolaire

Conseil Scolaire de District de Kawartha Pine Ridge

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007 ¹⁰
Allocation ¹¹	15 495 447 \$	16 149 445 \$	16 324 844 \$
Dépense ¹²	15 892 094 \$	16 107 309 \$	16 866 604 \$
Excédent (déficit)	(396 647) \$	42 136 \$	(541 760) \$

Conseils scolaires de District catholiques de Peterborough Victoria Northumberland et de Clarington

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007 ¹⁰
Allocation ¹¹	9 212 978 \$	9 684 319 \$	9 783 164 \$
Dépense ¹²	8 506 814 \$	8 876 741 \$	9 104 351 \$
Excédent (déficit)	706 164 \$	807 578 \$	678 813 \$
Total des dépenses dans le cadre de Trillium	S.O.	1 383 942 \$	1 479 832 \$
En % du total des dépenses du conseil ¹³	S.O.	16 %	16 %

Conseil Scolaire de District Catholique Centre-Sud

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007 ¹⁰
Allocation ¹¹	12 630 012 \$	13 363 914 \$	13 676 051 \$

¹⁰ D'après des chiffres budgétisés reçus du Ministère – source : formulaire de données D 208C

¹¹ Allocations fondées sur les données du Ministère – comprend toutes les allocations de subventions pour le transport (Section 9 0008C, Section 13 00006C, Section 13 000012C)

¹² Dépenses fondées sur les données du Ministère – tirées du Formulaire de données D : 730C (Dépenses ajustées pour la conformité) +212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

¹³ Chiffre arrondi à l'entier le plus proche

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007¹⁰
Dépense ¹²	13 724 837 \$	14 857 246 \$	15 200 955 \$
Excédent (déficit)	(1 094 825) \$	(1 493 332) \$	(1 524 904) \$
Total des dépenses dans le cadre du STSCO	357 822 \$	485 013 \$	S.O.
En % du total des dépenses du conseil ¹³	3 %	3 %	S.O.

10 Commun

Distance du domicile à l'école

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-7	Gr. 8	Gr. 9-12
Pratique en commun	1.8	1.2	1.6	1.6	3.2
Politique – KPR	1	1.6	1.6	1.6	3.2
Politique – PVNC	1	1	1.6	1.6	3.2
Pratique	1	1	1.6	1.6	3.2

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-7	Gr. 8	Gr. 9-12
Pratique en commun	0.5	0.8	0.8	0.8	0.8
Politique	1	1	1	1	1.6
Pratique	1	1	1	1	1.6

Fenêtre d'arrivée

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-7	Gr. 8	Gr. 9-12
Pratique en commun	18	18	18	18	25
Politique	-	-	-	-	-
Pratique	15	15	15	15	15

Fenêtre de départ

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-7	Gr. 8	Gr. 9-12
Pratique en commun	18	18	18	18	25
Politique	-	-	-	-	-
Pratique	15	15	15	15	15

Heure d'embarquement la plus précoce

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-7	Gr. 8	Gr. 9-12
Pratique en commun	6:30	6:30	6:30	6:30	6:00
Politique	-	-	-	-	-
Pratique – KPR	6:40	6:40	6:40	6:40	6:25
Pratique – PVNC	7:00	7:00	7:00	7:00	6:20

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-7	Gr. 8	Gr. 9-12
Pratique en commun	5:30	5:30	5:30	5:30	6:00
Politique	-	-	-	-	-
Pratique – KPR	4:55	4:55	4:55	4:55	Note 1
Pratique – PVNC	5:10	5:10	5:10	5:10	5:20

Durée maximale du voyage

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-7	Gr. 8	Gr. 9-12
Pratique en commun	75	75	75	75	90
Politique	60	60	60	60	90
Pratique – KPR	75	75	75	75	75
Pratique – PVNC	60	60	60	60	60

Élèves assis par véhicule

Activité	JK/SK	Gr. 1-3	Gr.4-7	Gr. 8	Gr. 9-12
Pratique en commun	69	69	69	52	52
Politique	72	72	72	48	48
Pratique	72	72	72	48	48

Note 1 : En pratique, les heures varient entre 17 h pour la neuvième année, 18 h pour la dixième année, 19 h pour la onzième année et 20 h pour la douzième année.

