



Services consultatifs financiers

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

Phase 2 – Examen

Services de transport scolaire de la région de York

20 mai 2008

Table des matières

Sommaire.....	1
1 Introduction	6
1.1 Contexte	6
1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario.....	6
1.1.2 Réforme du transport	6
1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire.....	6
1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience.....	7
1.1.5 L'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience.....	8
Figure 1 : Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	8
1.2 Portée de la mission de Deloitte	9
1.3 Méthodologie adoptée pour réaliser l'examen de l'efficacité et de l'efficience	9
Figure 2 : Méthodologie de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	10
1.3.1 Étape 1 – Collecte de données	10
1.3.2 Étape 2 – Entrevues.....	11
1.3.3 Étape 3 – Documentation des observations, des pratiques exemplaires et des recommandations	11
1.3.4 Étapes 4 et 5 – Évaluation de l'efficacité et de l'efficience du consortium et rapport d'examen sur place.....	14
Figure 3 : Évaluation du Consortium – Diagramme.....	15
1.3.5 Rajustement du financement	15
Tableau 1 : Formule de rajustement du financement	15
1.3.6 But du rapport	16
1.3.7 Documentation.....	16
1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport	16
2 Aperçu du Consortium	18
2.1 Présentation du Consortium des STSRY.....	18
Tableau 2: Données de l'étude de 2006-2007 sur le transport.....	18
Tableau 3 : Données financières 2006-2007.....	19
3 Gestion du Consortium	21

3.1	Introduction	21
3.2	Gouvernance	21
3.2.1	Observations.....	22
	Figure 4 : Organigramme de gouvernance.....	23
3.2.2	Pratiques exemplaires.....	23
3.3	Structure organisationnelle	24
3.3.1	Observations.....	24
	Figure 5: Organigramme des STSRY.....	25
3.3.2	Recommandations	26
3.4	Gestion du Consortium	26
3.4.1	Observations.....	27
3.4.2	Pratiques exemplaires.....	31
3.4.3	Recommandations	32
3.5	Gestion financière	33
3.5.1	Observations.....	33
3.5.2	Pratiques exemplaires.....	35
3.5.3	Recommandations	35
3.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	36
4	Politiques et pratiques.....	37
4.1	Introduction	37
4.2	Politiques et pratiques de transport	37
4.2.1	Observations.....	38
4.2.2	Pratiques exemplaires.....	41
4.2.3	Recommandations	42
4.3	Besoins spéciaux et programmes spécialisés	43
4.3.1	Observations.....	43
4.3.2	Pratiques exemplaires.....	44
4.3.3	Recommandations	44
4.4	Politique de sécurité	44
4.4.1	Observations.....	44
4.4.2	Pratiques exemplaires.....	46

4.4.3	Recommandation	46
4.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	47
5	Routage et technologie	49
5.1	Introduction	49
5.2	Configuration et utilisation de la technologie et des logiciels	49
5.2.1	Observations	50
	Tableau 4 – Admissibilité des usagers	54
5.2.2	Pratiques exemplaires.....	58
5.2.3	Recommandations	58
5.3	Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les écoliers	60
5.3.1	Observations.....	60
5.3.2	Pratiques exemplaires.....	63
5.3.3	Recommandations	64
5.4	Rapports du système.....	65
5.4.1	Observations.....	65
5.4.2	Recommandations	66
5.5	Planification et établissement des itinéraires du transport régulier et du transport adapté.....	67
5.5.1	Observations.....	67
	Tableau 5 – Statistiques de routage.....	72
	Tableau 6 – Chiffres liés à l'utilisation	73
	Tableau 7 – Statistiques de routage – petits véhicules	75
5.5.2	Pratiques exemplaires.....	75
5.5.3	Recommandations	75
5.6	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	76
6	Contrats	78
6.1	Introduction	78
6.2	Structure des contrats.....	78
6.2.1	Observations.....	78
6.2.2	Pratiques exemplaires.....	80
6.3	Négociation des contrats	80

6.3.1	Observations.....	80
6.3.2	Pratiques exemplaires.....	81
6.3.3	Recommandations	82
6.4	Gestion des contrats	83
6.4.1	Observations.....	83
6.4.2	Pratiques exemplaires.....	84
6.5	Résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience	85
7	Rajustement du financement	86
	York Catholic District School Board	87
	York Region District School Board	87
8	Annexe 1 : Glossaire de termes	88
9	Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire.....	91
	York Catholic District School Board	91
	York Region District School Board	91
10	Annexe 3 : Liste des documents	92
11	Annexe 4 : Pratiques courantes	94
	Distance du domicile à l'école	94
	Distance du domicile à l'arrêt d'autobus.....	94
	Période d'arrivée	94
	Période de départ	94
	Heure d'embarquement la plus matinale.....	95
	Heure de débarquement la plus tardive	95
	Durée maximale du voyage	96
	Nombre de sièges par véhicule.....	96

Sommaire

Introduction

Le présent rapport expose les résultats d'un examen de l'efficacité et de l'efficience des Services de transport scolaire de la région de York (« STSYR » ou le « Consortium ») ainsi que les recommandations qui s'y rattachent. Cet examen, réalisé par une équipe de travail désignée par le ministère de l'Éducation, est le résultat d'initiatives gouvernementales visant à élaborer une approche équitable à l'égard de la réforme du transport scolaire dans l'ensemble de la province et à réduire le fardeau administratif pour les conseils scolaires associés à la prestation de services de transport sécuritaires, fiables, efficaces et économiques. La présente section du rapport a pour but de présenter une appréciation globale du Consortium et d'exposer les conclusions et les recommandations jugées dignes de mention. Ces conclusions et recommandations principales sont mises en valeur et renforcées par les conclusions et recommandations particulières exposées en détail dans chacune des sections du rapport.

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

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

Les Services de transport scolaire de la région de York (STSRY) assurent le transport d'environ 49 000 écoliers dans la région de York (la « région »). La création des STSRY avait pour objectif de réduire les coûts globaux de transport tout en maintenant des services sûrs, efficaces et fiables pour les écoliers de la région de York, grâce à l'utilisation de méthodes les plus économiques et les plus efficaces qui soient. Il s'agit d'une entreprise en collaboration du York Catholic District School Board (« YCDSB ») et du York Region District School Board (« YRDSB »). La région s'étend sur 1 776 kilomètres carrés, du lac Simcoe au nord à la ville de Toronto au sud.

Les STSRY, résultats de la fusion des services de transport du YCDSB et du YRDSB, mènent des activités en tant que Consortium depuis 1994. Leur structure de gouvernance se fonde sur un comité permanent réunissant des membres des deux Conseils scolaires respectifs. Depuis sa création, le Consortium des STSRY a instauré bon nombre des étapes nécessaires pour remplir son mandat à titre de consortium de transport scolaire. Voici quelques réalisations clés dans ce contexte :

- On a mis sur pied la structure et la composition du conseil de gouvernance conjoint qui encadre le Consortium, ce qui permet de promouvoir l'équité et la participation égale des partenaires dans le processus décisionnel et d'assurer à tous les partenaires le respect égal de leurs droits.
- Le Consortium a recours à la fois à un consultant de l'extérieur et à un vérificateur interne pour examiner sa performance. Les STSRY donnent suite à certaines recommandations de leurs conseillers en mettant en place des mesures administratives, et en utilisant cette information aux fins de leur plan stratégique quinquennal.
- On a mis en place un système d'exploitation qui fonctionne dans le meilleur intérêt des deux Conseils partenaires, grâce à la structure de gouvernance du Consortium. Un système de facturation et de gestion financière complexe est également en place pour s'assurer de l'exactitude de l'allocation du financement par rapport aux coûts dans les deux Conseils scolaires et pour garantir l'établissement des rapports au moment opportun.
- Le Consortium a mis en place un système d'information pleinement fonctionnel sur la gestion des transports, et procédé à l'élargissement de ce système grâce à des outils de communication sur Internet. De plus, le Consortium a reconnu la valeur et l'importance des données en adoptant des protocoles de sauvegarde et de récupération des données bien étayés et complets, afin d'assurer la continuité des activités et l'efficacité maximale du personnel.
- Le Consortium exerce bien le mandat clair selon lequel il lui incombe de recommander l'heure de sortie de classe et de modifier le moment de la fin des cours, ce qui favorise l'efficacité et l'efficacité dans le service.
- On a établi et mis en œuvre un système de vérification de la gestion, des véhicules et des itinéraires, fondé sur une liste de contrôle. Il s'agit d'une mesure appropriée en ce qui a trait à la gestion et au contrôle efficaces du rendement des exploitants.

