



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

**Services de transport des élèves de l'Ontario central**

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

Mai 2013

Rapport final

## Table des matières

Résumé.....	1
1 Introduction .....	4
1.1 Contexte.....	4
1.1.1 Réforme du transport .....	4
1.1.2 Examen de suivi .....	4
1.2 Portée de la mission de Deloitte .....	4
1.3 Méthodologie adoptée et équipe mise en place pour réaliser les examens de l'efficacité et de l'efficacité .....	5
1.3.1 Équipe et méthodologie.....	5
1.3.2 Rajustement du financement.....	9
Tableau 1: Formule de rajustement du financement.....	11
1.3.3 But du rapport.....	11
1.3.4 Documentation .....	11
1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport .....	11
2 Gestion du consortium .....	13
2.1 Introduction.....	13
2.2 Gouvernance.....	13
2.2.1 Recommandations initiales .....	14
2.2.2 Progrès réalisés .....	14
2.2.3 Possibilités d'amélioration .....	14
2.3 Structure organisationnelle.....	15
2.3.1 Recommandations initiales .....	15
2.3.2 Progrès réalisés .....	16
2.3.3 Possibilités d'amélioration .....	16
2.4 Gestion du consortium .....	17
2.4.1 Recommandations initiales .....	17
2.4.2 Progrès réalisés .....	18
Figure 1 : Arbre de décision – Indicateur de rendement clé – Parcours d'autobus scolaires .....	21
Tableau 2 : IRC suivis par le consortium et fréquence des rapports .....	22

2.4.3	Réalisations.....	23
2.4.4	Possibilités d'amélioration .....	24
2.5	Gestion financière .....	26
2.5.1	Recommandations initiales .....	26
2.5.2	Progrès réalisés .....	27
2.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	27
3	Politiques et pratiques.....	29
3.1	Introduction.....	29
3.2	Politiques et pratiques de transport.....	29
3.2.1	Recommandations initiales .....	30
3.2.2	Progrès réalisés .....	31
	Tableau 3 : Paramètres applicables à la durée du trajet par niveau d'enseignement .....	33
3.2.3	Réalisations.....	35
3.2.4	Possibilités d'amélioration .....	35
3.3	Planification des tournées .....	35
3.3.1	Recommandation initiale .....	36
3.3.2	Progrès réalisés .....	36
3.4	Programmes de sécurité .....	38
3.4.1	Recommandations initiales .....	38
3.4.2	Progrès réalisés .....	38
3.4.3	Réalisations.....	40
3.5	Transport adapté et programmes spécialisés.....	40
3.5.1	Recommandation initiale .....	40
3.5.2	Progrès réalisés .....	40
3.6	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	41
4	Optimisation des tournées et technologie .....	42
4.1	Introduction.....	42
4.2	Installation et utilisation des logiciels et de la technologie.....	42
4.2.1	Recommandations initiales .....	43
4.2.2	Progrès réalisés .....	44

4.2.3	Réalisations.....	46
4.2.4	Autre observation .....	46
4.3	Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves .....	47
4.3.1	Recommandation initiale .....	47
4.3.2	Progrès réalisés .....	47
4.4	Configuration et utilisation du système.....	48
4.4.1	Recommandation initiale .....	48
4.4.2	Progrès réalisés .....	48
4.5	Rapports du système .....	49
4.5.1	Recommandations initiales .....	49
4.5.2	Progrès réalisés .....	50
4.5.3	Possibilité d'amélioration.....	51
4.6	Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté .....	52
4.6.1	Recommandation initiale .....	52
4.6.2	Progrès réalisés .....	52
	Figure 2 : Durée du trajet des élèves.....	54
	Figure 3 : Utilisation de la capacité.....	55
	Figure 4 : Utilisation des éléments d'actifs.....	56
	Figure 5 : Parcours combinés.....	57
	Figure 6 : Heures de classe – Répartition des heures d'arrivée et de départ .....	58
4.6.3	Possibilités d'amélioration .....	58
4.7	Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience .....	58
5	Contrats .....	60
5.1	Introduction.....	60
5.2	Structure des contrats .....	60
5.2.1	Recommandations initiales .....	61
5.2.2	Progrès réalisés .....	62
5.2.3	Possibilités d'amélioration .....	63
5.3	Achat de produits et de services .....	63
5.3.1	Recommandations initiales .....	63

5.3.2	Progrès réalisés .....	64
5.3.3	Réalisations.....	65
5.3.4	Possibilités d'amélioration .....	65
5.4	Gestion des contrats .....	66
5.4.1	Recommandations initiales .....	66
5.4.2	Progrès réalisés .....	66
	Figure 7 : Répartition des autobus par année de modèle .....	69
5.4.3	Réalisations.....	69
5.4.4	Possibilités d'amélioration .....	70
5.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience .....	71
6	Rajustement du financement .....	72
	Tableau 4: Formule de rajustement du financement.....	72
	Kawartha Pine Ridge District School Board.....	73
	Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board .....	73
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	74
7	Annexe 1 : Glossaire.....	75
8	Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire.....	78
	Kawartha Pine Ridge District School Board.....	78
	Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board .....	78
	Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.....	79
9	Annexe 3 : Liste des documents .....	80
10	Annexe 4 : Pratiques courantes .....	87
	Distance entre le domicile et l'école .....	87
	Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus.....	87
	Plage d'arrivée .....	87
	Plage de départ.....	88
	Heure du premier ramassage .....	88
	Dernière heure de débarquement.....	88
	Durée maximale du trajet.....	88
	Places assises par véhicule .....	89

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

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

## Résumé

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

Le premier rapport d'examen de l'efficacité et de l'efficience a été publié en Février 2010 (le rapport initial) et le présent rapport de suivi a pour objet de présenter les changements apportés par le consortium à ce jour. Le présent rapport a été préparé en vue de fournir une évaluation globale du consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations supplémentaires qui méritaient d'être tout particulièrement soulignées.

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

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

### Résumé de l'examen initial

L'examen initial de la gestion du consortium a révélé que le consortium avait mis en place des structures et des pratiques organisationnelles et de supervision appropriées afin d'en assurer la responsabilisation et la transparence. Nous avons recommandé que le consortium devienne une personne morale distincte afin de lui permettre de résoudre les problèmes liés à la passation de marchés et à la gouvernance que l'examen avait permis de cerner.

L'examen des politiques et des pratiques avait révélé que pour être plus efficace, le consortium devrait continuer de mettre en œuvre les plans visant à harmoniser les politiques des conseils membres et à diminuer l'âge moyen des véhicules. De plus, nous avons conseillé aux STSCO d'examiner leur prestation de services de transport

pour les élèves des besoins particuliers et de transport de courtoisie afin d'en accroître davantage l'efficacité.

L'examen de l'optimisation des tournées et de l'utilisation de la technologie par le consortium avait indiqué que, même si les STSCO avaient accompli de l'excellent travail en achetant, en mettant en œuvre et en utilisant divers outils technologiques et applications pour améliorer la gestion des tournées et des horaires ainsi que pour communiquer avec leurs conseils membres et d'autres intervenants, il existait encore des possibilités d'améliorer l'utilisation des données sur le transport dans le cadre d'une structure de production de rapports périodiques.

En ce qui concerne les contrats du consortium, l'examen a démontré que les STSCO devraient s'efforcer à accroître l'efficacité de leurs pratiques de passation de marchés en améliorant continuellement la surveillance de leurs contrats une fois qu'une structure contractuelle transparente et efficace est en place.

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

### **Résumé de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficacité**

L'examen de la gestion du consortium a indiqué que ce dernier n'avait pas tenu compte d'un bon nombre de recommandations formulées dans l'examen initial et n'avait pas pris de mesures pour se conformer aux pratiques exemplaires du secteur. Les STSCO ont reçu de nombreuses recommandations importantes en vue d'améliorer la gestion du consortium, notamment l'acquisition du statut de personne morale distincte, la mise en œuvre de plans stratégiques, la réalisation d'évaluations du personnel (y compris l'évaluation du DGA), la planification de la relève (le roulement du personnel constitue un problème important au sein du consortium) et la préparation des prévisions financières. Peu de progrès ont été accomplis depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité. L'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité a révélé que les STSCO constituent un organisme fonctionnel, professionnel et bien structuré capable d'offrir des services efficaces à ses conseils partenaires. Il en est encore ainsi aujourd'hui et le consortium continue de tirer profit des relations de confiance positives et respectueuses entre ses intervenants.

En ce qui concerne les politiques et les pratiques, le consortium continue de s'efforcer d'obtenir une note élevée, comme en fait foi le processus de vérification des tournées des STSCO qui promeut la prestation efficace, efficace et équitable de services auprès de chacun de leurs conseils membres. L'établissement des STSCO comme seul point de référence pour l'ensemble des politiques harmonisées de transport et des lignes directrices opérationnelles constitue une étape nécessaire pour obtenir une note élevée.

En ce qui a trait à l'optimisation des tournées et à l'utilisation de la technologie, le consortium s'est grandement amélioré, surtout dans le domaine de la formation du personnel, et a déployé de gros efforts afin de corriger les données fournies par ses conseils membres. Nous recommandons que le consortium réexamine les heures de classe de façon systématique dans l'ensemble de la région desservie afin de comprendre pleinement les possibilités d'accroissement de l'efficacité.

En ce qui concerne la passation de marchés, les STSCO ont tenté de mettre en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel, même si ce dernier est actuellement reporté. Le consortium a mis sur pied un système d'évaluation de la performance des exploitants d'autobus (SEPEA). Les STSCO devraient abaisser l'âge moyen du parc de véhicules par l'entremise des exigences en matière de passation de marchés et des pratiques de surveillance plus rigoureuses afin d'assurer la conformité aux exigences contractuelles.

### **Rajustement du financement**

À la suite du présent examen du rendement, le consortium a reçu la note **Moyenne-élevée**. Au vu de cette évaluation et de l'écart du financement en 2011-2012, le financement au chapitre du transport pour le Kawartha Pine Ridge District School Board, le conseil scolaire de district catholique Centre-Sud et le Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board restera le même pour l'année scolaire 2012-2013.

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

# **1 Introduction**

## **1.1 Contexte**

### **1.1.1 Réforme du transport**

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

### **1.1.2 Examen de suivi**

Le ministère a adopté une démarche à plusieurs étapes pour examiner le rendement des consortiums (collectivement appelées les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») à travers la province. Les STSCO ont fait l'objet d'un examen initial à l'étape 1 des examens de l'efficacité et de l'efficience effectués en avril 2007.

Pour encourager une amélioration soutenue, le ministère a décidé de procéder à des examens de suivi. L'examen de suivi a été déclenché à la demande du consortium lorsqu'il a annoncé avoir réalisé des progrès importants depuis l'examen initial. L'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience a pour objet d'évaluer la portée des progrès du consortium et d'examiner les documents de travail étayant ces derniers. Le rapport est donc axé sur les changements progressifs apportés par rapport à l'examen de l'efficacité et de l'efficience mené en 2007.

De 2006-2007 jusqu'à la fin de l'année scolaire 2011-12, le ministère a fourni un financement additionnel de 32 millions de dollars aux conseils scolaires ayant fait l'objet d'un examen.

## **1.2 Portée de la mission de Deloitte**

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

- diriger la planification et la réalisation des examens de suivi de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des consortiums de transport qui seront examinés au cours des étapes 5, 6 et 7 (l'étape 5 étant en cours);

- convoquer et présider, au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, des réunions de planification de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience afin de déterminer les données nécessaires et leur disponibilité avant l'examen;
- examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des marchés du consortium;
- intégrer dans le rapport final les résultats de l'examen des processus d'optimisation des tournées et de l'utilisation des technologies ainsi que ceux des examens des politiques et des pratiques que doit réaliser MPS;
- préparer un rapport pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience aux étapes 5, 6 et 7. Le public cible du rapport sera le ministère, le consortium et ses conseils scolaires. Une fois terminé, chaque rapport sera envoyé au consortium et aux conseils qui en sont membres.

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

#### **1.3.1 Équipe et méthodologie**

La composition de l'équipe et la méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de suivi sont les mêmes que celles utilisées au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience mené en 2010. Veuillez consulter le premier rapport pour obtenir une description détaillée de l'équipe et de la méthodologie. Le même cadre et le même guide d'évaluation ont été utilisés pendant l'examen de suivi afin d'assurer la cohérence de l'évaluation. Pour chacune des quatre sections examinées sur les plans de l'efficacité et de l'efficience, les activités existantes ont été analysées en fonction d'observations tirées des faits (y compris les entrevues) afin de documenter les progrès réalisés depuis l'examen effectué en 2007 en cette matière. Les observations considérées comme des pratiques exemplaires sont consignées au chapitre des réalisations du consortium. Les points devant faire l'objet d'autres améliorations ont également été soulignés. Lorsque les recommandations formulées au cours de l'examen de l'efficacité et de l'efficience réalisé en 2010 n'ont donné lieu à aucun progrès, les points en question ne sont pas abordés dans le présent rapport, c'est-à-dire que nous n'avons rien indiqué sur les éléments qui sont demeurés au même niveau d'efficacité et d'efficience que dans le rapport initial. Les recommandations connexes formulées dans le rapport de 2010 demeurent valables. Les améliorations apportées ou les points à améliorer sont utilisés pour réviser, au besoin, l'évaluation de l'efficacité et

de l'efficience pour chacune des quatre sections. Les critères d' efficience et l'efficacité d'un consortium sont résumés ci-dessous :

#### Gestion du consortium

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

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

### ***Politiques et pratiques***

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

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

### ***Optimisation des tournées et technologie***

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

## **Contrats**

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

### **1.3.2 Rajustement du financement**

Le ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et ceux des examens de suivi pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils scolaires qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le Tableau 1 ci-

dessous précise l'incidence qu'aura la note globale sur l'écart entre les dépenses engagées pour le transport par un conseil scolaire et le financement qui lui est accordé.

**Tableau 1: Formule de rajustement du financement**

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

### **1.3.3 But du rapport**

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience du consortium réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience durant la semaine du 7 Février 2013.

### **1.3.4 Documentation**

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

### **1.3.5 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport**

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience du consortium. L'examen de l'efficacité et de l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée selon les normes de vérification généralement reconnues. Par conséquent, dans le cadre du présent examen de

---

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

l'efficacité et de l'efficience, Deloitte n'a pas exprimé d'opinion sur les états, les éléments ou les comptes financiers qui ont servi à l'examen lorsqu'elle a présenté ses résultats au ministère. De plus, les procédures utilisées par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience ne visent pas à divulguer les détournements de fonds, les lacunes du système ou d'autres irrégularités.

## **2 Gestion du consortium**

### **2.1 Introduction**

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

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

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

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

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

### **2.2 Gouvernance**

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

### **2.2.1 Recommandations initiales**

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en Avril 2007.

### **2.2.2 Progrès réalisés**

#### ***Structure de gouvernance***

La structure de gouvernance du consortium est semblable à celle qui était en place durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience. Le CSDCCS, qui s'est joint au consortium en mars 2007, en est désormais un membre à part entière. Les membres du comité de gouvernance continuent de se réunir au moins quatre fois par année, en plus de tenir d'autres réunions spéciales au besoin.

L'entente de consortium indique que les responsabilités du comité de gouvernance sont, entre autres, l'examen et l'approbation des budgets annuels de gestion, de fonctionnement et d'investissement des STSCO, la formulation de commentaires à l'examen de rendement annuel du directeur général de l'administration (DGA) et la publication d'un plan annuel sur son rendement, à utiliser pour les communications avec les intervenants. Toutefois, le comité de gouvernance n'assume pas directement ces trois responsabilités pour le moment.

Le DGA n'a pas fait l'objet d'une évaluation depuis la mise sur pied du consortium. Cependant, le comité de gouvernance élabore actuellement un processus d'évaluation du DGA, qui devrait avoir lieu au cours de l'année scolaire 2012-2013.

Enfin, le DGA a publié un rapport sur le rendement du consortium 2011-2012, qui a été affiché sur le site Web du consortium. À l'avenir, les STSCO envisagent de fournir un rapport annuel semblable chaque année.

### **2.2.3 Possibilités d'amélioration**

#### ***Harmonisation du rôle documenté du comité de gouvernance avec les activités quotidiennes***

L'entente de consortium énonce les responsabilités du comité de gouvernance, mais, actuellement, le comité n'assume pas actuellement certaines de ces responsabilités, notamment l'examen et l'approbation des budgets annuels des STSCO, l'examen annuel du rendement du DGA et la publication d'un plan annuel sur le rendement du consortium. Chacune de ces activités est importante pour le fonctionnement efficient et efficace du consortium; par conséquent, le comité de gouvernance devrait soit effectuer ces activités ou mettre à jour la documentation afin de refléter la réalité qui est que les

conseils examinent et approuvent leurs portions respectives du budget et que le DGA publie un rapport annuel.

### ***Établir une politique et un processus d'évaluation du rendement du DGA***

On recommande d'évaluer le rendement du DGA. Un processus d'évaluation du rendement bien conçu aidera à assurer l'harmonisation des priorités stratégiques du consortium à celles de son DGA ainsi qu'à veiller à ce que le DGA reçoive du renforcement positif et des critiques constructives visant à favoriser l'amélioration continue et le perfectionnement professionnel.

## **2.3 Structure organisationnelle**

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

### **2.3.1 Recommandations initiales**

#### ***Statut de l'organisme***

*Les <sup>2</sup>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.*

---

<sup>2</sup> L'expression « conseils partenaires » dans les recommandations initiales a été remplacée par « conseils membres » afin de mieux refléter les rôles.