11 Annexe 3 : Liste des documents

1. Documents d'appui du STSCO, Évaluation des consortiums du ministère de l'Éducation, 11 décembre 2006
2. Profil des conseils du ministère de l'Éducation
3. Résultats de l'enquête 2005-2006 du ministère de l'Éducation
4. Entente avec les consortiums du STSCO – 14 janvier 2005
5. 5Rapport de situation des consortiums au ministère de l'Éducation – 17 octobre 2006
6. 6Confirmation d'assurance – Échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario
7. Rapport sur les dépenses du STSCO – septembre 2005 à août 2006
8. Budget 2006-2007 du STSCO – Sommaire des estimations révisées – 27 novembre 2006
9. Rapport de responsabilité de KPR pour les exercices se terminant en août 2004 et août 2005
10. États financiers du PVNC pour les exercices se terminant en août 2004 et août 2005
11. Déclaration de politique de gestion financière de KPR
12. Plan de comptes du STSCO
13. Exemple d'entente sur le transport – autobus
14. Exemple d'entente sur le transport – taxis
15. Formule de tarification préliminaire du transport 2006-2007 du STSCO – autobus à 20 et 72 passagers
16. Note de service du STSCO au sujet de la révision de l'échelle tarifaire 2006-2007– 7 juillet 2006
17. Liste des parents chauffeurs rémunérés – année scolaire 2006-2007
18. Exemple de facture au CSDCCS – 1er février 2006 au 30 juin 2006
19. Inventaire de la flotte d'autobus – 8 décembre 2006
20. Entente entre le STSCO et le SCFP – 28 septembre 2006

21. Convention collective de PVNC – CUPE Local 1453 en vigueur du 1er septembre 2005 au 31 août 2008
22. Paramètres d'emploi de PVNC – personnel administratif – 26 octobre 2006
23. Règlements administratifs de KPR
24. Modalités et conditions générales de KPR pour les employés du groupe Administration et leadership
25. Convention collective de KPR – CUPE Local 5555 en vigueur du 1er septembre 2005 au 31 août 2008
26. Rapport final sur les projets proposés d'amélioration de l'efficacité du transport pour 2005-2006 au comité de régie du STSCO
27. Organigramme du STSCO
28. Descriptions de tâche du STSCO
29. Exemple de procès-verbal de la réunion du personnel tenue le 18 octobre 2006
30. Exemple de document d'évaluation du rendement
31. Politiques du conseil de PVNC
32. Descriptions des programmes secondaires du STSCO
33. Demande de réparation du réseau de routes du STSCO
34. Heures de classe du STSCO
35. Rapport du STSCO sur les ceintures d'autobus (téléchargé)
36. Rapport du STSCO sur les trajets d'autobus (téléchargé)
37. Guide de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du transport

www.deloitte.ca



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte, un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 6 800 personnes réparties dans 51 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Le Cabinet est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein suisse, ses cabinets membres ainsi que leurs filiales et sociétés affiliées respectives. Deloitte Touche Tohmatsu est une Verein (association) suisse et, à ce titre, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ne peuvent être tenus responsables des actes ou des omissions de l'un ou de l'autre. Chaque cabinet membre constitue une entité juridique distincte et indépendante exerçant ses activités sous les noms de Deloitte, Deloitte & Touche, Deloitte Touche Tohmatsu ou d'autres raisons sociales similaires. Les services sont fournis par les cabinets membres ou par leurs filiales ou leurs sociétés affiliées, et non par la Verein Deloitte Touche Tohmatsu.

© Deloitte & Touche s.r.l. et ses sociétés affiliées.