En s'appuyant sur les constatations de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, voici les principaux secteurs où il est possible d'apporter des améliorations :

- *Envisager la constitution en personne morale* – Il existe plusieurs risques inhérents aux partenariats, de sorte qu'aux fins des Conseils scolaires, ces structures sont inadaptées à la coordination du transport d'écoliers. Grâce à la constitution en personne morale, un consortium est reconnu en tant qu'organisme distinct des Conseils scolaires en tant que propriétaires. Le principal avantage de la constitution en personne morale est qu'elle représente une mesure de protection advenant qu'un tiers tente d'imputer la responsabilité de dommages à un Conseil scolaire membre. La constitution en personne morale présente des avantages qualitatifs secondaires qui comprennent le renforcement de la crédibilité du Consortium en exigeant une responsabilité additionnelle à l'égard du public. Cette structure est assortie d'un plus grand nombre d'exigences formelles de déclaration et de règlements, qui régissent les comportements de l'organisation et le processus décisionnel. Les rôles et responsabilités clairement définis en matière de gouvernance forment un cadre de responsabilisation solide aux fins de toutes les principales parties impliquées, y compris les Conseils scolaires, le consortium et les exploitants, ou tout autre fournisseur de services en sous-traitance. De plus, la constitution en personne morale garantit l'existence continue du consortium et lui procure davantage de stabilité à long terme.
- *Programme de paiement par l'utilisateur* – Les STSRY devraient poursuivre, résolument et efficacement, le processus d'élimination graduelle du programme de paiement par l'utilisateur, dans un délai réaliste, en insistant sur la réduction des coûts afférents supplémentaires et des ressources utilisées au cours de cette période de retrait du service. À notre avis, le Consortium et les Conseils scolaires devront travailler ensemble à favoriser autant que possible le recours à des moyens de transport de rechange, et à mettre au point un plan d'élimination progressive du programme de paiement par l'utilisateur d'ici 2010. Nous croyons qu'il est important de souligner qu'il n'a jamais été question de fournir le même niveau de transport scolaire dans toute la région et que ce service continuera d'être offert en priorité à ceux qui sont clairement admissibles au transport.
- *Accès des exploitants à l'information concernant les élèves* – Les STSRY devraient évaluer pleinement l'intégralité et la fiabilité des renseignements sur les élèves dont ils ont la charge et fournir aux exploitants suffisamment d'information pour qu'ils puissent mettre en œuvre des politiques efficaces qui permettraient d'identifier les écoliers qui font le trajet entre l'école et la maison, à l'aller et au retour, de reconnaître les passagers non admissibles au transport, de

circonscrire le soutien médical et le mode adéquat de diffusion des renseignements en cas d'accident ou d'incident grave. Pour ce qui est d'inclure dans les contrats des fournisseurs des dispositions leur donnant accès aux renseignements sur les écoliers, il est possible, grâce à l'avis de conseillers juridiques appropriés, à l'application des clauses de confidentialité qui s'imposent et à la participation des partenaires, d'évaluer efficacement la nécessité de recourir aux renseignements sur les élèves pour leur garantir davantage de sécurité sans négliger l'objectif commun de respecter et de protéger les renseignements personnels.

- *Exactitude des renseignements contenus dans les bases de données* – Le Consortium devrait insister sur l'importance d'assurer un haut niveau de continuité et de perfectionnement dans la gestion des données sur les élèves des deux Conseils partenaires, et accélérer le processus à cet égard. De plus, on devrait effectuer un examen en profondeur des nombreux itinéraires et des arrêts sans charge d'élèves assignée, pour s'assurer que les données utilisées à des fins d'analyse et de gestion quotidienne du système de transport rendent compte adéquatement des activités réelles d'exploitation.
- *Mise à jour des bases de données* – On devrait institutionnaliser dès que possible le recours à une base de données secondaire ou de simulation pour évaluer les modifications aux itinéraires. La méthode actuelle qui consiste à utiliser des données réelles pour concevoir les modifications peut engendrer de la confusion et des erreurs.
- *Formation du personnel* - On recommande l'officialisation d'un programme régulier de formation du personnel. Il existe des écarts importants en ce qui a trait à la compétence technique et à l'expérience des différents planificateurs employés par le Consortium. Compte tenu de la structure organisationnelle actuelle où chaque planificateur doit se charger de tous les aspects de la planification du transport dans les regroupements scolaires qui lui sont assignés, ces écarts sont susceptibles d'entraîner des pratiques non efficaces dans l'ensemble du réseau.
- *Processus d'appel d'offres* – Un processus d'appel d'offres assure l'équité, l'impartialité et la transparence de tout exercice d'approvisionnement, et permet au Consortium de se procurer auprès des exploitants des services susceptibles de respecter les exigences particulières. Le recours à un processus d'appel d'offres, surtout dans les centres urbains, fournirait au Consortium l'occasion d'optimiser la valeur de l'investissement et d'établir le niveau de service souhaité. De plus, ce processus refléterait les prix du marché, car il permet aux exploitants

de présenter des propositions fondées sur des données réalistes quant à l'efficacité opérationnelle et sur un rendement approprié de l'investissement, tout en sachant pertinemment en quoi consistent les exigences de niveau de service énoncées par le Consortium. En outre, cette façon de faire constitue une base équitable et mesurable pour évaluer le rendement de l'exploitant, et elle permet au Consortium de recourir à des incitatifs financiers pour obtenir le niveau de service désiré. Dans les secteurs où ce processus pourrait ne pas convenir, le Consortium peut utiliser les contrats concurrentiels en guise de base pour définir les niveaux de services pour négocier les coûts auprès des exploitants.

Rajustement du financement

Dans le cadre de cet examen, le Consortium des STSRY obtient une moyenne **modérée**. Ni le YRDSB ni le YCDSB n'ont connu de déficit en matière de transport pour l'exercice 2006-2007. Compte tenu de la politique du Ministère, il n'est pas nécessaire de procéder à un rajustement du financement. Veuillez vous référer au chapitre 7 du rapport pour un examen plus approfondi en ce qui a trait au rajustement du financement.

1 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 Financement pour le transport des élèves en Ontario

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

En 1998-1999, un nouveau modèle de financement de l'éducation a été adopté en Ontario exposant les grandes lignes d'une approche globale du financement des conseils scolaires. De 1998-1999 à 2007-2008, le financement a été haussé de 195 millions de dollars afin de suivre la hausse des coûts de transport des élèves (coût du carburant, etc.), malgré la baisse généralisée du nombre d'élèves inscrits au cours des dernières années.

1.1.2 Réforme du transport

En 2006-2007, le gouvernement a commencé à mettre en œuvre des réformes pour le transport des élèves. Les objectifs des réformes étaient de renforcer la capacité d'offrir des services de transport sécuritaires, efficaces et efficaces aux élèves, de mettre en place une approche équitable en matière de financement et de réduire le fardeau administrative lié à la prestation des services de transport, tout en permettant aux conseils scolaires de mettre l'accent sur l'apprentissage et la réussite des élèves.

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

1.1.3 La composition des consortiums de transport scolaire

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

- anglophone public
- anglophone catholique
- anglophone catholique
- francophone catholique

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

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

Près de 99 p. 100 des services de transport des élèves en Ontario sont offerts par le biais de marchés entre les conseils scolaires ou les consortiums de transport et des exploitants privés. Les autres services (1 p. 100) sont offerts à l'aide des véhicules appartenant aux conseils scolaires, qui sont utilisés pour compléter les services achetés à des exploitants privés.

1.1.4 Examen de l'efficacité et de l'efficience

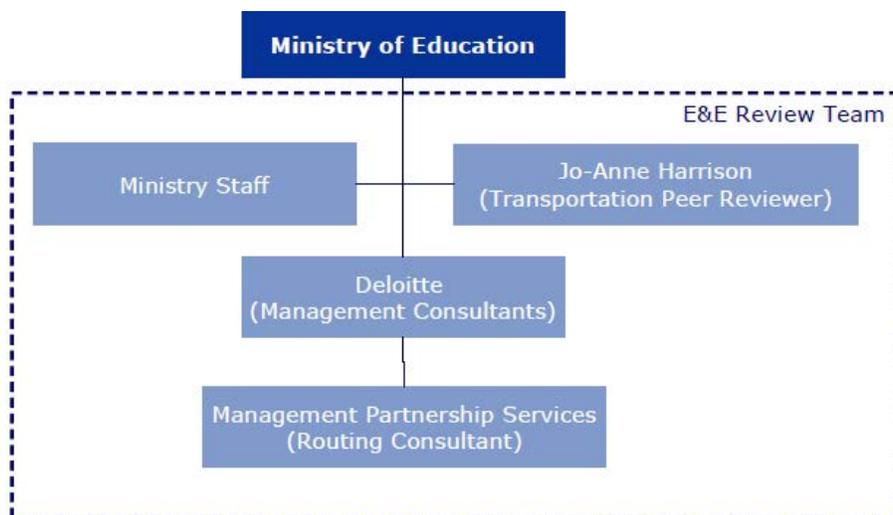
D'après les lignes directrices du Ministère sur les consortiums, dès qu'un consortium répond aux exigences énoncées dans la note de service SB: 13, datée du 11 juillet 2006, il est admissible à un examen de l'efficacité et de l'efficience. Cet examen sera réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience, qui aidera le Ministère à

évaluer différents aspects du Consortium, soit la gestion, les politiques et pratiques, la détermination des routes et l'utilisation de la technologie ainsi que la passation des marchés. Ces examens permettront de cerner les pratiques exemplaires et les points à améliorer et de recueillir des renseignements précieux qui pourront être utilisés pour orienter les prochaines décisions en matière de financement. Le Ministère a mis au point un processus d'examen des consortiums répartis en plusieurs phases (collectivement les « examens de l'efficacité et de l'efficience ») dans l'ensemble de la province. La phase un de ces examens, qui portait sur l'examen de quatre consortiums, a été complétée en mars 2007. Au total, 7,6 millions de dollars supplémentaires ont été accordés aux conseils qui ont fait l'objet d'un examen.