### **2.3.2 Progrès réalisés**

#### ***Personne morale distincte***

Le consortium n'est actuellement pas constitué en personne morale distincte. Les employés des STSCO sont des employés directs du PVNC et du KPR et sont syndiqués ou non-syndiqués. Ils sont par conséquent assujettis aux politiques administratives de leur conseil employeur et les employés syndiqués sont également assujettis aux conventions collectives de leur syndicat respectif.

#### ***Organisation de l'entité***

La structure organisationnelle des STSCO est semblable à celle qui était en place durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, hormis le fait que les postes de technicien en cartographie et de commis aux données ont maintenant été regroupés en un seul poste, celui d'analyste des données. La structure organisationnelle est bien définie et les liens hiérarchiques sont clairs.

#### ***Descriptions de tâches***

Des descriptions de tâches sont disponibles pour tous les postes au sein du consortium et elles fournissent une description très détaillée des exigences du poste.

### **2.3.3 Possibilités d'amélioration**

#### ***Constitution d'une personne morale distincte***

Nous recommandons que le consortium soit constitué en personne morale distincte. Cette structure lui permettra de gérer ses activités quotidiennes de façon indépendante, fait en sorte que sa structure et son mandat demeurent cohérents malgré les changements susceptibles de survenir au niveau des conseils (c.-à-d. changement de conseillers et conseillères scolaires, de conseils, etc.) et lui offre également des avantages d'ordre contractuel. Le statut de personne morale distincte lui permet de conclure des contrats exécutoires pour tous les services qu'il achète, surtout avec les exploitants d'autobus, ce qui limite sa responsabilité et, par conséquent, celle de ses conseils.

Un guide de ressources à l'intention des consortiums, qui est accessible sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires du ministère, peut fournir de l'aide supplémentaire relativement à ce processus de planification et de prise de décision.

## **Descriptions de tâches**

Nous recommandons que le consortium continue de veiller à ce que des renseignements suffisants soient fournis pour permettre une bonne compréhension des rôles et des responsabilités, s'assurer que le personnel puisse exercer efficacement ses fonctions quotidiennes et assurer une transition en douceur en cas de roulement du personnel. Les descriptions de tâches doivent décrire les responsabilités opérationnelles réelles, assurer une séparation appropriée des tâches et doivent fournir plus de détails qu'une simple description de poste. Le plan de fonctionnement et la base de données active du consortium contiennent certains des éléments requis – il faut réunir ces éléments afin d'élaborer des descriptions de tâches qui forment une référence unique.

## **2.4 Gestion du consortium**

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

### **2.4.1 Recommandations initiales**

#### *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 assumés par les conseils acheteurs de services**

*Le consortium doit évaluer la manière par laquelle il détermine les coûts indirects imposés aux conseils acheteurs afin de s'assurer que ceux-ci sont représentatifs des coûts indirects réels. Il facture au CSDCCS des frais administratifs de 2,5 % en plus des coûts relatifs au contrat. Toutefois, aucuns frais administratifs ne sont imposés aux groupes des Premières Nations. Actuellement, les frais administratifs des STSCO permettront au consortium de veiller à ce que chaque conseil assume une portion juste*

*et équitable des coûts de gestion et d'administration pour les services fournis. Étant donné que le CSDCCS prévoit devenir membre du consortium et que ce 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.*

### **Services de soutien offerts par les conseils membres**

*Le consortium, en collaboration avec les conseils membres, 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 aux STSCO. Actuellement, chaque conseil membre assume les coûts des services de soutien qu'il offre au consortium, sans imputer de coûts à celui-ci. Le KPR offre les services de comptabilité et le PVNC assume la fonction liée aux TI. Le fait de ne pas imputer le coût de ces services aux STSCO signifie que les dépenses opérationnelles des STSCO sont sous-évaluées et que le coût réel que doivent assumer les 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 membres assume des coûts plus élevés, ce qui entraîne des inégalités en ce qui concerne le partage des coûts. Les STSCO doivent 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.*

## **2.4.2 Progrès réalisés**

### **Services achetés auprès des STSCO**

Le consortium continue de fournir des services de transport aux élèves des Premières Nations de la région (y compris Curve Lake et Hiawatha). Le KPR et le PVNC ont conclu chacun une entente de services d'éducation avec chaque Première Nation. Chaque Première Nation paie sa part, calculée au prorata, des coûts des tournées d'autobus seulement. La Première Nation de Curve Lake a réduit considérablement son nombre d'usagers puisqu'elle a créé son propre service d'autobus et on prévoit qu'elle ne fera plus appel aux services des STSCO dans les années à venir.

Le consortium continuera d'offrir des services de transport scolaire à la Première Nation Hiawatha. Il n'y a actuellement aucune entente officielle en place avec la Première Nation Hiawatha; toutefois, on a préparé récemment une ébauche de lettre d'entente et le consortium est actuellement en pourparlers avec le conseil de bande afin qu'il signe la lettre.

### ***Services de soutien offerts par les conseils membres***

Les trois conseils membres fournissent des services de soutien aux STSCO, y compris des services de ressources humaines, des services de la paye, des services financiers, des services d'achat et des services d'informatique. Selon les ententes de niveaux de service actuelles conclues avec les conseils membres, ces services continuent d'être fournis sans que des coûts soient imputés aux STSCO. Il est indiqué, dans l'entente de niveaux de service, que les conseils ont décidé d'un commun accord que les services fournis aux STSCO par chacun d'eux étaient comparables et, par conséquent, aucuns frais ne seront déduits de l'un pour les imposer à l'autre.

### ***Assurances***

L'entente de consortium indique que seuls les conseils membres seront assurés. Le consortium est allé au-delà de cette exigence en renouvelant régulièrement sa police d'assurance du Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE) et a souscrit une police pour l'année en cours. De plus, les conseils membres ont souscrit leur propre assurance.

### ***Processus d'évaluation du rendement, de surveillance et de formation du personnel***

Le consortium a créé un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel. Il envisage de mener des évaluations du rendement chaque année dans les délais établis par le directeur général de l'administration. Pour effectuer une évaluation, il faut d'abord remplir le modèle d'évaluation du rendement des employés des STSCO. Le rapport d'évaluation du rendement est signé par les superviseurs du personnel, qui sont les évaluateurs. Ce processus d'évaluation du rendement du personnel sera mis en œuvre pour la première fois au cours de la présente année scolaire.

Il n'y a actuellement aucune mesure incitative ni conséquence pour le personnel lié à ces évaluations du rendement.

Le consortium organise également des séances de formation pour le personnel en s'appuyant sur les besoins ainsi que sur les évaluations du personnel et effectue un suivi des formations effectuées par le personnel.

### ***Planification de la relève***

Le consortium dispose actuellement d'une politique sur la planification de la relève qui indique que la direction s'efforcera de mener des entrevues auprès du personnel sur une base régulière et périodique tout au long de l'année afin de déterminer si des employés envisagent de prendre leur retraite ou d'opérer d'autres changements en ce

qui a trait à leur statut d'emploi dans un proche avenir. Le consortium a inclus des objectifs en matière de planification de la relève dans son plan cyclique de 3 à 5 ans.

Toutefois, il n'a créé aucun document officiel de planification de la relève visant à assurer la poursuite harmonieuse de ses activités dans l'éventualité où un membre du personnel quitte le consortium ou prend un congé à court ou à long terme. En raison de la nature du milieu syndiqué au sein duquel fonctionne le consortium, celui-ci a subi un roulement de personnel important au cours des dernières années.

### ***Planification stratégique***

Le consortium a élaboré une politique relative à la planification stratégique et a établi un plan stratégique pour une période de trois à cinq ans. Le document englobe des objectifs à court et à long terme.

Chaque objectif est séparé en un ensemble de buts/d'activités pour l'année.

### ***Indicateurs de rendement clés***

Le consortium a élaboré un éventail d'indicateurs de rendement clés (IRC) qui ont été intégrés à la gestion quotidienne du système. Les IRC sont utilisés pour mesurer les tendances des activités et des services pour la production de rapports ainsi que pour les améliorations des exploitants et les améliorations organisationnelles, et pour en assurer le suivi. Le processus de mesure de chaque IRC est rigoureusement documenté dans un diagramme ou une présentation matricielle où sont indiqués le facteur mesuré, les données requises et les exigences de communication, ainsi que la manière dont l'IRC sera analysé et présenté, le suivi requis et la fréquence. On établit un but et un objectif réalisables pour chaque indicateur afin de contribuer au soutien de la philosophie d'amélioration continue. Tandis que les IRC actuels ont été surveillés pendant plus de deux ans à plus de six ans, le consortium revoit sans cesse les facteurs à mesurer et peut ajouter ou supprimer un IRC lorsque les tendances et les nécessités opérationnelles changent.

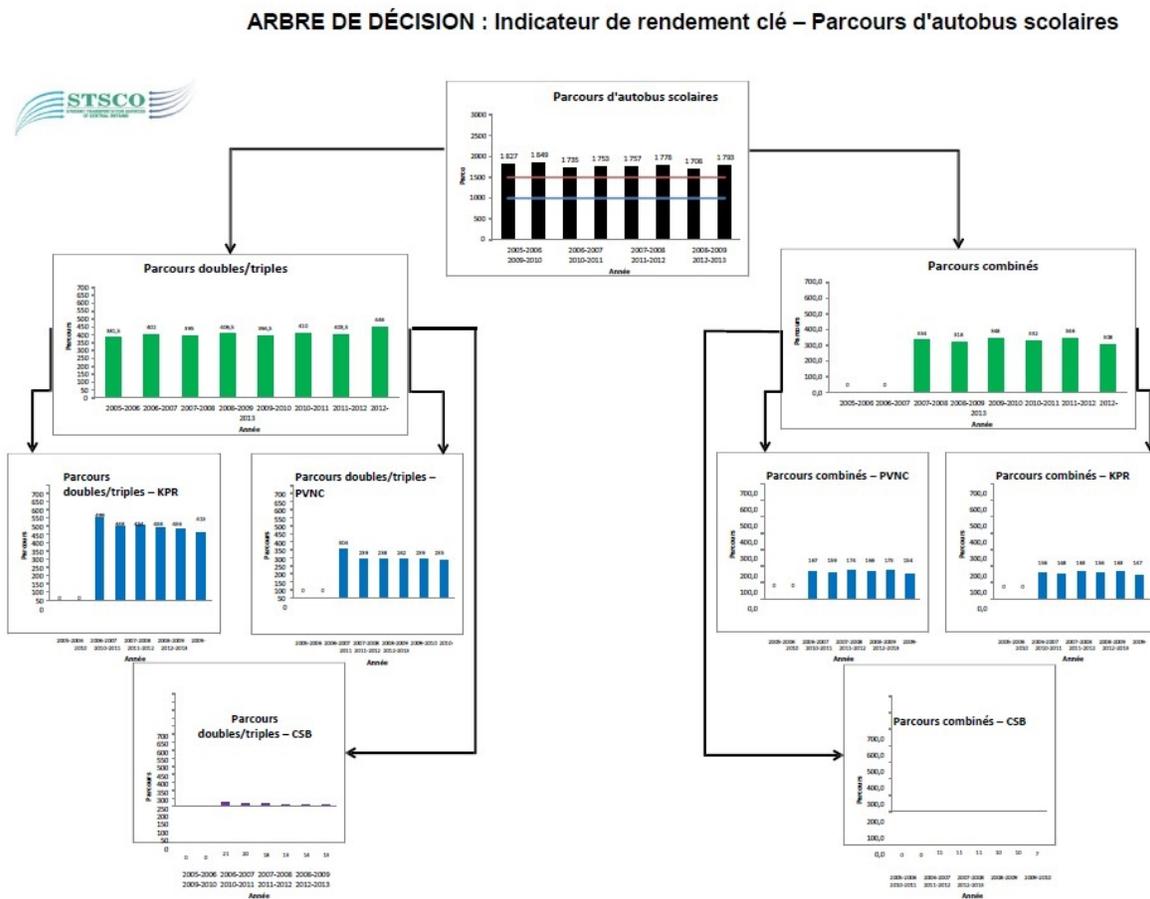
Les IRC faisant l'objet d'un suivi sont utilisés pour élaborer des arbres de décision, soit des représentations graphiques des IRC pour chaque exploitant ou conseil membre, et une représentation graphique sommaire des IRC pendant une période déterminée. Consulter la figure Figure 1 ci-dessous pour obtenir un exemple d'arbre de décision et le tableau

Tableau 2 pour obtenir une liste des IRC et de leur fréquence de mesure.

Le directeur des activités élabore les arbres de décision et la fréquence d'élaboration dépend de la nature de l'IRC évalué. Ils sont élaborés soit mensuellement ou annuellement et de façon ponctuelle, au besoin.

Les arbres de décision sont présentés à l'équipe entière des STSCO et sont affichés dans la salle de conférence du consortium pour permettre à chaque membre du personnel d'y avoir accès et pour déterminer les principaux facteurs qui ont une incidence sur chaque IRC. Les renseignements sommaires sur les IRC sont communiqués périodiquement à l'équipe administrative et au comité de gouvernance afin de les utiliser pour la production des rapports sur diverses questions, y compris l'examen annuel des heures de classe et des politiques.

**Figure 1 : Arbre de décision – Indicateur de rendement clé – Parcours d'autobus scolaires**



**Tableau 2 : IRC suivis par le consortium et fréquence des rapports**

<b>Indicateur de rendement clé</b>	<b>Fréquence de mesure</b>
Durée moyenne des trajets	Quotidiennement et hebdomadairement
Distance moyenne de marche jusqu'aux arrêts	Quotidiennement et hebdomadairement
Modification des heures de classe	Annuellement
Utilisation de la capacité	Quotidiennement
Nombre d'autobus	Quotidiennement/h ebdomadairement et annuellement
Parcours d'autobus scolaires	Quotidiennement et hebdomadairement
Frais totaux des contrats avec les exploitants	Annuellement
Élèves admissibles transportés	Quotidiennement
Élèves non admissibles transportés	Quotidiennement
Accidents	Quotidiennement lorsqu'ils surviennent
Utilisation des laissez-passer d'autobus	Mensuellement
Inspections du MTO	Mensuellement et annuellement
Transport des élèves dans les délais prévus	Quotidiennement
Principales questions opérationnelles	Mensuellement
Examen de l'exploitant	Quotidiennement et annuellement
Rendement global de l'exploitant	Annuellement
Vérification des tournées	Mensuellement et annuellement
Absentéisme	Quotidiennement au besoin
Accidents évitables	Mensuellement
Code rouge	Quotidiennement et hebdomadairement
Examen de l'exploitant – Moyenne annuelle	Annuellement
Sondages parent-école	Mensuellement
Suivi des tournées	Hebdomadairement et mensuellement

### ***Prévision financière***

Les STSCO planifient leurs activités en fonction de divers objectifs (en tenant compte des modifications apportées aux heures de classe, des regroupements de tournées/véhicules, etc.). Chaque année, ils produisent un rapport sur les modifications aux services de transport et les mesures d'efficacité qui est présenté aux fins d'approbation au comité de gouvernance en janvier. L'approbation de ce rapport offre aux STSCO la possibilité de communiquer avec les écoles et les collectivités visées au sujet des plans d'avenir. Par la suite, un rapport faisant état des résultats des discussions menées avec les écoles au sujet des propositions est présenté à la réunion du comité de gouvernance tenue en mars/avril. À l'heure actuelle, les STSCO ne convertissent pas ces activités en des prévisions financières à moyen ou long terme.

### ***Gestion de l'information***

Le consortium a élaboré une politique relative à l'utilisation de renseignements confidentiels approuvée par le comité de gouvernance. Dans l'éventualité où une atteinte réelle ou présumée à la vie privée est signalée, le consortium mettra en œuvre les étapes et les procédures énoncées dans le protocole portant sur l'atteinte à la vie privée du KPR. Tous les employés des STSCO doivent signer des ententes de confidentialité.

Le consortium dispose également d'une politique de gestion des dossiers approuvée par le comité de gouvernance qui indique que les procédures administratives seront maintenues afin de faciliter la conservation, l'entreposage et la destruction des dossiers conformément à toutes les exigences juridiques, financières, administratives et historiques des STSCO. Le DGA est responsable de maintenir et d'examiner annuellement le calendrier de conservation de tous les dossiers.

### **2.4.3 Réalisations**

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

#### ***Assurances***

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

### ***Indicateurs de rendement clés***

Le consortium utilise de façon intensive les données disponibles au cours du processus annuel de planification des transports et en tant qu'outil d'évaluation de l'efficacité opérationnelle. La surveillance officielle d'un ensemble pertinent d'indicateurs de rendement clés permet au consortium de quantifier son rendement et d'élaborer des plans d'amélioration réalistes.

Le consortium a utilisé les IRC faisant l'objet d'un suivi pour élaborer des arbres de décision, qui sont des représentations graphiques des IRC pour chaque exploitant ou conseil membre, et une représentation graphique sommaire des IRC pendant une période déterminée. Les arbres de décision sont un excellent outil d'analyse.

### ***Gestion de l'information***

Le consortium a élaboré des politiques approuvées par le comité de gouvernance en ce qui a trait à l'utilisation des renseignements confidentiels et des ententes de confidentialité ont été conclues entre chaque membre du personnel et les conseils scolaires qui permettent d'assurer le caractère confidentiel de toute l'information. En outre, ces politiques exigent également que le DGA examine annuellement les exigences des lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels relativement à la conservation et à la destruction des dossiers, et y réfléchisse.

#### **2.4.4 Possibilités d'amélioration**

##### ***Services achetés auprès des STSCO***

Nous recommandons que les STSCO continuent de chercher à officialiser leur entente avec la Première Nation de Hiawatha, entente qui définit clairement la portée des services et des frais ainsi que les obligations mutuelles.

##### ***Services de soutien offerts par les conseils membres***

Il convient de noter que les conseils membres ont décidé d'un commun accord que les services fournis aux STSCO par chacun d'eux étaient comparables et, par conséquent, aucuns frais ne seront déduits de l'un pour les imputer à l'autre. Toutefois, nous encourageons les conseils membres à continuer de consigner tous les coûts associés au transport dans leurs rapports.

Cette partie du mécanisme de partage des coûts pour les conseils doit être revue annuellement pour s'assurer que tous les conseils sont traités équitablement et que chacun paie seulement sa part des coûts administratifs.

### **Assurances**

Nous recommandons que l'entente de gouvernance soit mise à jour afin de tenir compte du fait que le consortium souscrira sa propre assurance.

### ***Processus d'évaluation du rendement, de surveillance et de formation du personnel***

Nous recommandons que le comité de gouvernance continue la mise en œuvre d'un processus d'évaluation du DGA.

Nous encourageons également le consortium à commencer le processus d'évaluation du personnel prévu.

### ***Planification de la relève***

Nous recommandons que le consortium élabore un plan de relève officiel en vue d'assurer la poursuite harmonieuse de ses activités au cas où le DGA ou tout autre membre du personnel s'absente du consortium ou le quitte. Le plan de relève devra s'appuyer sur les leçons qu'a tirées le consortium en ce qui a trait au taux de roulement élevé observé.

### ***Planification stratégique***

Le processus de planification stratégique est reconduit chaque année et définit les initiatives stratégiques du consortium pour l'année à venir. Cela favorise l'amélioration constante des activités du consortium et donne au personnel une vue plus large de ce que l'organisme offre aux parties intéressées. Cela contribue également à mettre en place une culture d'entreprise qui vise l'auto-évaluation et l'amélioration constantes. Le processus de planification du consortium lui permet de se concentrer sur les initiatives axées sur des objectifs visant à améliorer les niveaux de services, les procédures opérationnelles et les cadres de responsabilité. Toutefois, nous recommandons que le consortium pousse sa planification un peu plus loin et s'assure qu'il y a des ressources affectées et des échéances précises pour chaque objectif/activité ainsi que des dates cibles provisoires établies pour assurer la responsabilisation et le suivi des progrès de chacun, c'est-à-dire que le plan stratégique doit être opérationnel.

### ***Indicateurs de rendement clés***

Nous encourageons le consortium à rendre les IRC plus accessibles au personnel responsable de la planification, à utiliser plus officiellement ces données pour la gestion des contrats et à utiliser davantage ces données dans les rapports présentés aux intervenants et les rapports annuels.

### ***Discussions avec les unités de négociation collective sur la rotation du personnel du consortium***

Nous recommandons que le consortium et les conseils membres collaborent avec leurs unités de négociation collective afin de trouver des solutions aux ententes existantes reliées à la rotation du personnel. Ces discussions sont nécessaires pour assurer le maintien de l'investissement effectué dans la formation spécialisée du personnel.

### ***Prévision financière***

Nous recommandons que le consortium incorpore une stratégie de gestion des coûts liés au transport dans son processus de planification à long terme. L'élaboration d'un tel plan fournira au consortium un cadre qui l'aidera à tenir compte des problèmes de financement, en plus de marquer l'adoption d'une démarche proactive visant à gérer les problèmes avant leur apparition. Le consortium a déjà entrepris certaines des activités préliminaires qui orienteraient l'élaboration de prévisions à long terme. Ces activités devront maintenant être converties en prévisions financières.

## **2.5 Gestion financière**

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

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

### **2.5.1 Recommandations initiales**

#### ***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.*

## **2.5.2 Progrès réalisés**

### ***Responsabilisation***

Le DGA a accès au logiciel comptable et examine les finances du consortium. Le budget mensuel des dépenses réelles fait l'objet d'un rapprochement lorsque la politique du KPR relève des écarts de 10 % et plus, auquel cas le KPR assure un suivi auprès du DGA afin d'obtenir des explications.

### ***Vérification***

Le KPR a un vérificateur externe qui entame des procédures précises sur les comptes de transport. Les conseils membres comptent sur cette vérification pour leurs vérifications financières individuelles du transport.

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

La gestion du consortium a été évaluée comme étant **Moyenne**. Le consortium n'a pas donné suite à la plupart des recommandations formulées dans l'examen initial et n'a pas pris des mesures afin de suivre les pratiques exemplaires du secteur. Le consortium a encore un bon nombre de recommandations importantes à appliquer pour améliorer la gestion du consortium, y compris :

- harmoniser le rôle documenté du comité de gouvernance avec les activités quotidiennes;
- établir une politique et un processus d'évaluation du rendement pour le DGA;
- se constituer en une personne morale distincte;
- veiller à ce que des descriptions de tâches détaillées soient accessibles pour tous les postes;
- s'assurer que les services obtenus auprès des STSCO sont présentés en détail dans les contrats signés;
- s'assurer que les services de soutien offerts par les conseils membres sont fournis à une juste rémunération afin de garantir la longévité de l'entente du

consortium avec les conseils membres en évitant les conflits concernant le partage non équitable des coûts;

- s'assurer que toute la documentation reflète la pratique actuelle du consortium, particulièrement en ce qui concerne la couverture d'assurance ainsi que l'examen et le caractère adéquat de celle-ci;
- lancer le processus d'évaluation du rendement, de surveillance et de formation du personnel;
- veiller à la planification de la relève et assurer une main-d'œuvre stable et permanente pour les activités du consortium;
- assurer une planification stratégique;
- assurer la collecte, la communication et la déclaration des indicateurs de rendement clés exacts et réels et émettre des prévisions financières.

## 3 Politiques et pratiques

### 3.1 Introduction

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

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

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

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

**Politiques et pratiques – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience :  
Moyenne – élevée**

### 3.2 Politiques et pratiques de transport

L'élaboration de politiques, de pratiques et de méthodes claires, concises et exécutoires est essentielle pour assurer un système de transport efficace et efficient. Des politiques bien définies et appliquées permettent d'établir le niveau de services à fournir, alors que les pratiques et les méthodes permettent de déterminer *la façon* dont les services seront fournis en respectant les contraintes de chaque politique.

L'harmonisation des politiques ainsi que l'application uniforme de toutes les politiques, méthodes et pratiques font en sorte que les services sont fournis de manière sécuritaire et équitable dans chacun des conseils membres.

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

### **3.2.1 Recommandations initiales**

#### ***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.*

#### ***Âge de la flotte***

*Finalemnt, 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.*

*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*

### **3.2.2 Progrès réalisés**

#### **Services de transport – circonstances exceptionnelles**

Disponibilité des places dans l'autobus : le consortium a consigné par écrit une procédure interne qui prend en compte le transport de courtoisie ou les places disponibles. En vue d'appuyer un processus de planification efficace, la prise en compte des places disponibles dans l'autobus est indépendante du processus de planification et, de plus, l'approbation est accordée seulement après que le consortium a eu attribué une place à tous les élèves admissibles. La procédure prend en considération la taille de l'autobus et le facteur de la charge pondérée. On a élaboré un système de priorisation en fonction des facteurs suivants :

1. les demandes pour des raisons médicales;
2. la présence d'un gardien d'enfants ou une garde partagée;
3. les programmes spécialisés qui donnent droit au transport de courtoisie;
4. les demandes pour des élèves habitant en dehors du secteur de fréquentation;
5. toute autre demande générale d'accès au service.

L'analyse des données révèle que sur environ 25 200 élèves transportés, 1 250 ou près de cinq pour cent de ceux-ci ont droit au service de transport de courtoisie. Un examen approfondi des données a permis de conclure qu'un pourcentage semblable d'élèves est approuvé dans chaque conseil, ce qui indique une application équitable de la politique. Environ 852 sur 16 884 élèves du KPR (5,05 pour cent) et 392 sur 8 000 élèves du PVNC (4,9 pour cent) ont accès au transport de courtoisie.

La procédure des STSCO est conforme aux règles administratives du KPR et du PVNC qui énoncent qu'il faut utiliser seulement les itinéraires et les arrêts actuels pour le service de transport de courtoisie sauf si une autre adresse est demandée par le ou les conseils de manière exceptionnelle. Les procédures des deux conseils indiquent, de plus, qu'aucuns frais additionnels ne seront engagés. L'analyse des données selon ces critères révèle que des quelque 6 404 arrêts ayant fait l'objet d'un examen, 67 ou 1,05 pour cent des arrêts sont affectés aux élèves autorisés à prendre le transport de courtoisie et qu'aucun autre usager admissible n'est affecté à l'arrêt.

Étant donné que la création de nouveaux arrêts pour des élèves qui seraient autrement inadmissibles peut entraîner un fardeau financier et opérationnel sur le système, les STSCO ont mis en œuvre un processus complet visant à surveiller et à examiner la nécessité d'établir des arrêts supplémentaires ou distincts. Lorsqu'on reçoit une demande pour l'ajout d'un arrêt particulier, l'endroit de l'arrêt et les raisons de l'ajout d'un arrêt distinct sont consignés dans le système de gestion des dossiers des STSCO.

Le numéro de dossier est consigné à des fins de référence dans le logiciel d'optimisation des tournées MapNet. Les exceptions sont revues régulièrement dans le cadre du processus complet de suivi des tournées afin de s'assurer que la raison de l'exception demeure valide. Il s'agit d'une excellente procédure qui favorise un service de haut niveau et qui garantit également que l'incidence sur les services fournis est gérée et surveillée.

Zones de transport dangereuses : le consortium a élaboré une procédure administrative qui décrit les types de danger qui seront pris en compte, y compris les infrastructures, l'absence de brigadiers scolaires, l'absence de passages piétonniers avec signalisation et les conditions routières dangereuses. Le processus visant à déterminer s'il est possible d'offrir un service de transport dans une zone comprend l'utilisation d'outils d'évaluation des arrêts d'autobus, des demi-tours et des passages à niveau créés par les STSCO. Le libellé identique utilisé au sein des procédures administratives du KPR et du PVNC appuie le service de transport en cas de danger énonçant à l'article 3.1 (PVNC) et à l'article 1.1 (KPR) de la section portant sur les distances admissibles au transport qu'il est possible d'obtenir du transport scolaire pour un enfant résidant à l'intérieur des distances de marche. Une autorisation peut être accordée en fonction des détails de la demande et des conclusions des STSCO. Les entrevues avec le personnel indiquent que la plupart des zones qui présentent un danger sont déjà connues, mais que les nouvelles zones sont évaluées en utilisant les outils décrits ci-dessus. Selon l'analyse des données, environ 712 ou 4,2 pour cent des élèves du KPR et 218 ou 2,7 pour cent des élèves du PVNC sont transportés à partir de zones où on a relevé des dangers.

Toutes les zones dangereuses sont examinées chaque année aux mois de décembre et de mars dans le cadre du plan cyclique mensuel des STSCO. Le moment des examens a été stratégiquement déterminé afin qu'il coïncide avec la soumission au comité de gouvernance du rapport sur l'efficacité en janvier de chaque année et laisse suffisamment de temps pour se préparer en vue des modifications qui ont des répercussions sur la planification de l'année scolaire suivante. Au sein du logiciel MapNet, les zones d'admissibilité ont été ajustées afin d'inclure toutes les zones dangereuses approuvées. Une amélioration future prévue consiste à afficher chacune des zones dangereuses de façon distincte au sein du logiciel MapNet afin de déterminer facilement quels secteurs bénéficient du service de transport en raison de conditions dangereuses.

Les pratiques et les procédures qui ont été mises en œuvre pour gérer l'approbation, la mise en œuvre et le suivi des trajets effectués à cause de circonstances exceptionnelles, y compris le transport fourni en raison de la disponibilité de sièges supplémentaires et de la présence de zones dangereuses, sont complètes et appliquées de manière équitable dans chacun des conseils membres. Elles permettent de s'assurer que l'attribution des places disponibles n'influence pas le processus de planification annuel et que les zones dangereuses sont régulièrement revues et évaluées. Ces processus répondent aux objectifs de la recommandation initiale. Toutefois, le volume du service ou des trajets de transport de courtoisie effectués pour des élèves autrement inadmissibles continue de représenter une proportion importante du service dans son ensemble.

### ***Durée maximale des trajets***

Le temps passé à transporter un élève vers l'école et à partir de l'école est un indicateur clé du niveau de service fourni. Les paramètres applicables à la durée du trajet sont pleinement harmonisés entre les conseils membres qui appuient une planification efficace et efficiente et la prestation d'un service équitable dans l'ensemble du système. Ces paramètres ont été établis de la manière suivante :

**Tableau 3 : Paramètres applicables à la durée du trajet par niveau d'enseignement**

<b>Niveau d'enseignement</b>	<b>Paramètre applicable à la durée du trajet</b>
De la maternelle à la 6 <sup>e</sup> année	60 minutes
7 <sup>e</sup> et 8 <sup>e</sup> année	90 minutes
Secondaire	90 minutes

Bien que la durée du trajet ait été harmonisée dans les politiques de tous les conseils, le consortium n'est pas le seul point de référence pour ces politiques ou d'autres politiques, pratiques et procédures de transport. Ce point n'avait pas été relevé comme une lacune dans l'examen initial, mais le fait d'avoir un seul point de référence s'est imposé comme une pratique exemplaire. L'examen initial des STSCO a été le premier à être réalisé et de nombreuses normes ont évolué avec l'adoption globale des pratiques exemplaires dans le secteur au cours des années qui ont suivi. Par exemple, bien que les politiques harmonisées relatives à la durée du trajet fournissent l'orientation nécessaire pour la planification, la directive générale du PVNC affichée sur son site Web n'est pas conforme à son énoncé de politiques adopté. La directive précise que « [s]auf dans des cas spéciaux, tout sera fait pour que la durée du trajet en autobus n'excède pas une heure » comparativement au paramètre de planification actuel de 90 minutes pour les élèves du secondaire ainsi que ceux de la 7<sup>e</sup> et de la 8<sup>e</sup> année comme décrit ci-dessus. Le fait d'avoir un seul point de référence, préférablement une politique distincte des STSCO, limiterait grandement la probabilité d'incohérences semblables et prévoirait un point de référence plus compréhensible et facilement accessible pour les usagers du système.

Une analyse des données relatives à la durée du trajet des élèves indique que le niveau de service fourni dans l'ensemble du système et à chaque conseil se situe parfaitement à l'intérieur des paramètres définis avec des durées moyennes de trajet pour les déplacements en matinée et en après-midi pour l'ensemble du système de 36 minutes et de 28 minutes, respectivement. Un examen approfondi permet de constater des données semblables au niveau des conseils avec une durée moyenne de trajet de 36 minutes pour le KPR en matinée et de 29 minutes l'après-midi comparativement à 36 minutes en matinée et à 28 minutes l'après-midi pour le PVNC. La durée des trajets sera abordée en détail dans la section Optimisation des tournées et la technologie.

L'harmonisation des paramètres applicables à la durée du trajet favorise une planification efficace et contribue à garantir une prestation équitable des services à chacun des conseils. L'analyse des données révèle que les paramètres sont appliqués de manière égale et qu'un niveau élevé de services est assuré. Le processus de planification et la gestion de la durée des trajets répondent aux objectifs de la recommandation initiale, bien qu'il y ait des lacunes au niveau de l'adoption des nouvelles pratiques exemplaires du secteur qui ont été mises en œuvre dans les cinq années écoulées depuis l'examen initial.

### **3.2.3 Réalisations**

#### ***Processus de vérification des tournées***

Le processus de vérification des tournées global des STSCO garantit que les tournées sont planifiées dans les paramètres établis par les STSCO et ses conseils membres. Toutes les tournées doivent être revues chaque année en fonction des paramètres clés, y compris la durée des tournées, les itinéraires efficaces et les paramètres de sécurité. Le processus est mis en œuvre de façon uniforme au sein de l'organisme, ce qui permet de garantir que la planification est normalisée dans l'ensemble du système.

Ce processus représente une nouvelle pratique exemplaire puisqu'il constitue un excellent exemple de processus de planification efficace et efficient et qu'il favorise l'amélioration continue.

### **3.2.4 Possibilités d'amélioration**

#### ***Établir les STSCO comme point de référence unique pour toutes les politiques et les pratiques liées au transport***

Bien qu'il ait été indiqué que la divergence dans les normes affichées relatives à la durée des trajets n'influence pas la capacité des STSCO à assurer une planification efficace, établir les STSCO comme seul point de référence pour tous les paramètres opérationnels éliminerait la possibilité pour ce type d'incohérence documentaire, respecterait une pratique exemplaire établie du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité et constituerait une caractéristique commune d'un consortium de transport hautement coté.

### **3.3 Planification des tournées**

La planification efficace et efficiente des tournées est un élément fondamental et essentiel de toute activité de transport affichant un rendement élevé. Au sein des paramètres applicables au niveau de service établis dans la politique, comme les directives sur la durée du trajet et les critères d'attribution des sièges, de multiples stratégies sont nécessaires pour garantir l'atteinte d'un niveau élevé d'utilisation de la flotte et de la capacité. La stratégie fondamentale permettant d'obtenir le réseau des tournées le plus efficace et efficient possible consiste à établir stratégiquement les heures de classe. La gestion active des heures de classe, à l'intérieur des critères établis dans la politique, garantit que chaque véhicule est utilisé le plus de fois possible tout au long de la journée (utilisation de la flotte) et que les sièges sont utilisés de la façon la plus optimale (utilisation de la capacité).