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

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

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



1.2 Portée de la mission de Deloitte

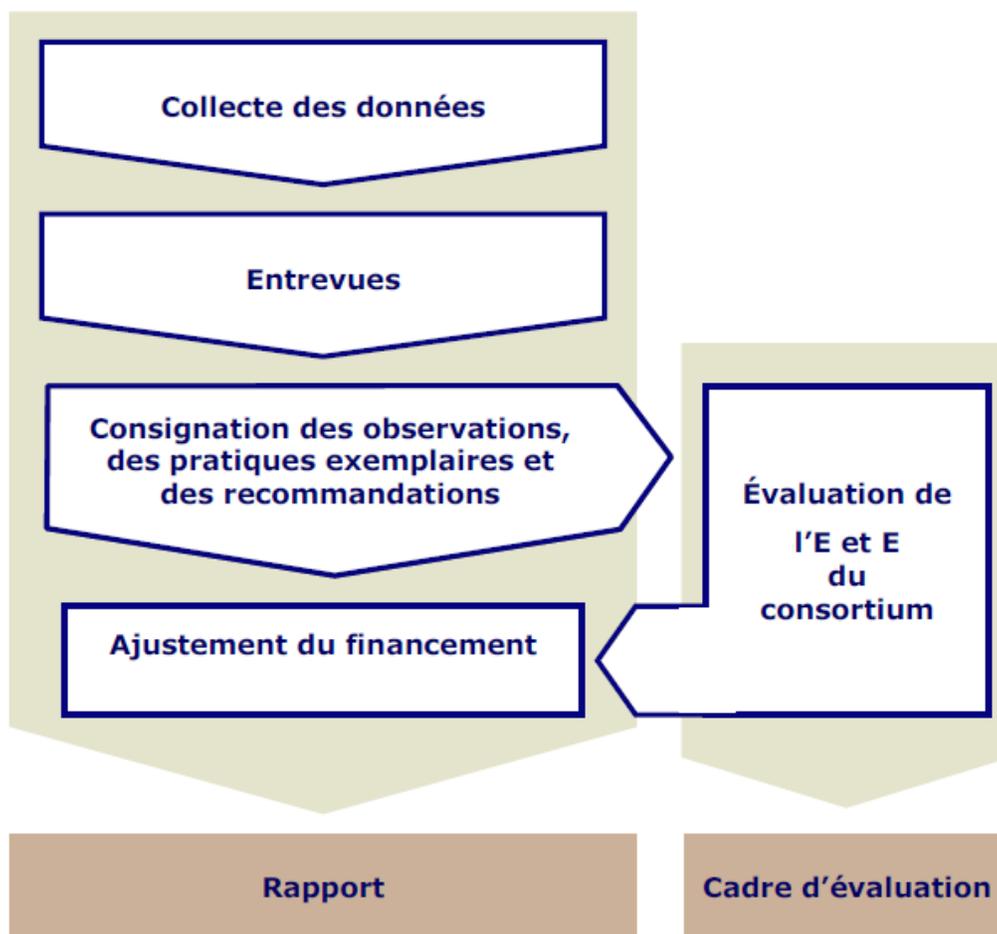
L'entreprise Deloitte a été désignée pour diriger l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et agir comme conseiller en gestion de l'équipe. Son rôle était le suivant :

- Diriger l'examen de l'efficacité et de l'efficience visant chacun des cinq (5) consortiums de transport qui seront examinés à la phase deux (se reporter à la section 1.1.4).
- Au début de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience, convoquer et présider des réunions de planification afin de déterminer les données nécessaires et la disponibilité avant l'examen.
- Diriger la réalisation de chacun des examens de l'efficacité et de l'efficience. Le Ministère a facilité le processus en présentant au consortium les renseignements nécessaires à l'avance, de sorte que la préparation et la cueillette des renseignements ont pu être réalisées avant l'examen sur place.
- Examiner l'entente, les structures de gouvernance et les procédures de passation des contrats.
- Intégrer les résultats de l'examen des processus de détermination des routes et de l'utilisation des technologies, en plus de l'examen des politiques et des pratiques, qui doit être réalisé par MPS.
- Préparer un rapport préliminaire pour chacun des consortiums ayant fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience à la phase deux. Le public cible du rapport comprend le Ministère, le consortium et les conseils scolaires. Une fois finalisé, chaque rapport sera remis au Consortium et à ses conseils scolaires.

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

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

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



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

1.3.1 Étape 1 – Collecte de données

Chacun des consortiums faisant l'objet d'un examen a reçu le Guide de l'efficacité et de l'efficience du ministère de l'Éducation. Ce guide, qui servira de base pour la collecte des données, présente en détail les renseignements et les données dont l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience aura besoin.

Les données recueillies se rapportent à quatre secteurs principaux :

- 1 gestion du consortium

- 2 politiques et pratiques
- 3 détermination des circuits et utilisation de la technologie
- 4 contrats

1.3.2 Étape 2 – Entrevues

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

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

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

- Observations tirées de conclusions axées sur des faits, y compris les pratiques et les politiques actuelles.
- Pratiques exemplaires adoptées par le consortium dans chaque secteur.

Recommandations visant des améliorations d'après le Guide d'évaluation. Les principaux critères utilisés dans le guide d'évaluation pour déterminer l'efficacité et l'efficience de chaque consortium sont donnés ci-dessous :

Effacité

Gestion du consortium

- Entité distincte axée sur la prestation de services de transport des élèves aux conseils partenaires
- Structure de régie et organisationnelle bien définie où les rôles et les responsabilités sont clairs
- Il existe un organisme de supervision qui a le mandat de fournir des orientations stratégiques à la direction du consortium sur la prestation de services de transport sûrs, efficaces et efficaces qui favorisent l'apprentissage des élèves

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

Politiques et pratiques

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

Technologie et optimisation des tournées

- Usage avancé d'un logiciel de gestion du transport pour l'entreposage des données sur les élèves et la création d'une solution de routage
- Des plans de rétablissement en cas de sinistre et des procédures de sauvegarde sont en place et fonctionnent correctement

- La responsabilité et l'imputabilité à l'égard de la gestion des données sur les élèves sont clairement identifiées
- Le routage est révisé régulièrement
- Les outils de rapport sont utilisés efficacement
- Le routage du transport des élèves ayant des besoins spéciaux est intégré au transport des autres élèves lorsqu'il est raisonnable de le faire

Contrats

- On a adopté des pratiques concurrentielles en passation de contrats
- On procède à la négociation des contrats de façon transparente, équitable et diligente
- Les contrats sont structurés de manière à assurer la transparence et une juste répartition des responsabilités entre les parties
- Des contrats sont conclus avec tous les fournisseurs de service
- Le consortium travaille actuellement à la vérification de la conformité en matière d'exigences de service, d'obligations juridiques et de sécurité

Efficienne

Gestion du consortium

- Le comité de supervision se concentre exclusivement sur les décisions de haut niveau
- La structure organisationnelle utilise le personnel avec efficacité
- Les processus financiers et d'affaires sont rationalisés
- Les mécanismes de partage des frais sont bien définis et mis en œuvre

Politiques et pratiques

- Les politiques harmonisées sur le transport entre les conseils partenaires permettent une planification efficace