### **3.3.1 Recommandation initiale**

#### ***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.*

### **3.3.2 Progrès réalisés**

#### ***Heures de classe***

Le consortium a élaboré une procédure administrative pour l'examen annuel des heures de classe et pour la recommandation de modifications de la structure des heures de classe. Le processus repose sur chaque énoncé de politique des conseils membres qui reconnaît la nécessité de la gestion stratégique des heures de classe. Après consultation de chacun des conseils membres, les paramètres de planification ont été classés par ordre de priorité de la manière ci-dessous.

1. La première stratégie de planification est fondée sur des parcours simples vers une école en mettant « l'accent » sur le fait que les autobus font de multiples parcours lorsque c'est possible.
2. La deuxième stratégie consiste à partager un parcours d'autobus entre deux écoles ou plus et les élèves de chacune des écoles prennent l'autobus ensemble au même moment. Cette stratégie tiendrait compte de la proximité géographique de chacune des écoles et de la densité d'élèves.

On a également établi une plage horaire et la durée des heures de classe d'une journée d'enseignement pour les écoles de l'élémentaire et du secondaire afin de fournir aux planificateurs des tournées un éventail de plages horaires qui peuvent être envisagées durant le processus de planification. Les paramètres de planification additionnels comprennent l'établissement d'un battement de 15 minutes à l'arrivée et au départ et la

prise en compte des répercussions sur les élèves à pied, le personnel et la durée du trajet pour les élèves qui fréquentent les programmes régionaux.

Chacun des planificateurs de tournées est responsable de l'amélioration de l'efficacité des tournées et des parcours, y compris la détermination des parcours par étape ou des parcours combinés au sein de leur secteur de responsabilité sous la coordination des superviseurs de tournées. La haute direction des STSCO est responsable de présenter les modifications proposées des heures de classe à l'équipe administrative et à l'équipe de gouvernance. Les entrevues avec le personnel et les données fournies indiquent que de multiples propositions de modification des heures de classe ont été soumises par les STSCO à des fins d'examen en vue de leur approbation par son comité de gouvernance et ses conseils membres.

L'analyse des données pour l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité a révélé que 142 parcours d'autobus en après-midi avaient une durée allant de 10 à 40 minutes, ce qui indique la possibilité de jumelage. Seulement 14 (10 pour cent) de ces parcours ont fait l'objet d'un jumelage avec d'autres parcours; de multiples parcours ont ainsi été effectués dans le cadre de la tournée générale d'autobus de l'après-midi. Cette analyse a permis d'arriver à la conclusion qu'il est possible, en gérant les heures de classe de façon stratégique, de jumeler d'autres parcours, et une recommandation a été émise à cet effet. Selon une analyse semblable des données actuelles sur les tournées, 278 trajets de l'après-midi ayant une durée de 10 à 40 minutes ont été relevés et 42 (18 pour cent) ont fait l'objet d'un jumelage avec d'autres parcours. Le consortium a mené cette analyse pour les parcours desservis par des autobus ayant une capacité de plus de 40 passagers et faisant des parcours d'une durée de 10 à 40 minutes. Les résultats reflètent une augmentation de huit pour cent de la proportion de jumelage des parcours pour un ensemble de données semblable à celui analysé dans l'examen initial. Une analyse approfondie a révélé que sur 278 tournées d'autobus (trajets) au total, 98 ou plus de 35 pour cent de ceux-ci desservent deux écoles ou plus. Ces données concordent avec les observations de l'étude initiale. Bien que ces résultats indiquent que des efforts visant à mieux harmoniser les heures de classe ont entraîné une amélioration de l'utilisation de la flotte par rapport à l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, il semble qu'il soit possible d'en améliorer encore davantage l'efficacité. Toutefois, il semblerait que la direction des STSCO ait analysé de façon active ces possibilités et les a présentées au comité de gouvernance en vue d'une décision, ce qui cadre avec l'intention de la recommandation et du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficacité. Une analyse générale de l'efficacité du système et les recommandations qui en découlent sont présentées à la section 5.6.6 portant sur l'analyse de l'efficacité du système.

### **3.4 Programmes de sécurité**

La sécurité des élèves transportés constitue un objectif primordial pour tout système de transport scolaire. Pour assurer l'adoption d'une culture de sécurité, il faut que les gestionnaires du transport collaborent étroitement avec les élèves, les écoles, les fournisseurs de services et la collectivité afin d'établir des programmes spécialisés adaptés aux besoins de chaque groupe. De plus, il faut harmoniser la formation des conducteurs et les procédures de gestion des élèves afin de mettre davantage l'accent sur les attentes en matière de comportement et les conséquences de la non-conformité aux politiques et aux attentes établies.

#### **3.4.1 Recommandations initiales**

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité effectués en avril 2007.

#### **3.4.2 Progrès réalisés**

Même si aucune recommandation n'a été faite au consortium pour la présente section au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité, le consortium a pris des mesures dans ce domaine, y compris les programmes et les initiatives ci-dessous.

##### ***Formation***

Le programme Petits passagers est soutenu par le consortium et ses conseils membres pour tous les élèves de la prématernelle et de la maternelle. On offre ce programme à l'automne et au printemps à divers endroits au sein de la zone desservie par le consortium afin d'en accroître l'accessibilité aux élèves et aux familles intéressés. En collaboration avec les exploitants d'autobus, les STSCO offrent aussi de la formation sur l'évacuation des autobus (également à l'automne et au printemps) aux élèves du primaire. De plus, le consortium fait appel au programme *Buster the Bus* d'Intertrain dans le cadre de sa formation sur la sécurité à bord des autobus destinée aux élèves du primaire.

##### ***Processus d'examen de la sécurité***

Pour veiller à ce que les points d'arrêt et les voies piétonnières des STSCO soient sécuritaires, tous les employés de ces derniers, dont les superviseurs des tournées, le directeur de l'exploitation et le directeur général de l'administration, ont reçu une formation sur l'examen et l'évaluation de ces éléments. De plus, le consortium entretient des relations avec les municipalités et les bureaux de sécurité publique de la zone qu'il dessert et avec le ministère des Transports afin de transmettre des renseignements et

de demeurer au fait de toute modification apportée aux réseaux routiers qui peut avoir une incidence sur la sécurité des élèves. Cette initiative est conforme aux attentes liées à certaines pratiques exemplaires déterminées durant le processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience.

### ***Outils d'évaluation***

Les STSCO ont établi un processus plutôt unique pour évaluer des éléments qui peuvent soulever des préoccupations au chapitre de la sécurité, dont les demandes relatives à l'emplacement et à la modification des points d'arrêt et la sécurité des passages à niveau et des zones de manœuvre des autobus. Après qu'un membre du personnel a procédé à l'examen sur place d'un point d'arrêt ou d'un autre élément pouvant soulever des préoccupations au chapitre de la sécurité, il est possible d'entrer des valeurs dans un programme élaboré par les STSCO, en fonction de critères préétablis. Par la suite, selon ces critères d'évaluation communs, le programme génère un score qui est mesuré par rapport à un seuil prédéterminé. Cette détermination faite par le programme permet de veiller à ce que tous les éléments qui soulèvent des préoccupations soient évalués de façon uniforme dans toute la zone desservie. Une telle détermination est défendable, puisqu'elle est fondée sur des critères des plus objectifs et non pas seulement sur l'opinion d'un membre du personnel. Ce processus a été établi conjointement avec le service de sécurité publique local et a été partagé avec d'autres consortiums. Appuyé par l'utilisation de la technologie, il constitue une pratique exemplaire ainsi qu'un excellent exemple à suivre pour les autres consortiums.

### ***Code rouge***

De concert avec ses conseils membres, les STSCO ont établi un processus qui permet de déterminer les élèves qui risquent de se blesser ou de blesser autrui. Ce processus vise à faire en sorte que les planificateurs des tournées et les exploitants soient pleinement conscients des problèmes liés aux élèves ciblés et puissent prendre les mesures appropriées pour assurer la sécurité de ces derniers et des autres élèves transportés. On cible et surveille de tels élèves à l'aide du logiciel d'optimisation des tournées *MapNet*. Ce ciblage effectué au sein du logiciel permet de veiller à ce qu'aucun élève faisant l'objet d'un code rouge ne soit transporté jusqu'à ce que l'on ait jugé qu'il est approprié de le faire et à ce qu'une surveillance suffisante puisse être assurée une fois qu'une autorisation de transport a été accordée. Il s'agit d'une nouvelle pratique exemplaire et d'un excellent exemple à suivre pour les autres consortiums.

### **3.4.3 Réalisations**

#### ***Outil d'évaluation***

Le processus d'évaluation des points d'arrêt et d'autres emplacements établis par les STSCO permet de veiller à ce que tous les problèmes soient évalués de manière juste et uniforme dans la zone desservie. Il s'agit d'une nouvelle pratique exemplaire, puisqu'il illustre très bien comment l'utilisation de la technologie peut favoriser un transport sécuritaire, efficace et efficient.

#### ***Attribution d'un code rouge***

L'attribution d'un code rouge constitue un autre exemple de la façon dont les STSCO font appel à la technologie au profit de leurs initiatives de sécurité. L'utilisation d'un logiciel permet de veiller à ce que les élèves qui peuvent poser un risque pour la sécurité soient ciblés dans le cadre du processus de planification des tournées et ne soient pas transportés avant qu'il soit possible d'assurer la sécurité de tous les élèves. Il s'agit en outre d'une nouvelle pratique exemplaire et d'un excellent exemple à suivre.

## **3.5 Transport adapté et programmes spécialisés**

### **3.5.1 Recommandation initiale**

#### ***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.*

### **3.5.2 Progrès réalisés**

Dans le but de favoriser la planification efficace dans l'ensemble du système, les STSCO ont attribué la responsabilité à un seul planificateur des tournées. La planification efficace pour les élèves ayant des besoins particuliers est appuyée par un ensemble complet de procédures pour le transport de ces élèves. On reconnaît, au sein de ces procédures, l'importance d'intégrer ces élèves, lorsque possible, y compris en affectant des élèves ayant des besoins particuliers à un autobus scolaire ordinaire, y compris munir les autobus ordinaires d'un élévateur pour fauteuil roulant afin de

répondre aux besoins de tous les élèves. Les entrevues avec le planificateur des tournées pour les élèves ayant des besoins particuliers et la haute direction des STSCO révèlent qu'il existe un haut niveau de coopération entre les STSCO et le personnel responsable d'élèves ayant des besoins particuliers dans chacun des conseils. À l'aide d'un formulaire normalisé, on mène un processus d'examen qui examine les besoins physiques ou psychologiques de chaque élève et la capacité de ces élèves à utiliser un autobus ordinaire. Si un élève a besoin d'un autobus pour élèves ayant des besoins particuliers, on tient des discussions approfondies pour réduire l'utilisation de taxis lorsque possible, notamment en assignant de multiples élèves à de petits autobus et en recourant à des navettes.

Pour favoriser la planification efficace et efficiente du transport des élèves ayant des besoins particuliers, on a mis en œuvre un processus visant à inclure les STSCO dans la discussion concernant le placement dans les programmes, ce qui comprend fournir de l'information aux STSCO sur les nouveaux programmes à venir ou le réaménagement potentiel de programmes avant de déterminer l'emplacement des programmes. L'inclusion des STSCO au processus permet d'effectuer une analyse des répercussions sur les coûts et les services de l'emplacement et de recommander d'autres sites au besoin. Le consortium mène un processus semblable pour le transport des cours d'été. Ce processus cadre avec l'intention de la recommandation initiale.

### **3.6 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience**

Les politiques et les pratiques des STSCO ont reçu la note **Moyenne-élevée**. À la lumière des résultats du présent examen de suivi, il est évident que les STSCO demeurent résolus à devenir un consortium très performant. Leur processus de vérification des tournées, qui favorise l'offre de services efficaces, efficaces et équitables à chacun de leurs conseils membres, et leurs initiatives qui visent à assurer un transport sécuritaire le démontrent tout particulièrement. L'outil d'évaluation des points d'arrêt et le processus d'attribution d'un code rouge constituent tous deux des pratiques exemplaires et d'excellents exemples à suivre pour les autres consortiums. Pour qu'ils obtiennent une note élevée, les STSCO doivent être établis comme le seul et unique point de référence pour toutes les politiques de transport et les lignes directrices opérationnelles harmonisées. Bien que cette mesure n'ait pas été établie comme une recommandation dans l'examen initial, elle a été démontrée publiquement de façon manifeste depuis la réalisation de l'examen initial au fil de l'établissement et de l'évolution des pratiques exemplaires d'autres consortiums.

## **4 Optimisation des tournées et technologie**

### **4.1 Introduction**

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

- l'installation et l'utilisation des logiciels et de la technologie;
- la gestion des cartes numériques et de la base de données sur les élèves;
- les rapports du système;
- l'optimisation des tournées et la planification du transport régulier et adapté.

Chaque composante a été analysée selon des observations factuelles, en comparaison avec les recommandations formulées dans l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité et une évaluation des pratiques exemplaires menant à une série de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour effectuer une évaluation de l'efficacité et de l'efficacité de chaque composante, qui est ensuite résumée pour obtenir une évaluation de l'efficacité de l'optimisation des tournées et de la technologie.

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

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

### **4.2 Installation et utilisation des logiciels et de la technologie**

Tout organisme de transport complexe et d'envergure a besoin d'un système moderne d'optimisation des tournées et de gestion des données sur les élèves pour assurer l'efficacité et l'efficacité de la planification des tournées. La planification efficace des tournées permet non seulement de faire en sorte que les services soient offerts selon les paramètres établis, mais aussi de prévoir et de maîtriser les coûts opérationnels. Les systèmes modernes peuvent s'intégrer et se synchroniser avec les logiciels de compte d'élèves, de communication et de productivité. L'intégration de ces systèmes logiciels permet d'utiliser plus efficacement le temps du personnel et favorise la communication, l'analyse des données et la production de rapports en temps opportun. Les outils de communication en ligne peuvent tout particulièrement fournir en temps réel les renseignements les plus récents aux intervenants en ce qui concerne le transport des élèves, notamment les retards de service ou ceux causés par le mauvais

temps, l'annulation du transport et la fermeture des écoles. Afin de tirer le meilleur parti de ces systèmes, il est impératif que la mise en œuvre comprenne l'examen des résultats attendus en vue de favoriser la réalisation d'analyses et la production de rapports exhaustifs. Cette section évalue l'acquisition, le paramétrage, l'installation et la gestion des logiciels de transport.

#### **4.2.1 Recommandations initiales**

##### **Formation**

*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.*

#### **4.2.2 Progrès réalisés**

##### ***Formation***

Des discussions avec les planificateurs et les gestionnaires indiquent qu'une démarche systématique en matière de formation a été mise en œuvre. Ce processus vise à s'assurer que les membres du personnel comprennent le processus de planification sur le plan procédural et technique. Il vise également à s'assurer que les membres du personnel sont capables de travailler efficacement dans la région dont ils ont la responsabilité et que les résultats de leur travail (planification et gestion des tournées) sont à la fois efficaces et efficients.

Le processus d'orientation et de formation comprend :

- un processus d'orientation qui définit les responsabilités et les attentes du poste;
- un aperçu des politiques distinctes de chaque conseil qui souligne les différences qui doivent être prises en compte durant le processus de planification;
- un aperçu des processus et des procédures des STSCO;
- une introduction à *MapNet* et à d'autres technologies, comme les systèmes téléphoniques et ceux de courrier électronique et les logiciels de base de productivité bureautique.

Les entrevues révèlent que tous les échelons de la direction et leur groupe de pairs offrent un important soutien, qui comprend une formation par l'observation d'employés ayant plus d'ancienneté (et des superviseurs) ainsi que des « portes ouvertes » sur le travail des superviseurs.

Les compétences et les aptitudes que les employés requièrent pour leur poste font l'objet d'un suivi au moyen de l'outil d'évaluation du programme de formation des STSCO. Au fur et à mesure qu'un employé progresse dans sa formation et qu'il acquiert des compétences, ces dernières sont consignées et surveillées.

Parmi les exemples de procédures et de documents qui appuient le processus de formation, citons les suivants :

- manière de calculer précisément la durée des tournées et d'assurer l'exactitude des itinéraires – présentation PowerPoint de Trapeze;
- processus de vérification des tournées des STSCO;
- procédure relative aux heures d'arrivée et de départ;
- procédures relatives aux transferts;
- création de nouvelles procédures relatives aux tournées;
- procédure relative à la modification des tournées.

Ce processus répond à l'objectif de la recommandation visant à s'assurer que les employés actuels se voient offrir des occasions de formation afin de favoriser l'acquisition d'un nombre élevé de compétences nécessaires pour leur catégorie d'emploi et qu'une démarche systématique soit mise en place pour les nouveaux employés.

### ***Procédures de sauvegarde du système***

Les STSCO ont amélioré leurs processus de sauvegarde des données selon un calendrier établi afin d'assurer la continuité du service en cas de défaillance du système ou du réseau. Ce processus comprend la sauvegarde hebdomadaire durant la nuit de *MapNet*, *MapNet Web* et de toutes les bases de données des STSCO sur un lecteur de disque dur interne distinct et sur un lecteur de disque dur externe situé au KRP. Afin d'assurer l'intégrité des sauvegardes quotidiennes, un processus a été mis en œuvre afin de vérifier l'exactitude des données tous les lundis. Des processus de sauvegarde et de récupération manuels des données ont en outre été élaborés en cas de défaillance des processus automatisés ou de perte de données. Le processus de récupération des données est mis à l'essai deux fois par année durant la présentation de rapports aux conseils sur les données relatives au transport.