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

Technologie et optimisation des tournées

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

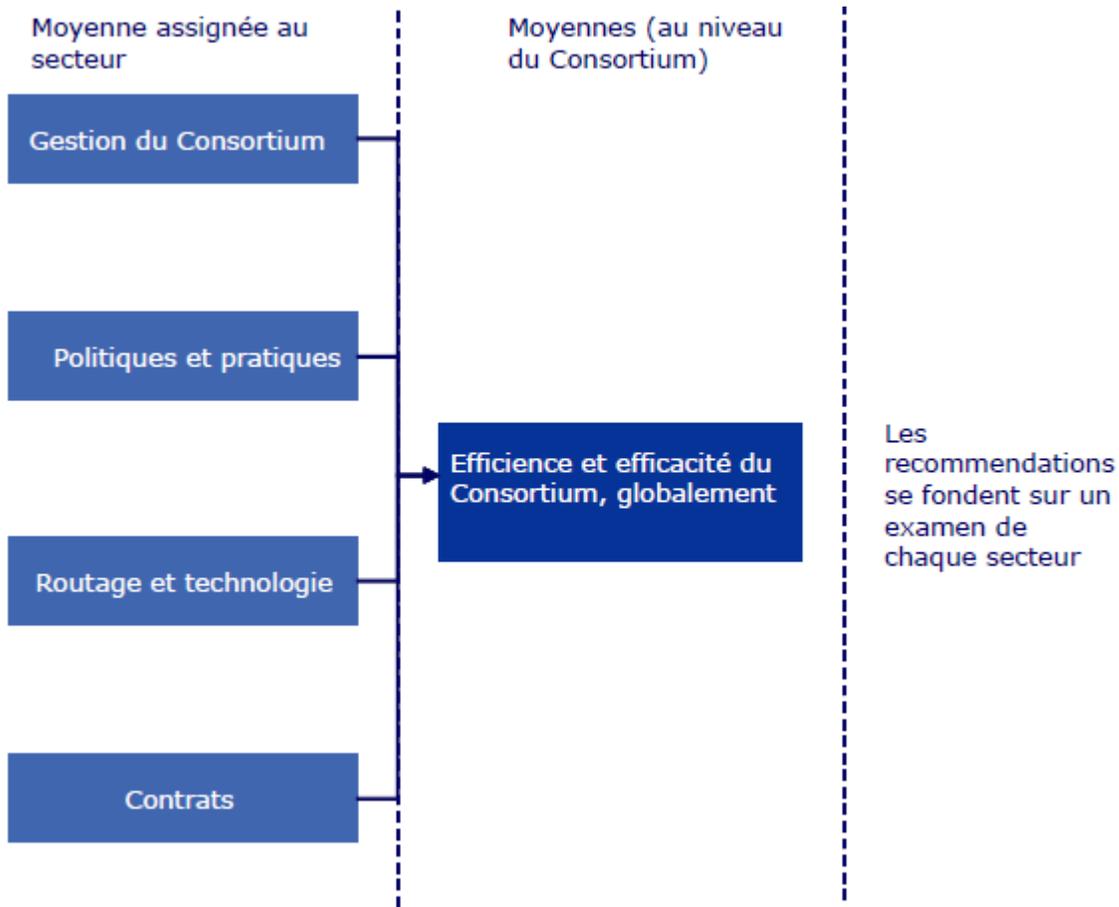
Contrats

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

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

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

Figure 3 : Évaluation du Consortium – Diagramme



Le cadre d'évaluation présente des précisions sur la façon dont le Guide d'évaluation a été appliqué, y compris l'utilisation des documents d'évaluation, pour en arriver à l'appréciation globale. Les examens de l'efficacité et de l'efficience ainsi que les recommandations de l'équipe sont ensuite regroupés afin de présenter une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience du consortium (c'est-à-dire ce document).

1.3.5 Rajustement du financement

Le Ministère utilisera les résultats des examens de l'efficacité et de l'efficience et l'étude de l'indice des coûts pour orienter ses décisions liées aux futurs rajustements du financement. Seuls les conseils qui ont fait l'objet d'un examen de l'efficacité et de l'efficience sont admissibles à un rajustement du financement. Le tableau 1 précise la façon dont on utilisera l'appréciation globale pour réduire l'écart entre les coûts de transport d'un conseil scolaire et le financement accordé.

Tableau 1 : Formule de rajustement du financement

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹
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
Modérée – élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Modérée	Réduire l'écart de 60%	Voir plus haut
Faible - modérée	Réduire l'écart de 30%	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

1.3.6 But du rapport

Le présent rapport est le résultat attendu de l'examen de l'efficacité et de l'efficience des Services de transport scolaire de la région de York, réalisé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience pendant la semaine du 3 décembre 2007.

1.3.7 Documentation

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

1.3.8 Restrictions concernant l'utilisation du présent rapport

Le but du présent rapport est de présenter les résultats de l'examen de l'efficacité et de l'efficience des Services de transport scolaire de la région de York. L'examen de l'efficacité et de l'efficience, de par sa nature et sa portée, ne constitue pas une vérification réalisée d'après les normes de vérification généralement reconnues. Par conséquent, dans le cadre du présent examen de l'efficacité et de l'efficience, Deloitte

¹ Conseils qui ont enregistré un déficit/surplus sur le transport des élèves (voir section 7 – Rajustements du financement)

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

2 Aperçu du Consortium

2.1 Présentation du Consortium des STSRY

Les STSRY assurent le transport d'environ 49 000 élèves dans la région de York. La création des STSRY, en 1994, avait pour objectif de réduire les coûts globaux de transport tout en maintenant des services sûrs, efficaces et fiables pour les élèves de la région de York, grâce aux méthodes les plus économiques et les plus efficaces qui soient. Il s'agit d'une entreprise en collaboration du York Catholic District School Board (YCDSB) et du York Region District School Board (YRDSB). La région s'étend sur 1 776 kilomètres carrés, du lac Simcoe au nord, à la ville de Toronto au sud.

Le tableau 2 présente un résumé des principales statistiques concernant chaque Conseil scolaire :

Tableau 2: Données de l'étude de 2006-2007 sur le transport

Élément	YCDSB	YRDSB
Nombre d'écoles desservies	94	174
Nombre total d'élèves transportés quotidiennement ²	18 039	31 439
Nombre total de passagers ayant des besoins spéciaux ³	916	2 343
Nombre total de passagers ayant besoin d'un autobus adapté aux fauteuils roulants	51	154
Nombre total de passagers inscrits à des programmes spécialisés ⁴	528	6 593
Nombre total de passagers bénéficiant de services de transport par courtoisie (Programme de paiement par l'utilisateur) ⁵	620	1080

² Ne comprend pas les passagers bénéficiant de services de transport par courtoisie, imputés au programme de paiement par l'utilisateur du Regional Community Education and Transportation Services (RCETS). Voir la note no 5.

³ Comprend les élèves ayant des besoins spéciaux en matière de transport comme les élèves de l'éducation spécialisée inscrits aux programmes communs ou intégrés, nécessitant des itinéraires ou des véhicules spéciaux; les élèves qui doivent être transportés seuls; ceux qui ont besoin d'un accompagnateur à bord.

⁴ Comprend les élèves transportés vers les cours d'immersion en français; les programmes préparatoires et les programmes destinés aux élèves doués. Les données sur les élèves ayant des besoins spéciaux inscrits aux programmes spécialisés sont intégrées dans la catégorie des usagers ayant des besoins spéciaux.

Élément	YCDSB	YRDSB
Nombre total de places en raison de situations dangereuses ⁶	-	-
Nombre total de véhicules exploités à contrat	360	770
Nombre total d'autobus de dimensions normales ou intermédiaires, exploités à contrat ⁷	220	363
Nombre total de minibus exploités à contrat	73	217
Nombre total de véhicules d'écoliers ⁸	7	12
Nombre total de véhicules pour personnes handicapées, exploités à contrat	-	-
Nombre total de taxis exploités à contrat	60	178

Tableau 3 : Données financières 2006-2007⁹

Élément	YCDSB**	YRDSB**
Allocation de transport 2006-2007	15 440 222	32 136 269
Dépenses de transport 2006-2007	15 110 455	30 540 878
Surplus budgétaire de 2006-2007 (déficit)	329 767	1 595 391
Pourcentage des dépenses de transport attribuées au Consortium des STSRY	100 %	100 %

⁵ Tel que mentionné au point 4.2.1 et au point 6.2.1 du rapport; le Consortium ne permet pas le transport de passagers « par courtoisie » ; toutefois, aux fins du présent rapport, on inclut ici le nombre de passagers bénéficiant de telles places selon le programme de paiement par l'utilisateur (l'estimation du partage entre les deux conseils scolaires se fonde sur le nombre relatif des élèves bénéficiant des services de transport dans chaque conseil scolaire).

⁶ Les chiffres du présent rapport sur le transport ne correspondent pas au nombre total de places en raison de situations dangereuses, car le Consortium réduit les zones traversables à pied pour les élèves qui entreraient dans cette catégorie, de façon à ce qu'ils soient admissibles au transport aux fins des données rapportées.

⁷ Comprend les autobus de dimensions normales et intermédiaires, les autobus de dimensions normales et intermédiaires adaptés aux fauteuils roulants; toutes les données relatives aux véhicules sont arrondies au nombre entier le plus près.

⁸ Comprend les fourgons, les mini-fourgonnettes et les berlines.

⁹ Selon les données du Ministère – voir annexe 2.

La population de la zone desservie par les STSRY connaît une croissance rapide; la région de York est l'une de celles qui croît le plus rapidement en Ontario. Entre 2001 et 2006, les deux tiers environ de cette croissance se concentraient dans un petit nombre de secteurs de recensement, et en particulier dans la région de York¹⁰. Cette augmentation rapide se traduit par un plus grand nombre d'écoliers. Afin de réagir à la hausse de leur nombre, le YCDSB et le YRDSB doivent ouvrir de nouvelles écoles dans les zones où se concentre la croissance démographique, mais les retards dans l'établissement de ces écoles ou dans la mise en place de programmes entraînent une hausse des coûts de transport. Les responsables des STSRY ont tâché de réduire la pression qui en résulte et ils ont adopté des stratégies à cet égard, p. ex. l'échelonnement des heures de classe, afin de préserver une certaine stabilité financière.

La mise en place des STSRY est le résultat d'une longue histoire de coopération entre les Conseils participants qui ont collaboré à la fusion de leurs services de transport respectifs. Actuellement, le Consortium transporte environ 49 000 élèves par jour vers 260 écoles, au moyen d'un parc d'environ 1 100 véhicules exploités à contrat. Le Consortium couvre la totalité des besoins en transport de chaque Conseil scolaire; Les STSRY n'achètent ni ne vendent aucun service d'autres consortiums ou conseils scolaires.

¹⁰ <http://www.fin.gov.on.ca/french/economy/demographics/census/cenhi06-1.html>

3 Gestion du Consortium

3.1 Introduction

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

- Gouvernance
- Structure organisationnelle
- gestion du consortium
- gestion financière

Chacune des composantes a été analysée en fonction des renseignements fournis par le Consortium des STSYR ou recueillis pendant les entrevues avec les gestionnaires des services de transport et les exploitants sélectionnés. L'analyse comprend une évaluation des pratiques exemplaires menant à un ensemble de recommandations. Ces résultats sont ensuite utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacune des composantes; cette évaluation est ensuite résumée afin d'en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de la gestion du consortium, tel qu'il est indiqué ci-dessous :

Gestion du Consortium – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Modérée - élevée

3.2 Gouvernance

La gouvernance se rapporte à la façon dont une organisation est dirigée et contrôlée. La mise en place de structures et de processus administratifs qui facilitent la gestion efficace des activités et d'en assurer le contrôle est une des responsabilités principales d'une structure de gouvernance. Une structure de gouvernance efficace comporte trois principes clés : la responsabilisation, la transparence et la reconnaissance des parties intéressées. Afin de respecter ces trois principes, il est important que l'organisme de gouvernance soit indépendant de la gestion des activités quotidiennes.

3.2.1 Observations

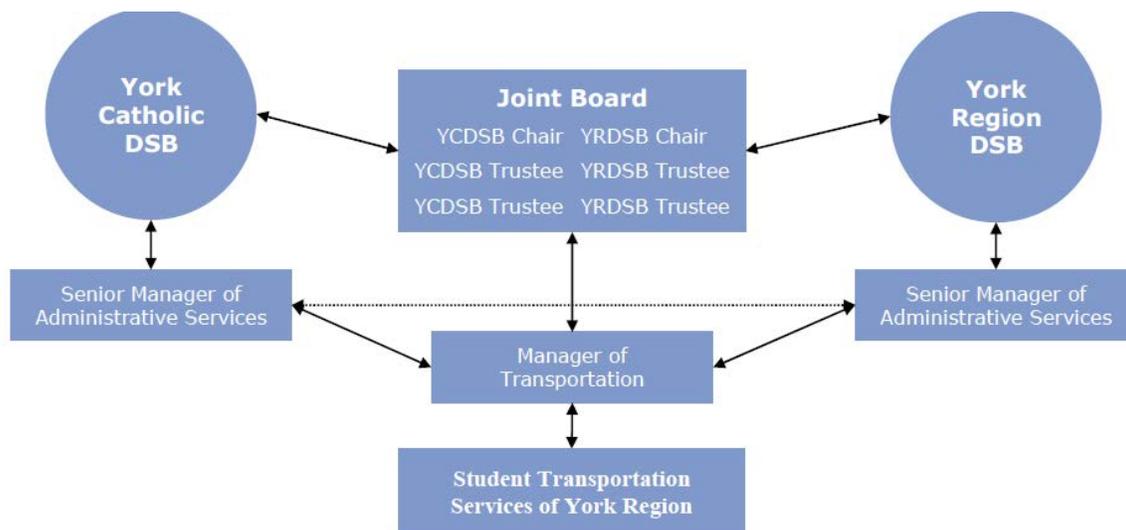
Structure de gouvernance

Le rôle d'un comité de gouvernance est de s'assurer que le Consortium se concentre sur un objectif global tout en permettant à la direction de gérer les activités quotidiennes. Ce comité assume une fonction de surveillance, et il doit s'assurer que les principaux partenaires sont représentés de façon appropriée. Ses membres doivent pouvoir recourir à la documentation nécessaire en appui à leurs principaux rôles et responsabilités pour être en mesure de maintenir la structure en permanence, tout en axant le niveau de responsabilité sur le but global du consortium, sans interférence avec les activités d'exploitation quotidienne.

En 1994, les responsables des services de transport respectifs des deux Conseils scolaires ont entrepris de consolider dans une seule entité leurs activités de coordination des services de transport. Selon son mandat, le Consortium doit veiller à fixer l'heure de fin des classes, l'orientation et l'élaboration des politiques, les contrôles financiers et la répartition des coûts ayant trait au transport scolaire, aux fins des Conseils.

Le Conseil conjoint représente l'organisme de gouvernance qui supervise les activités du Consortium. Le Conseil conjoint compte huit membres : un président et deux commissaires de chaque Conseil. Les cadres supérieurs et les services administratifs des Conseils scolaires constituent les points de liaison au sein du Consortium. Chaque président et les commissaires des deux Conseils ont droit de vote relativement à l'élaboration des politiques liées au transport et aux orientations stratégiques du Consortium. Tous les membres ont un droit de vote égal et les décisions sont prises à la majorité. Les membres du Conseil conjoint se rencontrent quatre fois par année pour examiner toutes les questions ayant trait au transport scolaire, et ils approuvent les politiques et règlements, les décisions liées à l'exploitation et le budget annuel du Consortium. Celui-ci dresse régulièrement des procès-verbaux.

Figure 4 : Organigramme de gouvernance



Politique de résolution des litiges au niveau des Conseils

Un document unique établit les dispositions de la politique de résolution des litiges susceptibles d'opposer les Conseils. On y indique que tous les litiges doivent être soumis à un processus de médiation obligatoire et que le médiateur sera choisi et approuvé par les Conseils. Conformément à la Loi sur l'arbitrage de l'Ontario (la « Loi ») il convient de recourir à l'arbitrage pour tout litige que la médiation ne parvient pas à régler. On définit également dans le cadre de cette politique les délais liés à chaque étape du processus et la répartition des coûts entre les deux Conseils.

3.2.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Le Conseil conjoint qui chapeaute le Consortium compte le même nombre de membres issus de chaque Conseil, ce qui favorise l'équité et la représentation égale dans le processus décisionnel et ce qui permet d'accorder une attention égale aux droits de tous les partenaires. Les rôles sont clairement définis et distincts (comme le prouvent tant les documents formels que le mode de fonctionnement) entre les responsables de la gouvernance et les responsables de la gestion du Consortium. Il s'agit là d'un des éléments clés d'un processus de gouvernance et de gestion efficace;
- Les gestionnaires principaux des services administratifs des deux Conseils scolaires travaillent en étroite collaboration avec le gestionnaire du Consortium, tout en respectant la séparation claire entre la gestion quotidienne des activités

du Consortium et les questions de politique et de stratégie de haut niveau, questions dont s'occupe le Conseil conjoint. La relation de travail positive entre les deux Conseils et le Consortium permet à toutes les parties de communiquer ouvertement;

- Les membres du Conseil conjoint se rencontrent quatre fois par année (ou davantage, au besoin) dans une tribune publique, ils ont officiellement recours à un ordre du jour et dressent des procès- verbaux en bonne et due forme, ce qui assure la responsabilisation et la transparence du Consortium à l'endroit de ses partenaires;
- On a mis en place une politique de résolution des litiges au niveau des Conseils. Ceci constitue un mécanisme efficace pour protéger les droits des deux Conseils, qui fait en sorte que les décisions tiennent compte des meilleurs intérêts des deux Conseils.

3.3 Structure organisationnelle

Une structure organisationnelle permet de bien communiquer et de coordonner les activités de façon à les gérer efficacement. Il est essentiel de bien définir les rôles et responsabilités au sein de l'organisation. On veille ainsi à l'efficacité des activités d'exploitation car on évite le chevauchement des tâches et on s'assure de traiter efficacement les problèmes soulevés en ayant recours au système hiérarchique. Idéalement, l'organisation est divisée sur une base fonctionnelle (par service ou zone) et toutes les activités d'exploitation sont bien définies.

3.3.1 Observations

Statut de l'organisme

Au moment de former le Consortium, les membres des deux Conseils en sont venus à la conclusion que la création d'un consortium sans personnalité morale, en tant que comité permanent des Conseils respectifs, constituait à l'époque la meilleure solution. Le consortium qui en a résulté ne dispose pas d'une capacité juridique distincte du YCDSB et du YRDSB. Le Consortium ne peut pas conclure d'entente contractuelle avec un tiers, quel qu'il soit. En revanche, le Consortium négocie les contrats au nom des Conseils.

Le Consortium a ses bureaux dans l'immeuble du YCDSB. Le bail de location des bureaux a été conclu entre le Consortium et le YCDSB. Les deux directeurs adjoints des Conseils scolaires, un directeur adjoint de chaque Conseil représentant le

Consortium et le gestionnaire principal des Services administratifs du YCDSB ont signé le bail. Les baux existent depuis la création du Consortium.

Organisation du Consortium

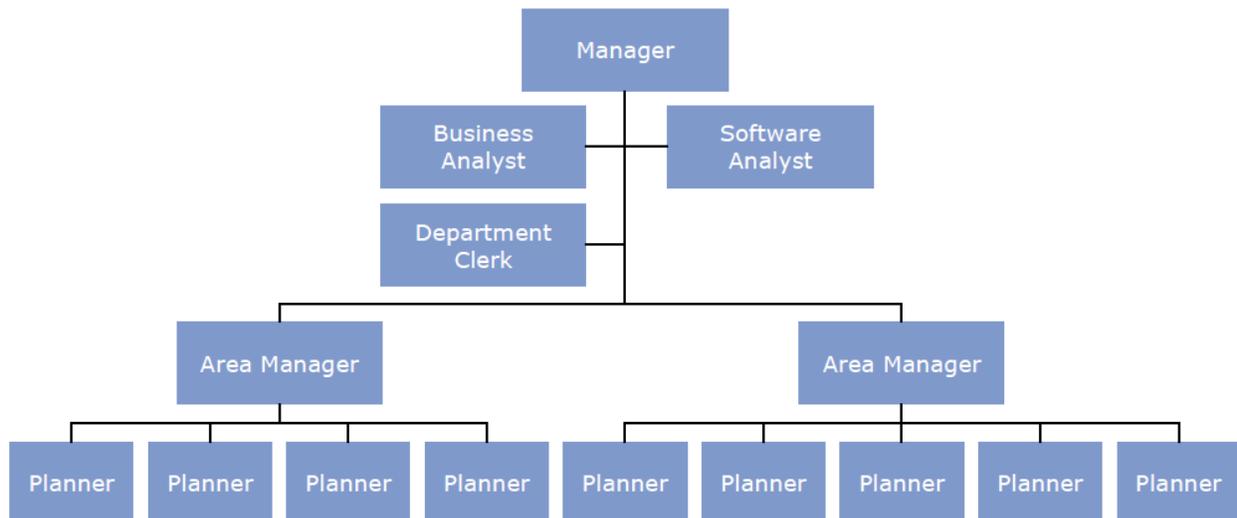
La structure organisationnelle du Consortium comporte des mécanismes clairs d'établissement des rapports. On définit sans ambiguïté les rôles et responsabilités dans les descriptions de travail des employés, et elles sont mises à jour au besoin.