Afin d'améliorer l'état de préparation du consortium en cas de catastrophe, le KPR a été désigné comme centre opérationnel hors site au cas où la capacité des STSCO de mener leurs activités à leur emplacement actuel serait entravée. Le processus sera davantage amélioré par des plans permettant de mettre à l'essai un exercice semestriel de « simulation de catastrophe ». Ces améliorations répondent aux objectifs de la recommandation initiale.

### **4.2.3 Réalisations**

#### ***Formation du personnel***

La démarche stratégique en matière de formation des STSCO et leur utilisation d'« outils d'évaluation » pour suivre la progression de l'acquisition de compétences par les nouveaux employés et les cadres supérieurs sont considérées comme une nouvelle pratique exemplaire, qui permet de s'assurer que chaque membre du personnel a reçu la formation adaptée à ses compétences et capacités.

### **4.2.4 Autre observation**

#### ***Diffusion de renseignements***

Durant l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, il a été reconnu que les STSCO avaient utilisé une pratique exemplaire dans leur façon d'utiliser les fonctions de leur logiciel d'optimisation des tournées et les technologies connexes pour diffuser des renseignements de base aux intervenants. Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'utilisation de la technologie réduit au minimum la charge de travail du personnel, ce qui lui permet de se concentrer sur le processus de planification des tournées. Depuis l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, les STSCO ont accru leur utilisation de la technologie logicielle, ayant notamment :

- établi un processus de demande en ligne pour tenir compte des demandes de changement d'arrêts, de service à une autre adresse, de places disponibles et de transport de courtoisie, ainsi que des recommandations de modifications aux tournées formulées par les exploitants;
- créé des portails Web utilisant le logiciel Web *MapNet* qui permettent aux écoles et aux exploitants d'accéder facilement à des renseignements sur les parcours et les tournées et où sont affichés divers documents, dont des procédures de transport, des renseignements à l'intention des élèves et des parents (p. ex., leurs responsabilités) et des questions générales courantes;
- créé un bulletin mensuel à l'intention des exploitants afin de les tenir informés à l'égard de la sécurité, des changements ou des améliorations opérationnels et des politiques.

Bien qu'aucune recommandation n'ait été formulée en cette matière, il convient de noter que ces améliorations sont au diapason des pratiques exemplaires qui ont évolué au cours du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et qu'elles illustrent l'engagement des STSCO et de leurs conseils membres en matière d'amélioration continue.

### **4.3 Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les élèves**

Pour que tout système électronique d'optimisation des tournées soit vraiment efficace, il doit être soutenu non seulement par une carte sous-jacente très précise, mais également par des données exactes sur les élèves. Comme l'a révélé l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, les STSCO ont reconnu l'importance de l'exactitude de la carte et des données sur les élèves en attribuant la responsabilité de chacun des éléments à des membres du personnel occupant des postes précis. Le processus d'intégration des conducteurs pour valider les attributs de la carte et une structure de codage utile et logique visant à faciliter l'analyse des données et la production de rapports ont en outre été abordés dans l'examen.

#### **4.3.1 Recommandation initiale**

##### ***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.*

#### **4.3.2 Progrès réalisés**

En entrevue, le superviseur des systèmes informatiques et l'analyste des données ont indiqué qu'un effort concerté avait été déployé en vue de réduire la quantité de données incorrectes ou manquantes et les répercussions sur les planificateurs des tournées. Ces efforts comprennent l'élaboration de matériel de formation destiné aux secrétaires sur l'utilisation de *MapNet* et la mise au point d'un processus permettant de collaborer avec le service de TI de chaque conseil afin de corriger les inexactitudes dans les renseignements sur les élèves dans les bases de données *Trillium* ou *Maplewood*.

À mesure que des inexactitudes sont relevées, comme la nomenclature incorrecte d'un nom de rue, l'analyste des données dresse une liste, qui est ensuite envoyée au superviseur des systèmes. Ce dernier envoie une demande de service aux membres du

personnel de TI du conseil ou collabore directement avec eux pour corriger les renseignements sur les élèves. L'objectif, sur une certaine période, est de faire en sorte que les renseignements concordent presque parfaitement entre les bases de données. Ces processus répondent entièrement aux objectifs de la recommandation initiale.

#### **4.4 Configuration et utilisation du système**

Le but de tout organisme qui acquiert un logiciel de transport consiste à l'utiliser pour mieux gérer les véhicules et les élèves dont il est responsable. Pour y arriver, il doit comprendre les fonctionnalités du logiciel et la façon dont il peut contribuer à l'administration des activités existantes et à l'évaluation de démarches 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.

##### **4.4.1 Recommandation initiale**

###### ***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.*

##### **4.4.2 Progrès réalisés**

Une fois qu'un employé a atteint un niveau élevé d'efficacité en utilisant *MapNet*, une formation supplémentaire est fournie afin d'améliorer la capacité du planificateur à utiliser le système. La formation future prévue, qui portera sur le processus relatif au transport de courtoisie (transport en dehors du secteur de fréquentation, transport à une autre adresse et exigences relatives à la garde d'enfants) et sur l'optimisation (stratégies de combinaison des parcours et de parcours par étape), s'adressera aux nouveaux employés. Ce processus répond à l'objectif de la recommandation visant à s'assurer qu'un programme de formation stratégique est conçu pour soutenir chaque employé et pour assurer un niveau commun de compétences (sur une certaine période) entre tous les membres du personnel de planification.

## **4.5 Rapports du système**

La production de rapports adéquats permet de cerner rapidement les tendances qui peuvent nuire aux activités, améliore la capacité d'analyse de l'organisme et permet aux parties intéressées internes et externes d'être mieux informées des activités. Cet aspect de l'examen avait pour objet d'évaluer les rapports habituellement produits, leurs destinataires et les capacités de préparer des rapports ponctuels.

### **4.5.1 Recommandations initiales**

#### **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'efficience effectuées au sein du STSCO.*

#### **4.5.2 Progrès réalisés**

##### ***Gestion des données***

L'analyste des données est responsable du téléchargement des modifications, des suppressions et des ajouts quotidiens à partir du système de chacun des conseils. Il examine les renseignements sur les élèves afin d'assurer leur concordance dans *MapNet* avant qu'ils soient envoyés aux planificateurs. Ce processus permet de réduire le temps dont nécessiterait chaque planificateur pour corriger les données, en plus de s'assurer que l'affectation d'un élève à un arrêt et à un autobus est opportune et exacte. Les STSCO collaborent avec le PVNC afin de permettre l'installation d'une interface automatisée entre les bases de données *Maplewood* et *MapNet*, ce qui réduira la nécessité d'importer manuellement des données. Cette interface, qui devrait être fonctionnelle pour le début de l'année scolaire 2013-2014, entraînera une réduction du temps nécessaire pour mettre en œuvre des processus de gestion de données et du risque d'erreur. Ces améliorations favoriseront une utilisation plus efficace du personnel et répondront aux objectifs de la recommandation initiale, bien qu'elles ne soient pas entièrement apportées à la date du présent examen de suivi.

##### ***Calendrier de présentation des rapports***

Les STSCO ont élaboré un ensemble d'indicateurs de rendement clés (IRC) qui ont été intégrés à la gestion quotidienne du système. Les IRC sont utilisés pour mesurer les tendances relatives aux activités et aux services et en assurer le suivi afin de produire des rapports et d'apporter des améliorations au niveau des exploitants et des organismes. Le processus de mesure de chacun des IRC est bien consigné dans un diagramme ou un format matriciel. Le diagramme ou la matrice comprend la zone qui est mesurée, les données requises, les exigences en matière de communication, la manière dont l'IRC sera analysé et fera l'objet d'un rapport, le suivi nécessaire et la fréquence. Un but et un objectif atteignables sont définis pour chaque zone afin d'appuyer la philosophie de l'amélioration continue. Même si les IRC actuels ont été surveillés pendant une période allant de plus de deux ans à plus de six ans, le consortium examine continuellement les indicateurs mesurés et peut retirer ou ajouter

un IRC à mesure que les tendances évoluent et que les nécessités opérationnelles changent. Parmi les exemples d'IRC qui sont actuellement mesurés, citons les suivants:

- accidents – évitables et imputables;
- inspections du MTO;
- statistiques sur la prestation de services à temps;
- « principales » questions opérationnelles;
- examens des exploitants;
- rendement global des exploitants;
- durées moyennes des trajets;
- distances moyennes de marche jusqu'aux arrêts;
- utilisation de la capacité;
- parcours par autobus;
- élèves admissibles.

#### **4.5.3 Possibilité d'amélioration**

Même si dans l'ensemble, le processus de mesure des IRC répond aux attentes liées aux processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience, il doit également tenir compte de la façon dont les problèmes seront résolus une fois qu'une tendance négative a été décelée. La tendance négative décelée quant à l'âge du parc, conformément à ce qui est décrit à la section *Politiques et pratiques*, illustre très bien ce point.

De plus, des entrevues réalisées avec les membres du personnel technique ont révélé que les problèmes liés à la façon dont les écoles (ou autres intervenants) demandent des données au consortium peuvent se solder par la transmission de renseignements erronés à ces dernières et entraîner la nécessité de fournir des renseignements supplémentaires aux fins de précision. Il pourrait donc être nécessaire d'envisager d'établir un protocole de demande de données afin de réduire le risque de communication inexacte et les répercussions connexes sur le temps dont dispose le personnel.

## **4.6 Optimisation des tournées et planification du transport régulier et adapté**

La planification efficace des tournées est l'une des principales fonctions de toute activité de transport affichant un rendement élevé. Cette partie de l'examen traite de la recommandation tirée au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficacité et des progrès réalisés qui en ont découlé. Elle traite également des conclusions actuelles à l'égard de l'efficacité générale du système.

### **4.6.1 Recommandation initiale**

#### ***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.*

### **4.6.2 Progrès réalisés**

#### ***Utilisation de taxis***

Les entrevues révèlent que la planification du transport adapté a été possible grâce au déploiement d'efforts concertés visant à réduire le nombre de taxis ou de véhicules qui transportent un seul élève. Avant d'envisager l'utilisation d'un taxi pour assurer le transport, le consortium effectue un examen des besoins particuliers de chaque élève pour déterminer si l'utilisation d'un taxi est nécessaire, y compris les contraintes de temps et de distance selon l'emplacement et la durée du programme ou si l'élève nécessite d'être transporté seul. Comme l'indique la section intitulée *Politiques et*

*pratiques*, une collaboration accrue existe entre les STSCO et le personnel du transport adapté de chacun des conseils. Le processus comprend l'utilisation d'un formulaire normalisé et d'un processus d'examen qui permet de réduire autant que possible l'utilisation de taxis, y compris l'affectation de plusieurs élèves à de petits autobus et l'utilisation de navettes. D'après l'analyse des données sur le parc de véhicules, environ

61 taxis sont actuellement utilisés, ce qui représente une réduction de 53 %. Il s'agit d'un indicateur positif de l'efficacité de l'effort visant à réduire l'utilisation de taxis et de la collaboration des conseils afin de permettre les STSCO de transporter les élèves de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.

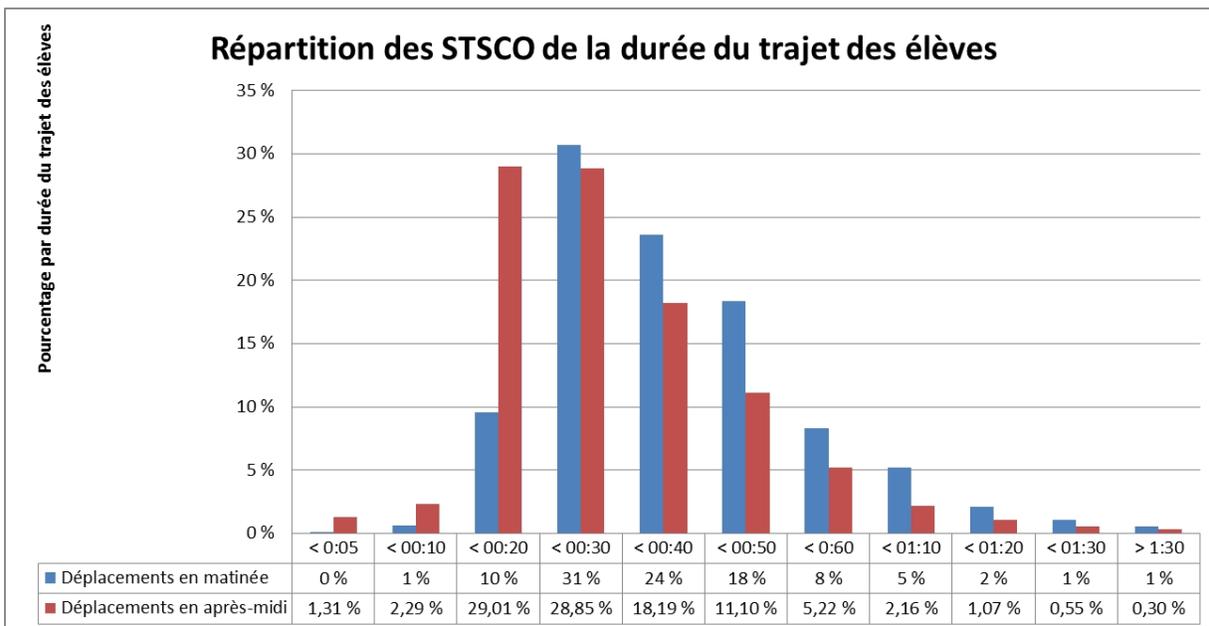
### ***Analyse de l'efficacité du système***

Une analyse générale des données du système a été réalisée pour permettre de comprendre l'efficacité du réseau de tournées. Un des principaux indicateurs de cette efficacité, telle que mesurée par la qualité du service, dépend principalement de la durée moyenne du trajet des élèves. Parmi les autres indicateurs de l'efficacité figure l'utilisation de la capacité et des éléments d'actifs. La planification efficace vise à *remplir* l'autobus à la capacité prévue et à le *réutiliser* autant de fois que possible tout au long de la journée. L'utilisation de la capacité tient compte du nombre de sièges disponibles qui sont utilisés sur chaque parcours d'autobus, tandis que l'utilisation des éléments d'actifs tient compte du nombre de parcours quotidiens que chaque autobus peut effectuer. Les principales contraintes qui doivent être prises en compte au moment de la détermination d'une stratégie d'optimisation des tournées qui permet d'optimiser ces deux objectifs comprennent la densité de la population, la distance et la durée. Bien que les contraintes relatives à la distance et à la densité de la population ne puissent pas être modifiées, les contraintes de temps peuvent être gérées et allégées grâce à la gestion stratégique des heures de classe. En l'absence d'heures de classe fixées de façon stratégique ou lorsque les contraintes, comme le temps et la distance, ne peuvent pas être allégées, l'utilisation efficace des parcours combinés peut se révéler une stratégie efficace pour mieux utiliser le parc. Cette section analysera le fonctionnement actuel du système et mettra en lumière les domaines pouvant être améliorés.

*Durée du trajet des élèves* : Le temps que passe chaque élève en autobus constitue un indicateur clé du niveau global de service que fournit toute entreprise de transport. Comme indiqué dans la section intitulée *Politiques et pratiques*, l'analyse de la durée des trajets de tous les élèves des STSCO révèle qu'un niveau élevé de services est fourni dans l'ensemble du système. La durée moyenne du trajet du matin est d'environ 36 minutes; près de 91 pour cent des élèves bénéficient d'un trajet de 60 minutes ou moins et plus de 99 pour cent des élèves bénéficient d'un trajet inférieur au paramètre de planification maximal de 90 minutes. Des résultats similaires ont été atteints en après-midi, avec une durée moyenne de trajet d'environ 28 minutes, et un peu plus de

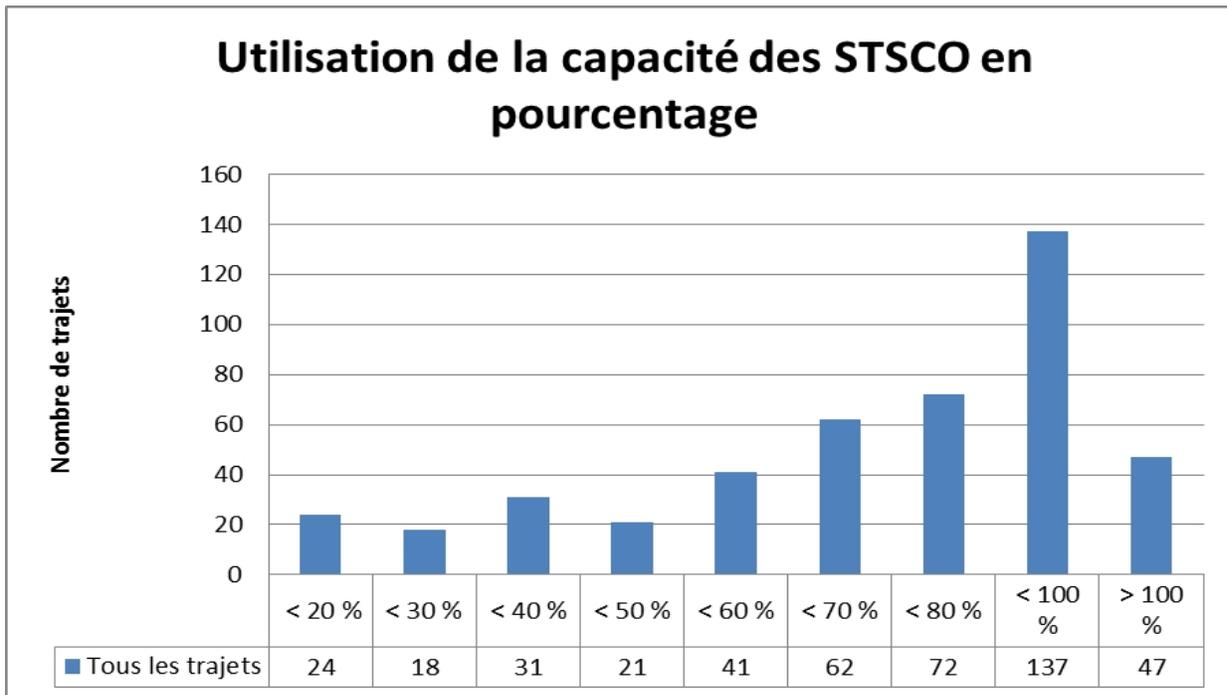
96 pour cent des élèves bénéficiant d'un trajet de 60 minutes ou moins et près de 100 % des élèves bénéficiant d'un trajet inférieur à 90 minutes. La répartition de la durée du trajet est illustrée dans la figure qui suit.