Le gestionnaire du Consortium supervise l'ensemble des activités du Consortium. Deux gestionnaires de secteur relèvent directement du gestionnaire du Consortium et chapeautent tous les planificateurs des transports. Le commis du Service et l'analyste des systèmes de gestion travaillent directement auprès du gestionnaire afin de lui fournir l'aide nécessaire en matière d'administration, de recherche et d'analyse.

Le vérificateur des itinéraires travaille à temps partiel aux fins du Consortium, mais comme la plupart des employés de l'organisation, il est payé par le YCDSB. De façon générale, au YCDSB, aucun contrat n'est octroyé à cet employé à temps partiel. Son poste n'apparaît pas dans l'organigramme, car on ne constitue de dossier de travail que pour le personnel à temps plein. Le poste ne fait l'objet d'aucune description de travail.

Le figure 5 illustre l'organigramme du Consortium.

Figure 5: Organigramme des STSRY¹¹



¹¹ À noter qu'il existe un vérificateur des itinéraires à temps partiel dont le poste n'apparaît pas dans l'organigramme, car seuls les postes à temps pleins y figurent. Le vérificateur des itinéraires est un employé à temps partiel du YCDSB.

3.3.2 Recommendations

Création d'une personne morale distincte

En règle générale, tous les membres d'un partenariat sont solidairement responsables des dettes et des obligations du partenariat. De la même façon, un partenaire peut engager les autres partenaires pour les affaires qui touchent au partenariat. Il en résulte que les partenariats renferment des risques inhérents qui en font des structures non optimales pour la coordination du transport des élèves :

- Les actions d'un conseil scolaire partenaire peuvent engager la responsabilité des autres conseils.
- Un conseil scolaire peut se retrouver engagé dans un litige au sujet d'élèves qui ne font pas partie du conseil scolaire.
- La responsabilité créée par le partenariat peut dépasser la limite d'assurabilité du conseil. Le Consortium devrait examiner, avec l'aide de sa société d'assurance, sa couverture concernant notamment les dommages punitifs, les plaintes liées aux droits de la personne et les poursuites pour congédiement injustifié. Il est recommandé que le Consortium examine, avec l'aide de sa société d'assurance, l'opportunité d'une assurance pour erreurs et omissions.

Sur la base de ces risques, les conseils partenaires devraient envisager de constituer le Consortium en personne morale afin de formaliser et d'améliorer ses pratiques actuelles en matière d'adjudication de contrat. La création d'une personne morale distincte permet de limiter efficacement le risque couru par les conseils partenaires pour ce qui touche aux activités liées au transport des élèves. Quand la personne morale assume la responsabilité des services de transport des élèves, son statut constitue une protection efficace contre l'éventualité qu'un tiers mette en jeu la responsabilité des conseils membres. À long terme, l'évolution des circonstances politiques et les conflits possibles entre les conseils partenaires pourraient entraîner la déstabilisation de cette structure. La constitution du Consortium en personne morale présenterait plusieurs avantages organisationnels sur le plan de la continuité, de la planification du personnel, de la responsabilité, de la passation des contrats et de la gestion.

3.4 Gestion du Consortium

La gestion du Consortium se concentre sur les aspects opérationnels de l'organisation, soit notamment d'assurer la responsabilité du personnel, de mettre l'accent sur l'amélioration continue par le biais de mesures de planification opérationnelle et de

gestion des risques en signant des ententes appropriées pour définir clairement les relations d'affaires.

3.4.1 Observations

Création d'un consortium

Un consortium peut exister de fait; toutefois, sa véritable efficacité dépend de ses modalités de fonctionnement. La raison en est que dans une large part, le fonctionnement efficace d'un consortium dépend de ses membres, tant des Conseils partenaires en tant que tel que du personnel chargé de son exploitation. Les employés auront un impact certain sur les activités du consortium, et dans la mesure où avec le temps, on connaîtra des changements dans la composition du personnel, il est essentiel de bien définir sa structure et son fonctionnement pour que les méthodes de travail courantes puissent servir de guide aux nouveaux employés. Une entente bien définie quant à la structure du consortium assurera la cohérence et la permanence des activités au-delà du moment présent. Cela réduira également les risques de mésentente ou de conflit entre les Conseils partenaires.

Le Consortium de York a vu le jour en 1994 grâce aux efforts conjugués du YRDSB et du YCDSB, au moyen de la création de deux sous-comités permanents, chapeautés par chaque Conseil scolaire, qui travaillent ensemble et qui englobent le Comité de gouvernance du Consortium, ou Conseil conjoint. Dans les procès-verbaux du Conseil conjoint, on étaye et on approuve les responsabilités envers les Conseils partenaires, ce qui permet par ailleurs de définir les responsabilités des gestionnaires du Consortium, entre autres leur mandat, leurs activités et leurs obligations de rendre des comptes. De plus, dans d'autres procès-verbaux du Conseil conjoint, on précise les principes de partage des coûts mis en place, et on approuve les politiques qui régissent les exploitants du Consortium.

Partage des coûts

Chaque année, on définit dans un protocole d'entente les modalités particulières relatives aux mécanismes de partage des coûts, document signé par des représentants du YRDSB et du YCDSB. Les Conseils se partagent les coûts en proportion du nombre de leurs élèves. Les Conseils se sont également entendus pour partager à parts égales les coûts administratifs.

Entente sur les achats de services

Le Consortium peut acheter de façon discrétionnaire des services de soutien de l'un ou l'autre des Conseils scolaires. Étant donné que le Consortium a ses bureaux dans l'immeuble du YCDSB, il achète des services de soutien tels que les services de

technologie de l'information (TI), des services en ressources humaines (RH), des services de paye et des services comptables du YCDSB. Il se procure des services d'approvisionnement tant auprès du YCDSB que du YRDSB. Il n'existe aucune entente déterminant les taux horaires et les niveaux de service. Le YCDSB impute directement au YRDSB 50 % de toutes les dépenses de service liées au Consortium. On n'a recours à aucun processus d'autorisation au moyen duquel le gestionnaire du Consortium peut vérifier que les factures du YCDSB à l'intention du YRDSB correspondent bien à des services que le Consortium a reçus, avant l'émission de ces factures.

Assurance

Chaque Conseil dispose d'une protection contre les dommages potentiels grâce à une assurance générale contractée par le Conseil. Les Conseils se chargent de revoir les besoins en assurance et les primes, et chaque fois qu'on négocie de nouveaux marchés de services de transport; toutefois, on ne crée aucune feuille de travail liée à cet exercice. En décembre 2007, dans la foulée du processus d'examen de l'efficacité et de l'efficience, on a demandé à l'assureur la confirmation verbale que le Consortium disposait d'une protection suffisante et efficace en termes de coûts. Le Consortium ne bénéficie pas d'une assurance séparée axée spécifiquement sur les services de transport scolaire, ce qui est d'ailleurs impossible compte tenu du statut actuel de l'organisme. La stratégie globale du Consortium consiste à veiller à ce que les contrats qui le lient aux exploitants de services d'autobus comportent des dispositions de partage efficace de la responsabilité liée au transport des élèves, quand la situation l'impose. Dans l'évaluation de l'efficacité générale de cette stratégie, on doit tenir compte de commentaires concernant l'accès aux renseignements opportuns et exacts sur les élèves, tel que mentionné au point 4.4.3 ci-dessous. Chaque Conseil compte parmi son personnel un spécialiste en gestion du risque dont la tâche est de revoir les niveaux de protection conférés par la police d'assurance et de s'assurer que le Conseil jouit de la protection qui convient contre les dommages potentiels.

Planification à court terme et à long terme

Les responsables des STSRY ont eu recours à un spécialiste de l'extérieur pour améliorer leurs services de transport scolaire et leur rendement. En 2003, les STSRY ont conclu un marché avec les services de consultation d'IBM qui ont examiné les activités de l'organisation et présenté de nombreuses recommandations. En s'appuyant sur ces recommandations, la direction du Consortium a mis au point des plans d'orientation stratégique à long terme et de mise en œuvre à court terme.