**Figure 2 : Durée du trajet des élèves**



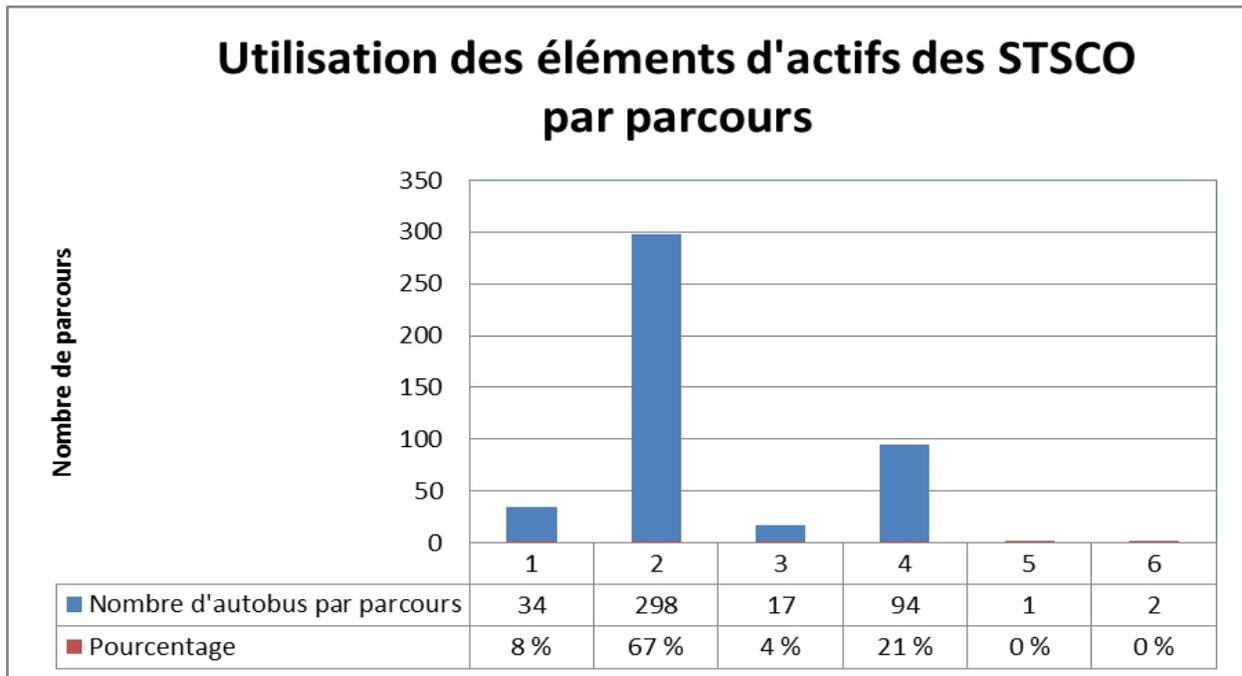
*Utilisation de la capacité* : L'analyse des données révèle une moyenne d'utilisation de la capacité prévue de 70 pour cent dans l'ensemble du système pour tous les véhicules ayant une capacité d'au moins 40 élèves. L'utilisation de la capacité prévue tient compte de tous les élèves admissibles et donne lieu à des situations où l'on prévoit que certains parcours, comme ceux desservant les écoles secondaires, utiliseront plus de 100 % de la capacité étant donné que ce ne sont pas tous les élèves admissibles qui bénéficieront réellement du service. Ce résultat correspond aux valeurs prévues et indique que le système est planifié efficacement. L'utilisation de la capacité prévue est illustrée dans la figure qui suit.

Figure 3 : Utilisation de la capacité



*Utilisation des éléments d'actifs* : Des 1 074 parcours du matin et de l'après-midi desservis par 446 autobus (de 24 passagers ou plus), 298 ou près de 67 pour cent des autobus sont seulement affectés à un parcours simple du matin et de l'après-midi. Seulement 22 pour cent ou 97 autobus peuvent effectuer au moins 4 parcours tout au long de la journée; la moyenne globale étant de 2,4 parcours par autobus. Il est entendu et convenu qu'une grande zone de 9 800 km carrés est desservie par les STSCO et que l'optimisation des tournées peut présenter des défis relatifs à de nombreuses caractéristiques naturelles, comme des lacs et des rivières. Bien que ces caractéristiques constituent des obstacles pour les tournées directes et les itinéraires qui peuvent limiter les possibilités de combiner les parcours, un examen de la coordination des heures de classe à l'échelle du système pourrait révéler d'autres possibilités d'harmoniser les heures de classe et de réduire davantage le nombre d'autobus. Les résultats actuels sont illustrés dans le tableau qui suit :

Figure 4 : Utilisation des éléments d'actifs



### ***Parcours combinés***

Une deuxième stratégie, définie dans la politique des STSCO sur la gestion des heures de classe, qui vise à réduire l'utilisation des parcours combinés est le partage d'un parcours entre au moins deux écoles. Cette stratégie peut se révéler un outil efficace pour accroître la capacité et l'utilisation du parc plutôt que d'affecter un parcours simple à une seule école. L'efficacité de cette stratégie dépend en outre de l'établissement stratégique des heures de classe. Afin de permettre à un autobus de desservir plus d'une école sur un parcours simple, il doit y avoir suffisamment de temps entre les heures de début et de fin des classes de chaque école afin de permettre à l'autobus de débarquer (ou de ramasser) les élèves à la première école et de pouvoir se rendre à la deuxième. Dans les deux cas, la durée totale du parcours doit se situer dans les paramètres relatifs à la durée des parcours et dans les plages d'arrivée et de départ. Des 1 074 parcours, 757 (ou environ 70 pour cent) desservent une seule école, 204 (ou 19 pour cent) fournissent des services à deux écoles et les 113 autres parcours desservent au moins trois écoles. Le nombre de parcours combinés est illustré à la figure 5.

Le service est prévu selon une plage d'heures de classe; la première heure du début des classes est 8 h 15 et l'heure de fin des classes la plus tardive est 15 h 50. Afin d'appuyer une stratégie efficace en matière de parcours par étape et de parcours combinés, la répartition des heures de début et de fin des classes devrait être la plus uniforme possible dans l'ensemble de la plage de temps accessible afin d'établir le plus

grand nombre de combinaisons possibles. D'après l'analyse des heures de classe, ces dernières sont réparties de façon relativement uniforme, à l'exception des heures hâtives de début et de fin des classes, soit 8 h 15 et 14 h 15. Une hausse du nombre d'écoles dont les classes débutent tôt peut constituer une possibilité de combinaison d'autres parcours ou d'élaboration de parcours par étape. La répartition des heures d'arrivée et de départ est illustrée à la figure 6.

**Figure 5 : Parcours combinés**

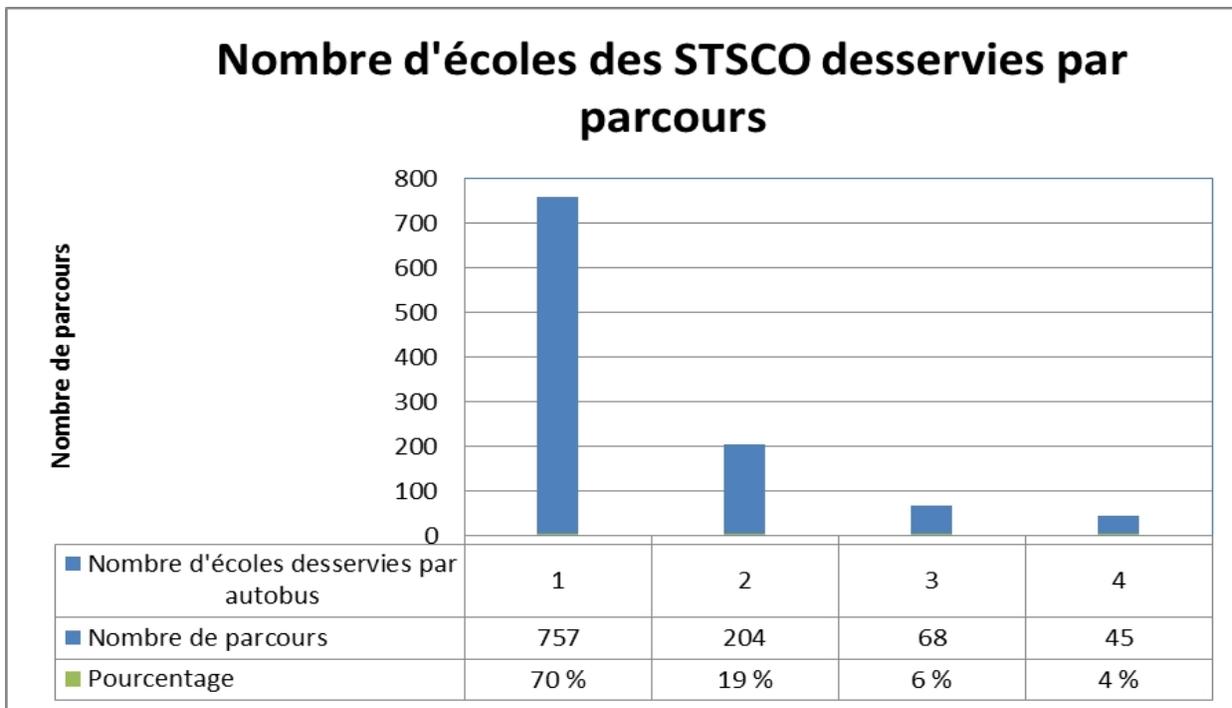
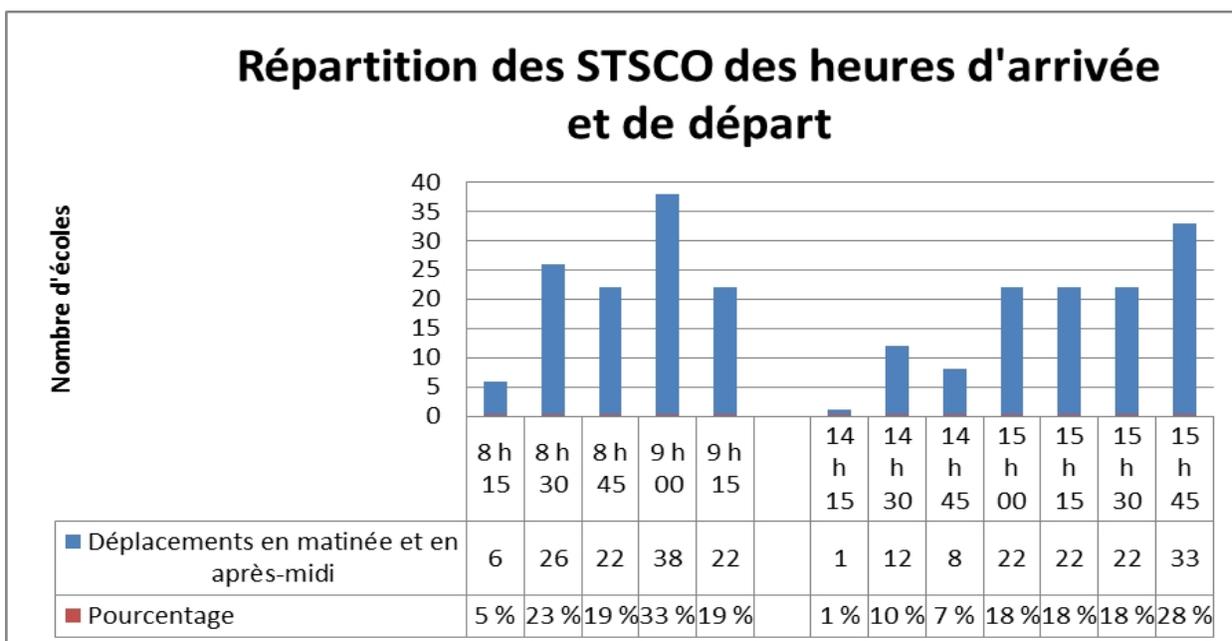


Figure 6 : Heures de classe – Répartition des heures d'arrivée et de départ



#### 4.6.3 Possibilités d'amélioration

##### ***Évaluation rigoureuse d'autres possibilités d'établissement de parcours par étape et de parcours combinés dans l'ensemble du système***

La gestion stratégique des heures de classe visant à favoriser les utilisations multiples des éléments d'actifs du parc constitue toujours la meilleure occasion d'accroître l'efficacité du système et de réduire et de contrôler davantage les coûts. Bien que le ministère ait reconnu que les STSCO et leurs conseils membres ont déployé beaucoup d'efforts pour améliorer l'harmonisation des heures de classe, ce qui a entraîné des répercussions positives sur l'utilisation du parc de véhicules, il pourrait être nécessaire d'élaborer une démarche plus complète à l'échelle du système pour comprendre pleinement les véritables possibilités d'améliorer l'utilisation du parc de véhicules dans l'ensemble du système. Pour ce faire, il faudrait réaliser une étude exhaustive sur les heures de classe dans l'ensemble du système et élaborer un plan supplémentaire de mise en œuvre.

#### 4.7 Résultats de l'examen de suivi de l'efficacité et de l'efficience

L'optimisation des tournées et l'utilisation de la technologie pour les STSCO ont reçu la note **Élevée**. Les STSCO ont réalisé d'importants progrès, particulièrement dans le domaine de la formation du personnel, pour corriger les données que leur ont fournies leurs conseils membres. Ces efforts, de concert avec l'affectation de la gestion des

données aux membres du personnel technique, soutiennent entièrement l'objectif du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience en permettant de s'assurer que les membres du personnel disposent de données exactes pour la planification et la gestion et acquièrent les compétences et les aptitudes nécessaires pour accomplir leurs fonctions de manière efficace et efficiente. Les améliorations que les STSCO ont apportées à leur pratique exemplaire déjà reconnue en ce qui a trait à l'utilisation des logiciels pour diffuser des renseignements de base aux intervenants, ce qui s'est soldé par l'ajout de processus de demande en ligne et la création de portails Web, sont au diapason des pratiques exemplaires qui ont évolué au cours du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience et démontrent l'engagement des STSCO en matière d'amélioration continue.

## 5 Contrats

### 5.1 Introduction

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

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

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

**Contrats – Note initiale en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne-élevée**

**Contrats – Nouvelle note en matière d'efficacité et d'efficience : Moyenne-élevée**

### 5.2 Structure des contrats

Un contrat<sup>3</sup> efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque partie en cause et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Des contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses du contrat pour s'assurer que les

---

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

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

### **5.2.1 Recommandations initiales**

#### **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.*

## 5.2.2 Progrès réalisés

### ***Rémunération des exploitants d'autobus***

Le paiement des services fournis par l'exploitant est calculé en fonction du nombre de jours d'école, soit

Les STSCO disposent désormais d'une formule de calcul du paiement (« la formule de calcul des coûts au chapitre du transport »), qui s'applique à tous les exploitants. Elle est composée :

- d'un taux fixe, qui correspond à un montant journalier payable à l'exploitant pour chaque tournée qu'il a effectuée;
- d'un taux variable, qui correspond à un montant par kilomètre exigible pour chaque tournée effectuée par l'exploitant et qui tient compte de l'indexation en fonction du coût de l'essence. L'indexation est établie au montant nominal reconnu par le ministère de l'Éducation et est calculée chaque mois après la divulgation des pourcentages de fluctuation des prix du carburant du ministère.

L'examen de l'efficacité et de l'efficience précédent indiquait que les exploitants étaient payés en entier les jours de mauvais temps et lors de la fermeture des écoles pour d'autres raisons. Même s'ils ne sont plus payés en entier durant ces fermetures, ils sont tout de même payés. Pour moins de cinq journées d'interruption de service attribuable au mauvais temps, les exploitants sont payés en entier en fonction du taux fixe et du taux variable. Pour plus de cinq journées d'interruption durant l'année scolaire, les exploitants sont payés en fonction du taux fixe et du taux variable moins la partie des coûts du carburant du taux variable pour la sixième journée d'annulation du service et pour toute autre journée supplémentaire d'annulation par la suite. Dans les deux scénarios, il n'est pas nécessaire que les interruptions soient consécutives, mais elles doivent être cumulatives pendant l'année.

En ce qui concerne les fermetures d'écoles, comme les grèves et les lock-out qui durent plus de cinq (5) jours ouvrables, les exploitants sont payés en fonction de divers taux quotidiens à partir de la sixième journée d'annulation. Ces taux quotidiens sont établis par ordre de pourcentages décroissants du taux journalier à mesure que le nombre de journées d'annulation des services augmente. Si la fermeture de l'école dure moins de cinq (5) jours ouvrables, les exploitants sont payés en entier (taux fixe et taux variable en entier).