Le Consortium a mis en place un processus de planification stratégique qui tient compte des résultats de l'examen mené par IBM et des objectifs en matière d'efficacité et

d'efficacité correspondant aux plans stratégiques propres à chaque Conseil. Le plan stratégique actuel porte sur la période de cinq ans se terminant en 2008. Vers la fin de 2007, les STSRY ont mis la touche finale à leur nouveau plan opérationnel quinquennal pour 2008-2012, qui consiste en une version révisée du plan quinquennal précédent. On a présenté le plan opérationnel quinquennal provisoire pour 2008-2012 au Conseil conjoint en novembre 2007. Le Conseil conjoint a reçu le document assorti de certaines demandes de révision, document devant être présenté à des fins d'approbation à la rencontre ultérieure du Conseil conjoint, en février 2008. Le personnel du Consortium s'est chargé du suivi relativement aux progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations d'IBM.

Indicateurs de rendement clés (IRC) du Consortium en matière de services

Les IRC sont des statistiques que l'on peut examiner ou analyser afin d'évaluer les activités du Consortium, et ils constituent des indicateurs pratiques qui permettent de circonscrire les secteurs où des améliorations sont souhaitables. Voici ces indicateurs :

Indicateurs internes : les listes d'élèves admissibles non assignés; la liste des itinéraires à vol d'oiseau; les taux de corrélation entre l'itinéraire et la présence des élèves; la connexion à MapNet; le nombre total d'élèves qui bénéficient des services de transport; les prévisions budgétaires mensuelles; les statistiques concernant les véhicules couramment utilisés; le nombre total de véhicules exploités; et les heures où les transports d'élèves ont lieu;

Indicateurs externes : les résultats du rapport de vérification des itinéraires; le nombre cumulatif de kilomètres parcourus; le rapport sur l'inspection des lieux; le rapport sommaire sur les retards d'autobus et les statistiques sur les véhicules couramment utilisés.

On a examiné tant les indicateurs internes qu'externes, et comparé les résultats. La direction des STSRY examine les IRC une fois par mois et transmet les résultats au personnel, afin de promouvoir le rendement accru.

Vérification interne

Afin d'optimiser l'efficacité et de réduire les coûts, les STSRY ont recours aux services de vérification internes du YCDSB et du YRDSB. Pour chaque sujet abordé dans le rapport de vérification interne, les « recommandations » et les « commentaires sur la gestion » sont documentés. En tant que supplément au processus de vérification interne et pour que les partenaires puissent profiter d'initiatives à valeur ajoutée, les responsables des STSRY ont pris le temps d'élaborer et de surveiller les progrès accomplis, grâce à des documents de planification stratégique.

Gestion des employés

Les titulaires des 15 postes qui apparaissent au tableau 7 travaillent actuellement à contrat pour les Conseils scolaires. Deux planificateurs sont engagés par le YRDSB et les autres employés travaillent pour le YCDSB. Tous les employés sont assujettis aux dispositions régissant le service de la paie et le régime de retraite et aux cadres d'évaluation du rendement, auprès de leur employeur respectif.

Selon la direction du Consortium, on nuit légèrement au rendement en utilisant du personnel issu de deux différents Conseils; toutefois, selon la direction, le fardeau administratif lié à deux cadres d'évaluation du rendement et au traitement dédoublé des documents administratifs pour certains aspects tels que les demandes de congé, n'est pas déterminant. La direction du Consortium a décidé qu'au moment où les deux employés restants à titre de planificateur pour le Consortium prendront leur retraite, leurs remplaçants seront engagés par le YCDSB afin d'alléger le fardeau administratif. Ainsi, tout le personnel travaillant au Consortium sera employé par le YCDSB.

Cadres d'évaluation du rendement des employés

La direction du Consortium effectue annuellement des examens du rendement auprès de ses employés. Les STSRY utilisent les cadres de gestion du rendement créés par le YCDSB et le YRDSB à l'intention de leur propre personnel. À l'instar de toute organisation d'envergure, ces cadres sont prévus pour être utilisés dans un certain nombre de circonstances différentes. De par leur conception, ils permettent de combler les besoins des différents services de l'organisation. Par conséquent, les STSRY relient les cadres de gestion du rendement du YRDSB et du YCDSB directement aux objectifs du Consortium, afin de s'assurer que le processus comporte une valeur ajoutée.

Formation des employés

Les employés du Consortium reçoivent régulièrement la formation interne obligatoire (orientation des nouveaux employés) et la formation technique liée à leur poste. On conserve les factures relatives à la formation tandis que les feuilles de travail séparées permettent aux STSRY de savoir qui a reçu la formation et à quel moment. Les planificateurs reçoivent à cet égard des manuels de formation ayant trait au logiciel de planification. Se référer au point 5.2.3 pour obtenir des renseignements concernant la compétence du personnel par rapport aux systèmes et processus et les recommandations d'amélioration qui en résultent.

Programme de paiement par l'utilisateur

Le Consortium n'offre aucun service de transport par courtoisie aux élèves qui ne sont pas admissibles au transport scolaire par autobus dans le cadre de la présente

politique. Toutefois, ces élèves peuvent se procurer des laissez-passer à leurs frais (programme de paiement par l'utilisateur) par l'entremise des Regional Community Education and Transportation Services (RCETS), une société ontarienne sans but lucratif qui appartient au YCDSB et au YRDSB. Il s'agit essentiellement d'un programme de transport offert par courtoisie. Chaque année, après l'établissement des itinéraires, on détermine les places libres le long des trajets. Les parents peuvent inscrire leurs enfants et acheter des places en visitant le site Web des RCETS¹². On peut se procurer ce service au tarif mensuel de 50 \$. On partage à parts égales les recettes recueillies par les RCETS entre les deux Conseils scolaires et ces sommes sont comptabilisées comme « revenu autre » dans les états financiers des Conseils scolaires (et non pour réduire les dépenses de transport). En 2006-2007, les RCETS ont fourni ce service à environ 1 700 élèves, et généré des revenus de 850 000 \$ par an. Le Consortium n'impose pas de frais aux RCETS pour les services de soutien au système d'établissement des itinéraires, le temps lié à la planification ou pour le soutien administratif. Aucune entente contractuelle ne lie les RCETS et le Consortium en ce qui a trait aux services offerts par le Consortium.

Les données financières ayant trait à ce programme sont incomplètes étant donné que le Consortium n'impose pas de frais aux RCETS pour la prestation de services de soutien en matière d'établissement et de planification des itinéraires. Il semble qu'un nouveau plan de paiement par l'utilisateur remplacera progressivement l'ancien d'ici 2010, et nous encourageons le Consortium à mettre pleinement en œuvre le plan afin de concentrer les ressources sur la prestation de services de transport efficaces et efficaces à l'intention des élèves admissibles. On examine les politiques et pratiques ayant trait au programme de paiement par l'utilisateur au point 4.2.1; il en est également question en ce qui a trait à l'établissement des itinéraires, au point 5.5.1.

3.4.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Le Consortium a élaboré un processus formel quant aux mécanismes de partage et d'entente relativement au partage des coûts, processus qu'on utilisera au cours d'une année scolaire donnée. Les représentants de chaque Conseil scolaire signent des protocoles d'entente d'une durée définie, portant sur les coûts de transport et les coûts administratifs ou généraux. L'entente circonscrit les coûts administratifs en fonction de sous-catégories qui dépendent du nombre d'élèves (que l'on doit répartir selon leur nombre respectif) et des coûts qui ne

¹² <http://rcets.cmiregistration.com/>

dépendent pas du nombre d'élèves (que l'on doit répartir à parts égales). L'entente définit également des mécanismes de partage égal du revenu du Consortium, généré par les accords de service avec d'autres Conseils.

- Le Consortium confirme annuellement auprès de son assureur la pertinence de la protection conférée par son assurance. En dépit du fait qu'il n'y a pas eu de document écrit en appui à la confirmation verbale de l'assureur, cette pratique constitue un indicateur de la préoccupation de la direction de revoir et de tenir à jour le caractère adéquat de la protection conférée par l'assurance.
- Le Consortium a recours à un consultant de l'extérieur et à un vérificateur interne pour examiner son rendement. Dans le passé, le consultant de l'extérieur fournissait des services de consultation de type gestion, tandis que le vérificateur interne offrait des services de type vérification financière. Suite à des discussions auprès de la direction et à l'implication des Conseils, les STSRY ont traduit certaines recommandations précises des consultants en mesures de gestion; en outre les STSRY se sont appuyés sur cette information pour élaborer leur plan stratégique quinquennal.
- Le processus de planification à court terme et à long terme du Consortium permet à son personnel de se concentrer en permanence sur des initiatives axées sur ses objectifs, afin d'améliorer les niveaux de service, les procédures opérationnelles et les cadres de responsabilisation. On tient compte, dans le processus de planification, des recommandations fournies par le conseiller de l'extérieur.

3.4.3 Recommandations

Contrats de services de soutien

Le YCDSB et le Consortium n'ont pas conclu de contrat en ce qui a trait aux services que le YCDSB fournit au Consortium. Par conséquent, le Consortium obtient et paie ces services sans qu'on ait défini les modalités et les niveaux de service qui vont généralement de pair avec ce type de situation. Le personnel des STSYR a repéré ce besoin et a pris acte de la question qu'il soumettra à l'équipe chargée de l'examen et de l'efficacité aux fins de commentaire. On recommande que tous les services obtenus d'un commun accord, fournis par le Consortium, fassent l'objet d'une entente ou d'un contrat où l'on énonce les intérêts mutuels du Consortium et du fournisseur de services, dans le cas présent, le YCDSB. Cela est tout particulièrement important en ce qui a trait, par exemple, à la priorité accordée par le YCDSB au Consortium dans le but de corriger une défaillance importante du système, ou pour que le personnel des TI du YCDSB soit lié par des accords de confidentialité en ce qui a trait aux renseignements

sur les élèves du YRDSB, renseignements auxquels ils peuvent avoir accès en raison de leur rôle au sein du système et de leur fonction de soutien liée à la base de données.