### **5.2.3 Possibilités d'amélioration**

#### ***Rémunération des exploitants en cas de mauvais temps***

Dans les cas où le mauvais temps empêche d'utiliser les autobus de manière sécuritaire, ou cause la fermeture des écoles, il est recommandé de ne payer que le coût fixe aux exploitants afin qu'ils reçoivent une rémunération pour leur effort visant à s'assurer que les autobus du parc sont prêts à reprendre du service une fois le mauvais temps terminé. Le consortium ne devrait pas payer les coûts variables, comme les coûts par kilomètre qui ne sont pas engagés.

### **5.3 Achat de produits et de services**

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

#### **5.3.1 Recommandations initiales**

##### ***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.*

### **5.3.2 Progrès réalisés**

#### **Achat des services des exploitants**

Les STSCO ne négocient plus leurs contrats d'exploitants d'autobus avec la Bus Operators Association (BOA), comme ils l'avaient fait lors de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité précédent. Désormais, ils les négocient directement avec les exploitants chaque année. Les taux sont établis en fonction de certains facteurs, comme l'inflation.

Le consortium n'a pas mis en œuvre de processus d'approvisionnement concurrentiel pour aucun de ses services essentiels de transport. Les STSCO ont indiqué qu'ils avaient lancé une demande de propositions (DDP) en novembre 2012, qui devait prendre fin en décembre 2012. Cependant, en raison des difficultés actuelles d'ordre juridique auxquelles font face certains autres consortiums qui ont lancé des DDP en même temps que les STSCO, le processus d'approvisionnement a été suspendu. Le processus d'approvisionnement concurrentiel sera mis en œuvre une fois que le tribunal aura rendu une décision. En raison de l'absence d'un processus d'approvisionnement concurrentiel permettant de sélectionner les exploitants, l'attribution des tournées est « reconduite », ce qui signifie qu'elle demeure la même pour les exploitants à forfait année après année.

Les STSCO ont déjà présenté une demande d'offre (DO) pour des services de taxi afin de soutenir le transport des élèves ayant des besoins particuliers dans la région de Peterborough. Le consortium croit qu'il peut en présenter une autre pour l'année à venir.

Les contrats ont été signés le 1<sup>er</sup> septembre 2012 et prennent fin le 30 juin 2013.

### ***Parents conducteurs***

Les STSCO continuent de faire appel aux parents conducteurs. Ces dispositions ont été prises en consultation avec les représentants des conseils scolaires en tant que meilleure et unique façon de transporter les enfants en question à l'école. Les parents conducteurs sont tenus de signer des ententes avec les STSCO. Ils sont payés en fonction des taux fixés par les conseils et le consortium fait surtout appel à eux pour transporter des élèves ayant des besoins particuliers.

### ***Organismes de transport en commun***

Le consortium envisage actuellement de recourir aux services d'organismes de transport en commun, surtout pour transporter les élèves du secondaire. Les STSCO décideront, selon leur analyse des coûts, s'il s'agit d'une option viable à envisager.

### **5.3.3 Réalisations**

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

### ***Parents conducteurs***

Des contrats ont été signés avec tous les parents conducteurs. L'officialisation de ce type d'entente par voie de contrats et d'exigences de conformité contribue à limiter la responsabilité du consortium.

### **5.3.4 Possibilités d'amélioration**

#### ***Contrat d'approvisionnement***

Nous encourageons le consortium à examiner ses pratiques relatives à l'achat de services des exploitants afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux lois applicables.

#### ***Organismes de transport en commun***

Nous recommandons que les STSCO continuent d'étudier le recours aux services d'organismes de transport en commun, surtout pour transporter les élèves du secondaire. Une analyse coûts-avantages, qui devrait comprendre l'optimisation des tournées avec et sans les élèves du secondaire, devrait être entreprise afin d'évaluer les répercussions réelles des coûts sur le recours aux organismes de transport en commun. En plus de l'analyse des coûts, le consortium devrait en outre tenir compte de toutes les répercussions d'ordre qualitatif sur la sécurité et la responsabilité.

## 5.4 Gestion des contrats

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

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

### 5.4.1 Recommandations initiales

Aucune recommandation n'a été faite au consortium en la matière au cours de l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience effectué en avril 2007.

### 5.4.2 Progrès réalisés

#### ***Conformité des exploitants et gestion du rendement***

Le consortium a mis en place une politique, une documentation et un cadre approuvés par les organes de gouvernance qui énoncent le processus permettant de vérifier si les exploitants respectent les contrats et les normes de sécurité. Pour y arriver, le consortium a utilisé un système d'évaluation de la performance des exploitants d'autobus (SEPEA), qu'il a lui-même mis au point.

Ce système est composé de sept piliers, qui ont été déterminés comme les domaines clés des exigences en matière de rendement afin d'assurer la sécurité, l'efficacité et l'efficience des services. Ces piliers, énumérés ci-dessous, sont pondérés différemment selon la note globale (100 %).

- **Conformité au contrat** : Ce pilier représente 30 % de la note globale et permet de mesurer la conformité générale de l'exploitant au contrat. Les critères mesurés comprennent, sans toutefois s'y limiter, les certifications en premiers soins et en réanimation cardio-respiratoire de tous les conducteurs, les listes des véhicules et la possession d'un certificat d'assurance valide.
- **Examen de l'exploitant** : Ce pilier représente 20 % de la note globale inscrite dans le système d'évaluation et évalue la sécurité, la gestion opérationnelle, la communication, la formation et le contrôle des documents de l'exploitant.
- **Inspection du MTO** : Ce pilier, qui aide le consortium à surveiller l'état des véhicules de l'exploitant, est évalué selon le rapport initial d'une inspection, la note de passage d'un véhicule et la présentation d'un rapport d'inspection aux STSCO. L'inspection du MTO représente 15 % de la note globale du SEPEA.
- **Vérification des tournées** : Le consortium vérifie 10 % de l'ensemble des tournées de chaque exploitant au cours de l'année scolaire et détermine le moment pour procéder aux vérifications des tournées, puisqu'elles sont effectuées aléatoirement et sans préavis. Les vérifications des tournées permettent d'évaluer des critères en temps réel, notamment la vitesse des véhicules, le respect des panneaux de signalisation et les pratiques sécuritaires d'embarquement ou de débarquement des élèves. Aucun des autobus des STSCO n'est doté de la technologie GPS, qui peut faciliter ces vérifications et les rendre plus efficaces. De plus, les conducteurs procèdent à une autovérification annuelle. Les vérifications des tournées représentent 15 % de la note globale du SEPEA.
- **Prestation de services à temps** : Ce pilier est fondé sur les services fournis quotidiennement en temps opportun par les exploitants et représente 10 % de la note globale.
- **Service à la clientèle** : Ce pilier mesure l'interaction avec les clients, c'est-à-dire entre les exploitants (y compris les conducteurs) et les écoles, et entre les parents et les membres du personnel des STSCO. Il représente 5 % de la note du SEPEA. Le consortium interroge les écoles et les parents, en utilisant le site Web des STSCO comme portail d'accès, pour obtenir leurs commentaires sur les conducteurs.
- **Formation en matière d'évacuation des autobus** : Ce pilier représente 5 % de la note globale du SEPEA. L'exploitant doit communiquer avec les administrations scolaires afin de prendre les dispositions nécessaires pour suivre les séances de formation en matière d'évacuation des autobus. L'exploitant avise

ensuite les STSCO une fois que les séances de formation sont terminées dans chacune des écoles auxquelles il était affecté.

Les STSCO attribuent une note à chacun des sept piliers du SEPEA décrits ci-dessus, en plus de calculer la note globale. L'exigence relative à la note standard est établie à 80 %. Après avoir attribué une note en vertu du SEPEA, les STSCO travaillent de concert avec les exploitants afin de rédiger un rapport sur le plan d'action, qui est ensuite remis à divers exploitants afin de les aider à gérer leurs conducteurs et à améliorer la qualité globale de leurs services.

Le consortium a déclaré que les notes moyennes des exploitants en vertu du SEPEA ont augmenté de façon régulière et qu'il n'y a eu aucune situation où un exploitant n'a pas atteint de façon répétée la note de 80 % chaque année. Il soutient que si la situation se présente et que le consortium souhaite résilier le contrat de l'exploitant, il le ferait conformément à l'article E intitulé « Résiliation de l'entente » du contrat.

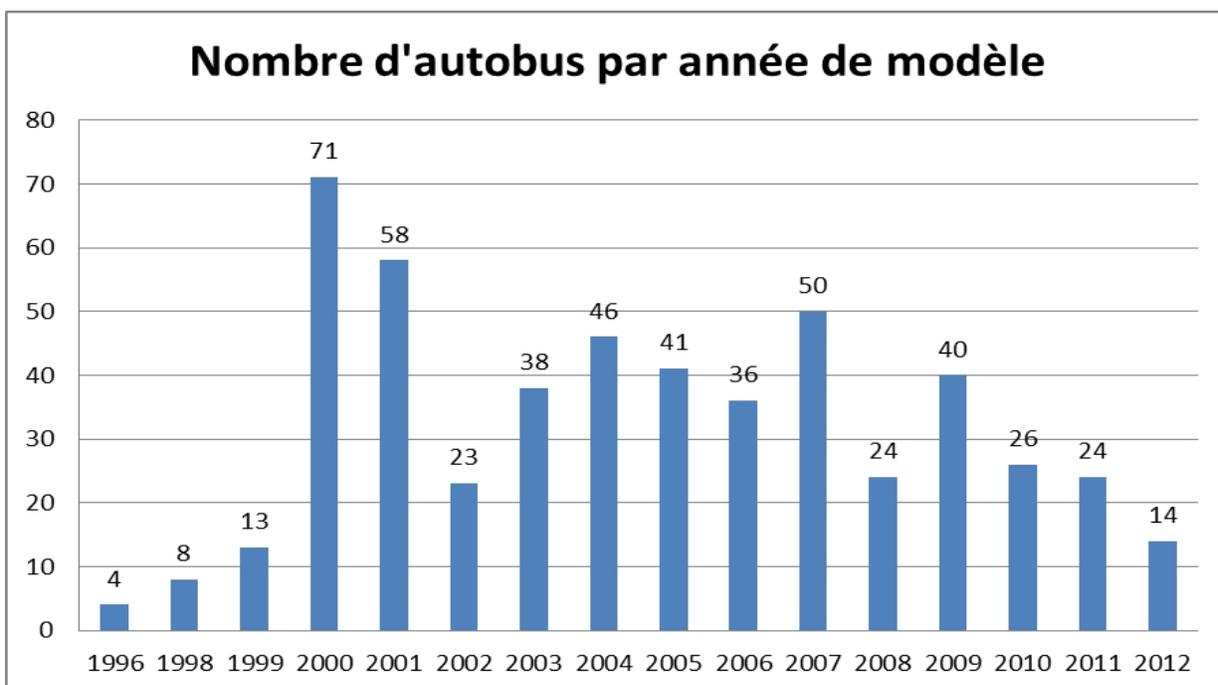
Cependant, même si l'exigence relative à la note standard est établie à 80 %, il n'existe aucune règle, ligne directrice ou clause de contrat précise concernant les pénalités que se voit imposer un exploitant dont la note est constamment inférieure à 80 %.

### ***Âge du parc de véhicules***

Maintenir l'âge des véhicules du parc dans les limites établies dans la politique ou le contrat contribue à l'efficacité des services en réduisant les risques de panne mécanique et permet de s'assurer que les autobus sont dotés du matériel de sécurité, du matériel assurant le confort et de l'équipement de contrôle des émanations les plus récents. Le contrat des exploitants des STSCO stipule que tous les véhicules qui fournissent des services en vertu de l'entente conclue avec les conseils ne doivent pas être âgés de plus de 12 ans, à moins d'avis contraire approuvé comme une exception par les conseils. Le contrat stipule également qu'un exploitant peut utiliser un véhicule âgé d'un maximum de treize ans pendant l'année scolaire 2012-2013, pourvu qu'il ait envoyé une liste des véhicules « temporaires » à utiliser durant l'année scolaire avant le 1<sup>er</sup> septembre 2012.

Selon l'analyse des données actuelles sur 516 autobus du parc (petits autobus adaptés aux fauteuils roulants et autobus plus grands), l'âge moyen des véhicules du parc est d'environ 8,5 ans et l'âge du véhicule le plus vieux est de 17 ans. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, 96 autobus (18,6 pour cent) avaient déjà plus de 12 ans au cours de l'année scolaire actuelle, tandis que 58 autres autobus de l'année de modèle 2001 (11,2 pour cent) dépasseront la limite d'âge durant l'année scolaire 2013-2014.

**Figure 7 : Répartition des autobus par année de modèle**



D'après les données fournies et l'analyse qui en découle, il semble que les STSCO et leurs conseils membres sont arrivés à un moment décisif dans la gestion de leurs contrats, surtout en ce qui a trait à l'âge des véhicules du parc. À moins de disposer de stratégies prévues de réduction du nombre d'autobus qui dépassent la limite d'âge établie dans le contrat, d'ici la fin de l'année scolaire 2013-2014, 154 autobus (30 pour cent des véhicules du parc) dépasseront la limite d'âge établie dans le contrat.

De plus, l'âge maximal des véhicules du parc des exploitants des STSCO est limité à 12 ans. Le contrat comprend en outre une clause qui autorise l'utilisation de véhicules de 13 ans, surtout à des fins de réserve. Le superviseur des tournées conserve un dossier des nouveaux véhicules que les exploitants ont achetés. Le consortium ne dispose d'aucune politique sur la détermination de l'âge moyen du parc de véhicules des exploitants.

### **5.4.3 Réalisations**

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

### ***Surveillance des contrats***

Les STSCO procèdent à des vérifications périodiques des exploitants et des conducteurs afin de s'assurer qu'ils respectent les exigences imposées par la loi et les exigences en matière de sécurité. Les vérifications constituent un élément clé de la gestion des contrats. Elles déterminent si les exploitants et les conducteurs respectent les clauses contractuelles et, en fin de compte, s'ils offrent un service sûr et fiable. De plus, le consortium effectue des vérifications périodiques des tournées pour s'assurer que la qualité des services sur la route correspond aux attentes énoncées dans le contrat conclu avec les exploitants. Dix pour cent des tournées de chaque exploitant font l'objet d'une vérification.

Le cadre du SEPEA élaboré par le consortium est très détaillé et constitue un excellent outil de surveillance des contrats.

### ***Enquêtes faites auprès des écoles***

Le consortium interroge les écoles et les parents, en utilisant le site Web des STSCO comme portail d'accès, pour obtenir leurs commentaires sur les conducteurs. Les commentaires aident à évaluer le service à la clientèle fourni par les exploitants, les conducteurs et le consortium.

## **5.4.4 Possibilités d'amélioration**

### ***Pénalités – SEPEA***

Le consortium devrait mettre à jour ses contrats afin d'y inclure des pénalités précises qui seront imposées aux exploitants dont le rendement est constamment en dessous des objectifs. Bien que nous reconnaissons que le consortium peut résilier un contrat, celui-ci peut profiter d'un mécanisme de gestion et d'amélioration du rendement moins rigoureux.

### ***Veiller à ce que l'âge des véhicules du parc continue de satisfaire aux exigences du contrat***

Comme l'a indiqué l'examen initial de l'efficacité et de l'efficience, le DGA a obtenu, auprès de chacun des exploitants, des documents signés qui reconnaissent la mise en œuvre progressive de la politique relative à l'établissement de la limite d'âge maximal à 12 ans. Cependant, la réalisation durable de cet objectif semble être menacée par un retard dans le remplacement des véhicules. Pour éviter une violation systématique de la politique, il faut effectuer un examen immédiat et établir un plan délibéré afin de réduire l'âge moyen des véhicules du parc et de veiller à ce que les exploitants continuent de respecter le contrat. De plus, assurer la conformité continue à l'ensemble des

obligations contractuelles constitue également un attribut des consortiums qui obtiennent des notes élevées.

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

Le processus par lequel le consortium négocie, structure et gère ses contrats de services de transport a reçu la note **Moyenne-élevée**. Au nombre des éléments positifs figurent la signature d'un contrat détaillé qui surveille le processus (SEPEA) en vue d'assurer l'efficacité et la fiabilité des exploitants. Cependant, les STSCO doivent encore intégrer un système de pénalités dans le SEPEA afin d'en assurer son efficacité. Ils devraient abaisser l'âge moyen des véhicules du parc en élaborant des exigences en matière de passation de marchés et en mettant au point un système de surveillance plus rigoureux afin d'assurer la conformité aux exigences contractuelles. Selon l'analyse déjà présentée, il s'agit toujours d'un problème qui doit être réglé.

Nous encourageons le consortium à examiner ses clauses de paiement afin de s'assurer que ses exploitants sont seulement rémunérés pour le travail qu'ils effectuent et d'avoir plus de souplesse pour gérer le rendement de ses exploitants. Nous recommandons également que les STSCO continuent de mettre en œuvre leur processus d'approvisionnement concurrentiel lorsqu'il est approprié et conseillé de le faire.

## 6 Rajustement du financement

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

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

**Tableau 4: Formule de rajustement du financement**

<b>Note globale</b>	<b>Incidence sur les conseils déficitaires<sup>4</sup></b>	<b>Incidence sur les conseils ayant un surplus budgétaire<sup>1</sup></b>
Élevée	Réduire l'écart de 100 % (c.-à-d. combler l'écart).	Aucune incidence sur le financement en cours d'exercice; les modifications apportées au financement des années suivantes devront être déterminées.
Moyenne – élevée	Réduire l'écart de 90 %.	Voir plus haut.
Moyenne	Réduire l'écart de 60 %.	Voir plus haut.
Faible – moyenne	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.
Faible	Réduire l'écart de 0 %.	Voir plus haut.

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

---

<sup>4</sup> Il s'agit des conseils qui affichent un déficit / un surplus budgétaire au chapitre du transport des élèves.

## Kawartha Pine Ridge District School Board

<b>Rubrique</b>	<b>Valuer</b>
Excédent (déficit) de 2011-2012	32 912 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	32 912 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement de 2012-2013	Aucun rajustement

## Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board

<b>Rubrique</b>	<b>Valuer</b>
Excédent (déficit) de 2011-2012	394 728 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	84,53 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	333 670 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement de 2012-2013	Aucun rajustement

## Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

<b>Rubrique</b>	<b>Valuer</b>
Excédent (déficit) de 2011-2012	283 828 \$
Pourcentage de l'excédent (déficit) attribué au consortium	1,70 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	4 821 \$
Note en matière d'efficacité et d'efficience	Moyenne-élevée
Rajustement du financement selon la formule de rajustement du ministère	Aucun rajustement
Rajustement total du financement de 2012-2013	Aucun rajustement

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

## 7 Annexe 1 : Glossaire

Termes	Définitions
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework for the Renfrew County Joint Transportation Consortium », qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Conducteur	Désigne les conducteurs d'autobus, voir également « exploitants ».
Conseillers en gestion	Définis à la section
Conseils membres, conseils scolaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé à titre de membres ou de membres à part entière du consortium, le KPR, le PVNC et le CSDCCS.
Consortium ou STSCO	Services de transport des élèves de l'Ontario central
DDP	Demande de propositions
Deloitte	Deloitte s.r.l. (Canada)
DGA	Directeur général de l'administration
DO	Demande d'offre
E et E	Efficacité et efficience
Efficace	Qui a un effet souhaité ou attendu; capacité de fournir le service attendu.
Efficient	Qui fonctionne de la meilleure façon possible avec le moins d'efforts et de perte de temps possible; capacité de réaliser des économies sans nuire à la sécurité.
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Définie à la section
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Définis à la section 1.3

<b>Termes</b>	<b>Définitions</b>
Exploitants	Désignent les entreprises qui exploitent des autobus, des bateaux ou des taxis scolaires et les personnes qui dirigent ces entreprises. Dans certains cas, un exploitant peut également être conducteur.
Formule de rajustement du financement	Décrite à la section 1.3.2
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour déterminer l'efficacité et l'efficience globales de chaque consortium.
IRC	Indicateurs de rendement clés
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., le conseiller en optimisation des tournées, défini aux sections 1.2 et 1.3.
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Note	L'appréciation qui fait suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible. Voir la section 1.3
Note de service	Note de service 2006 : SB13 du ministère, datée du 11 juillet 2006.
Note globale	Définie à la section 3.2 du cadre d'évaluation.
Personne morale distincte	Constitution en personne morale
PM/M	Prématernelle/maternelle
Pratique courante	Désigne un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.

Termes	Définitions
Rapport	Le rapport préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pour chaque consortium qui a fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience (c.-à-d. le présent document).
RH	Ressources humaines
TI	Technologie de l'information

## 8 Annexe 2 : Examen financier par conseil scolaire

### Kawartha Pine Ridge District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 <sup>5</sup>
Affectations <sup>6</sup>	19 570 209	19 359 833	19 194 929	18 988 638	18 221 775
Dépenses <sup>7</sup>	17 819 305	18 261 157	18 892 069	18 955 726	18 489 441
Excédent (déficit) au chapitre du transport	1 750 904	1 098 676	302 860	32 912	(267 666)
Total des dépenses payées au consortium	17 819 305	18 261 157	18 892 069	18 955 726	18 489 441
Pourcentage du total des dépenses du conseil	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

### Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectations	10 308 597	10 191 232	10 154 826	10 074 504	9 710 458
Dépenses	9 253 687	9 351 546	9 711 251	9 679 776	9 526 175
Excédent (déficit) au chapitre du transport	1 054 910	839 686	443 575	394 728	184 283
Total des dépenses payées au consortium	7 822 141	7 905 025	8 209 090	8 182 484	8 052 643
Pourcentage du total des dépenses du conseil	84,53 %	84,53 %	84,53 %	84,53 %	84,53 %

<sup>5</sup> Affectations et dépenses 2012-2013 selon les données du ministère – Estimations révisées pour 2012-2013

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

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

## Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud

Élément	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Affectations	17 343 813	17 575 626	18 808 900	19 441 523	19 723 844
Dépenses	16 917 760	18 003 707	18 252 288	19 157 695	20 333 457
Excédent (déficit) au chapitre du transport	426 053	(428 081)	556 612	283 828	(609 613)
Total des dépenses payées au consortium	526 733 \$	444 692 \$	450 832 \$	325 377 \$	359 389 \$
Pourcentage du total des dépenses du conseil	3,11 %	2,47 %	2,47 %	1,70 %	1,77 %

## **9 Annexe 3 : Liste des documents**

- 1 C-1a Sample standard Taxi Contract.pdf
- 2 C-1b Signature sheets for all bus and taxi contracts.pdf
- 3 C-1c Description of operator compensation, strike pay etc.pdf
- 4 C-2.txt
- 5 C-3a Contracted Service Providers.pdf
- 6 C-3b Sample contract with all operators.pdf
- 7 C-3c Sample contract with parents and transit.pdf
- 8 C-4 Driver training curriculum and driver oriented events.pdf
- 9 C-5 Inventory of Contracted School Bus Fleet with Age of Bus.pdf
- 10 C-6a Students Receiving Subsidies.pdf
- 11 C-6b Students Receiving Non-Bus Transportation.pdf
- 12 C-7a Copy of Operator Performance and Contract Monitoring Program.pdf
- 13 C-7bi Copies of bus and taxi driver licenses.pdf
- 14 C-7bii Proof that STSCO collects Operator Insurance Information.pdf
- 15 C-7biii Vehicle Information Verification.pdf
- 16 C-7c Operator Information Tracking - Contract Compliance Checklist.pdf
- 17 C-8a i Accepted Governance Approved Procurement report.pdf
- 18 C-8a ii Accepted Governance Approved Procurement Update Report.pdf
- 19 C-8c Special Needs Transportation New Route Checklist.pdf
- 20 C-9a Board Procedure.pdf
- 21 C-9a Route and Facility Audit Procedure.pdf
- 22 C-9b Templates for facility and route audits.pdf

- 23 C-9c Facility Audits.pdf
- 24 C-9d MTO Inspection scores.pdf
- 25 C-9d Vehicle Audits - MTO Inspection.pdf
- 26 C-9e Route Audits.pdf
- 27 C-9f Operator Performance Monitoring System - Scores.pdf
- 28 C-9f Operator Review Scores.pdf
- 29 C-9g Operator Performance Schedules.pdf
- 30 CM-1a Signed Governance Agreement.pdf
- 31 CM-1b Governance Agreement containing dispute policies Sections 10 11 12.pdf
- 32 CM-2a STSCO Governance Organization Chart.pdf
- 33 CM-2b Governance Minutes 2012.pdf
- 34 CM-2b STSCO Administrative Team Information.pdf
- 35 CM-2c Roles of Governance Committee Section2.5 and Schedule B.pdf
- 36 CM-3a STSCO Organization Chart.pdf
- 37 CM-3b STSCO Job Descriptions.pdf
- 38 CM-4 Executed Board cost sharing agreement sections 4 and 5 and schedule A.pdf
- 39 CM-5 Service Level Agreements all Boards.pdf
- 40 CM-6 Service contract all Boards.pdf
- 41 CM-7a Proof of Insurance Reassessment.pdf
- 42 CM-7b Proof of Insurance.pdf
- 43 CM-8 Procurement Policy - ADM-6.pdf
- 44 CM-9a Governance Approved Human Resource.pdf

- 45 CM-9b Appraisal - Board Sample.pdf
- 46 CM-9b – STSCO Evaluation Program.pdf
- 47 CM-9c - Student Behaviour Training for Bus Drivers.pdf
- 48 CM-9c - Training Program.pdf
- 49 CM-9d - Training Records.pdf
- 50 CM-9e - Succession Planning.pdf
- 51 CM-9f Evidence of Goals Objectives Communication with Staff.pdf
- 52 CM-10 STSCO 2011-2012 Goals and Objectives - Measurement.pdf
- 53 CM-10a Strategic Planning.pdf
- 54 CM-10b STSCO 2012-2013 Goals and Objectives.pdf
- 55 CM-11a Employee Performance Procedure - ADM-8.pdf
- 56 CM-11a Operator Performance Monitoring System.pdf
- 57 CM-11b KPI Metrics.pdf
- 58 CM-11c Metrics reviewed with Stakeholders.pdf
- 59 CM-11d Tracked Metrics Action Plan Sample.pdf
- 60 CM-12a KPRDSB Records Management Policy.pdf
- 61 CM-12a PVNCCDSB Records Management Policy.pdf
- 62 CM-12a PVNCCDSB Records Management Procedure.pdf
- 63 CM-12b Information Sharing Agreement all Boards.pdf
- 64 CM-12c STSCO Records Management principle.pdf
- 65 CM-12d Confidentiality Agreement with Operators explanation.pdf
- 66 CM-12e Confidentiality Agreement with Drivers explanation.pdf
- 67 CM-12f staff confidentiality agreements.pdf

- 68 CM-12f - Freedom of Information.pdf
- 69 CM-12f- Confidentiality Agreement.pdf
- 70 CM-12f- Confidentiality Procedure.pdf
- 71 CM-13a STSCO Budget process principle.pdf
- 72 C-13c Evidence of budget to actual review by STSCO management.pdf
- 73 C-13d Budget to actual reporting Governance Committee.pdf
- 74 CM-13e Variance Procedure.pdf
- 75 CM-14a Accounting and Budget Procedure.pdf
- 76 CM-14b Annual Financial Statement information.pdf
- 77 CM-14c Annual Financial Statement information.pdf
- 78 CM-14d STSCO Principle and Procedure Budgeting and Variances.pdf
- 79 CM-14e Sample Billing for a Service Purchasing Board.pdf
- 80 CM-14f Financial Verification Procedure 2.pdf
- 81 CM-14f Financial Verification Procedure.pdf
- 82 CM-15 Unique Challenges and Issues Facing STSCO.pdf
- 83 PP-1 Injury Reporting.pdf
- 84 PP-1 KPR Board Policy and Procedures.pdf
- 85 PP-1 Lock Down and Emergency Evacuation.pdf
- 86 PP-1 Peterborough Municipal Transit agreement.pdf
- 87 PP-1 Ride Time Guidelines.pdf
- 88 PP-1 Route Audit Procedure.pdf
- 89 PP-1 School Hour parameters.pdf
- 90 PP-1 Service Criteria.pdf

- 91 PP-1 Special Needs - Process Map.pdf
- 92 PP-1 Special Needs Procedure ADM-19.pdf
- 93 PP-1 Stop Change Procedure.pdf
- 94 PP-1 Student Eligibility Board Policies.pdf
- 95 PP-1 Suspected Abuse.pdf
- 96 PP-1 Route Audit Template.pdf
- 97 PP-1 Accessibility Plan Procedure.pdf
- 98 PP-1 Accident and Resulting Injury.pdf
- 99 PP-1 STSCO Procedure Manual.pdf
- 100 PP-1 Courtesy Rider Procedure.pdf
- 101 PP-1 Decision Making - Appeal Procedure ADM-7.pdf
- 102 PP-1 Emergency First Aid CPR Epipen Procedure.pdf
- 103 PP-1 Emergency Procedures - Work Alone.pdf
- 104 PP-1 Inclement Weather Procedure.pdf
- 105 PP-2 2012-2013 Annual Cycle Plans.pdf
- 106 PP-2 Historical Annual Cycle Plans.pdf
- 107 PP-3 Internal Efficiency Direction.pdf
- 108 PP-3 Route Planning Philosophy.pdf
- 109 PP-4 Operational KPI - DMS.pdf
- 110 PP-4 System KPI - DMS.pdf
- 111 PP-5 Safety Program - Buster the Bus.pdf
- 112 PP-5 Safety Program - Monitor Procedure RN-6.pdf
- 113 PP-5 Safety Program - Wristbands.pdf

- 114 PP-5 Safety Program First Rider - 2012.pdf
- 115 PP-5 Safety Programs - Animal pics.pdf
- 116 PP-5 Safety Programs - Bus Evacuations.pdf
- 117 PP-5 Safety Program - Buster the Bus contract.pdf
- 118 PP-6 Driver Training Requirements.pdf
- 119 PP-7 Specialized Programs.pdf
- 120 RT-1 Data Flow and Correction procedure.pdf
- 121 RT-1 Default planning parameters procedure.pdf
- 122 RT-1 Mapping Changes procedure.pdf
- 123 RT-1 Ride Times.pdf
- 124 RT-1 Transfer Procedures.pdf
- 125 RT-1 Activity Coding.pdf
- 126 RT-1 Arrival and Departure procedure.pdf
- 127 RT-1 Bell Time Parameters.pdf
- 128 RT-1 Bell Time Spectrum - KPI Graph.pdf
- 129 RT-1 Data backup and recovery procedure.pdf
- 130 RT-2 Creating New Routes procedure.pdf
- 131 RT-2 Route modification procedure.pdf
- 132 RT-2 Route rollover one year to the next procedure.pdf
- 133 RT-3 Protocol for Information Technology.pdf
- 134 RT-4 ASR, SSR or DED.pdf
- 135 RT-4 Assessment Tools.pdf
- 136 RT-4 CHILD CARE AND BABY SITTING.pdf

- 137 RT-4 Handout for Route Planners MapNet 5.0.pdf
- 138 RT-4 How to Make Route Times and Vias Accurate.pdf
- 139 RT-4 Parent Transportation Manual Rv Aug 2012.pdf
- 140 RT-4 Route Audit Template.pdf
- 141 RT-4 Route Verification Manual.pdf
- 142 RT-4 Route Verification Process.pdf
- 143 RT-4 Space Available Cheat Sheet.pdf
- 144 RT-4 Special Needs Manual Aug 2012 rev8.pdf
- 145 RT-4 Steps to Create PDF of Route.pdf
- 146 RT-4 STSCO - Taxi Service Information for parents.pdf
- 147 RT-4 STSCO Daily Management System (DMS).pdf
- 148 RT-4 STSCO OPERATOR PERFORMANCE MANUAL.pdf
- 149 RT-4 SUG (Secretaries User Guide).pdf
- 150 RT-4 TransportationUsersGuide2008.pdf
- 151 RT-5 STSCO's Technical List.pdf
- 152 RT-5 STSCO's Technical List - Screen Shots.pdf

## 10 Annexe 4 : Pratiques courantes

### Distance entre le domicile et l'école

Activite	PM/M	1re année à 6e année	7e et 8e années	9e année à 12e année
Pratique courante	0,8	1,2	1,6	3,2
Politique – KPR	1	1,6	1,6	3,2
Politique – PVNC	1	1,6	1,6	3,2

**REMARQUE : KPR** – La distance entre le domicile et l'école pour les élèves de 7e et 8e années fréquentant des écoles indépendantes est de 2,4. **PVNC** – La distance entre le domicile et l'école pour les élèves de 3e année est de 1,0.

### Distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus

Activite	PM/M	1re année à 6e année	7e et 8e années	9e année à 12e année
Pratique courante	0,5	0,8	0,8	0,8
Politique – KPR	1	1	1	1,6
Politique – PVNC	1	1	1	1,6

**REMARQUES : KPR** – La distance entre le domicile et l'arrêt d'autobus pour les élèves de 7e et 8e années fréquentant des écoles indépendantes est de 1,6. L'objectif est que la distance soit de 500 m.

### Plage d'arrivée

Activite	PM/M	1re année à 6e année	7e et 8e années	9e année à 12e année
Pratique courante	18	18	18	18
Politique – KPR	15	15	15	15
Politique – PVNC	15	15	15	15
Pratique	15	15	15	15

## Plage de départ

Activite	PM/M	1re année à 6e année	7e et 8e années	9e année à 12e année
Pratique courante	16	16	16	16
Politique – KPR	15	15	15	15
Politique – PVNC	15	15	15	15
Pratique	15	15	15	15

## Heure du premier ramassage

Activite	PM/M	1re année à 6e année	7e et 8e années	9e année à 12e année
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique – KPR	<b>Pratique : 6 h 23 est la première heure de ramassage figurant dans la base de données</b>			
Politique – PVNC				

## Dernière heure de débarquement

Activite	PM/M	1re année à 6e année	7e et 8e années	9e année à 12e année
Pratique courante	5 h 30	5 h 30	5 h 30	6 h 00
Politique – KPR	<b>Pratique : 17 h 17 est la dernière heure de débarquement figurant dans la base de données.</b>			
Politique – PVNC				

## Durée maximale du trajet

Activite	PM/M	1re année à 6e année	7e et 8e années	9e année à 12e année
Pratique courante	75	75	75	90
Politique – KPR	60	60	90	90
Politique – PVNC	60	60	90	90

Pratique : La durée du trajet en matinée de 91 pour cent des élèves et la durée du trajet en après-midi de 96 pour cent des élèves sont inférieure à 60 minutes.

## Places assises par véhicule

<b>Activite</b>	<b>PM/M</b>	<b>1re année à 6e année</b>	<b>7e et 8e années</b>	<b>9e année à 12e année</b>
Pratique courante	69	69	69	52
Politique	72	72	48	48
Pratique	72	72	48	48

1858 150 2008

Deloitte celebrates  
150 years of professional service



**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la vérification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

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

© Deloitte LLP et sociétés affiliées.