Approbation de l'établissement des factures du YCDSB à l'intention du YRDSB

Actuellement, le YCDSB impute directement au YRDSB la moitié du coût des services que le Consortium se procure auprès du YCDSB. Ce processus a lieu sans que le Consortium ne participe à l'examen et à l'approbation des frais imputés au YRDSB. On recommande que le gestionnaire du Consortium examine et approuve les factures liées aux coûts du Consortium, avant qu'elles ne soient remises au YRDSB, étant donné que le gestionnaire du Consortium est la personne la mieux qualifiée pour déterminer la validité et le montant des factures. Une autre méthode consisterait à s'assurer que les factures envoyées au YRDSB sont assorties d'un bon de commande se rapportant aux services fournis, signé par un responsable du Consortium,. Ainsi, le personnel du YRDSB pourrait rapidement faire correspondre la moitié du montant des factures et les bons de commande signés par le Consortium, pour valider les factures du YCDSB.

3.5 Gestion financière

Un processus rigoureux de gestion financière garantit l'intégrité et l'exactitude des renseignements financiers. Ce processus comprend les mécanismes de surveillance interne inhérents à la fonction comptable, garants d'un processus budgétaire solide, qui assure en retour la transparence du processus décisionnel. Le présent chapitre examine le rendement financier du Consortium au cours des trois dernières années, pour mieux comprendre tout écart important, année après année. Le but de cet examen est de comprendre quelles sont les décisions du Consortium qui ont entraîné la fluctuation à la hausse ou à la baisse des dépenses de transport.

Les politiques de gestion financière définissent les rôles, les responsabilités, les niveaux d'autorisation et les exigences en matière d'établissement des rapports. Le calendrier de planification renvoie à des dates clés ayant trait au respect des échéances, à la surveillance des politiques ou à d'autres moments particuliers, pour permettre la répartition correcte des tâches. Grâce aux politiques, il est possible de mettre en place un système adéquat de contrôle interne des finances, aux fins du Consortium.

3.5.1 Observations

Pratiques comptables et gestion

Les procédés comptables peuvent s'avérer efficaces et efficients si l'on définit bien le processus et si l'on dispose de méthodes de contrôle suffisantes sur l'actif. Le

Consortium a recours aux services comptables du Service des finances du YCDSB, qui a établi un compte séparé pour consigner toutes les opérations du Consortium. Le Consortium revoit et approuve toute facturation destinée à un tiers avant le paiement par les Conseils scolaires. L'analyste des systèmes de gestion effectue le rapprochement des dépenses, et il examine toutes les factures reçues et consigne les chiffres dans le grand livre des comptes une fois par mois. Le plan comptable est divisé selon le type de dépenses liées au transport ou à l'administration, p. ex. les taxis, les besoins spéciaux, les dépenses d'exploitation, etc.

On circonscrit les tâches dans les descriptions de travail, et dans les faits, seuls certains employés ont le pouvoir de consigner, de vérifier et d'approuver les factures. Le personnel comptable du YCDSB consigne toutes les dépenses du Consortium dans le grand livre des comptes, que le gestionnaire du Consortium et l'analyste des systèmes de gestion ont le droit de consulter. L'analyste des systèmes de gestion prépare un compte rendu mensuel des écarts budgétaires et le transmet aux gestionnaires principaux qui doivent le revoir et l'approuver. Dans ce rapport, on compare les dépenses réelles et les allocations budgétaires. Il s'agit d'un outil de gestion visant à cerner les excédents de dépenses et à surveiller l'évolution du budget.

Le YRDSB et le YCDSB doivent tous deux se prêter à des vérifications externes. Étant donné que ces vérifications portent, entre autres, sur le secteur d'activités lié aux transports, ce qui constitue la raison d'être du Consortium, on ne doit pas recourir à un autre consultant de l'extérieur pour vérifier les opérations du Consortium.

Processus de facturation et gestion

Afin de faciliter le processus utilisé par les exploitants pour présenter les demandes de paiement au Consortium pour services rendus, le Consortium fournit à tous les exploitants de services d'autobus une feuille de calcul électronique qui comporte une fonction intégrée de calcul des paiements en fonction des modalités contractuelles en vigueur.

La feuille de calcul électronique est configurée de façon à ce que les exploitants puissent saisir seulement les données concernant le nombre des passagers, et de façon à effectuer le partage des coûts de transport entre les deux Conseils en fonction de l'entente sur le partage des coûts. Le logiciel calcule les montants facturés par les exploitants pour leurs services du mois courant. Quand la feuille de calcul électronique est retournée au Consortium, le commis du Service et l'analyste des systèmes de gestion en vérifient les données et la signent avant de l'acheminer au gestionnaire du Consortium.

Une fois que le gestionnaire du Consortium a approuvé et signé le relevé des dépenses liées au transport, le Consortium émet des factures directement aux Conseils scolaires,

selon les données consignées au moyen de la feuille de calcul électronique. Les Conseils scolaires paient les exploitants directement. En ce qui a trait aux services que le Consortium achète auprès de tiers, les coûts sont répartis également entre les deux Conseils au moyen des mêmes procédures de facturation servant aux coûts de transport, et une facture est émise à l'intention de chaque Conseil partenaire.

Planification budgétaire et contrôle

Le processus budgétaire facilite l'examen détaillé des dépenses courantes par rapport aux allocations budgétaires, aux fins de la direction du Consortium et des instances administratives du Conseil.

Préalable budgétaire – Le processus de planification du préalable budgétaire commence au printemps de chaque année. On s'appuie sur les données de l'année précédente et sur les tendances historiques concernant les hausses projetées en ce qui a trait à toutes les dépenses de transport et aux dépenses administratives. Il est nécessaire d'obtenir l'autorisation du Conseil conjoint pour les achats substantiels (c.-à-d. l'équipement TI).

Approbaton budgétaire – Quand le Conseil conjoint a approuvé le budget, on ne peut plus y apporter de changement.

Une fois par mois, l'analyste des systèmes de gestion compare les dépenses réelles aux prévisions budgétaires. Il effectue une analyse des écarts budgétaires que le gestionnaire du Consortium examine à son tour et qu'il transmet aux gestionnaires principaux, mensuellement.

3.5.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants:

- On a mis en place des politiques de gestion financière afin de guider les mécanismes de contrôle budgétaire, de révision et d'approbation, et d'améliorer la communication entre les Conseils scolaires et les exploitants de services de transport.

3.5.3 Recommandations

Processus budgétaire

Bien que les STSRY ont adopté un processus d'établissement du budget, ce processus ne comporte pas d'échéancier précis en ce qui a trait à son élaboration et à son

approbation. On recommande de mettre au point un cadre temporel, approuvé par les Conseils, qui comporte des délais approximatifs que la direction devra respecter. L'échéancier peut être suffisamment souple pour que l'on puisse tenir compte des impondérables. Il convient de mettre à jour la documentation du budget 2007-2008 afin de rendre compte du rajustement récent du taux de TPS.

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

Dans le cadre de cet examen, la direction du Consortium des STSRY obtient une moyenne **modérée- élevée**. La région de York a mis en place des structures et des pratiques organisationnelles et de surveillance appropriées afin d'assurer la responsabilisation et la transparence de ces activités. Grâce à ces structures et processus, le Consortium agit dans le meilleur intérêt des Conseils tandis que les processus de gestion financière indiquent qu'il dispose des mécanismes de contrôle qui s'imposent pour protéger l'actif et assurer l'exactitude des données financières transmises aux partenaires.

Le Consortium n'est pas une entité indépendante des conseils partenaires, ni sur le plan juridique ni sur le plan physique. En se constituant en personne morale séparée, le Consortium pourrait régler une partie des problèmes liés à l'établissement de marchés, problèmes que l'équipe chargée de l'examen de l'efficacité et de l'efficience a circonscrits. De plus, le Consortium pourrait ainsi disposer de l'autonomie additionnelle nécessaire pour promouvoir les intérêts des écoliers admissibles aux services de transport scolaire. Il est important que le Consortium dispose de suffisamment d'autonomie pour être en mesure de négocier ses propres services de soutien, et de s'assurer que l'on impute au Consortium les coûts de façon appropriée, afin de comprendre pleinement les coûts associés à la prestation des services de transport scolaire.

4 Politiques et pratiques

4.1 Introduction

Les politiques et pratiques comprennent l'élaboration, l'application et le respect continus des normes de service en matière de transport. On a concentré l'analyse dans ce domaine sur les trois principaux secteurs clés suivants :

- Les politiques et pratiques générales de transport;
- Les besoins spéciaux et les programmes spécialisés;
- Les programmes en matière de sécurité et de formation.

Cette analyse s'est fondée sur des entrevues réalisées avec le personnel du Consortium et sur des documents pertinents. Les pratiques exemplaires, qui ont été établies dans le cadre du processus d'efficacité et d'efficience, ont servi d'éléments de comparaison pour chaque secteur clé, menant à un ensemble d'observations, de commentaires et de recommandations. Ces résultats ont ensuite été utilisés pour élaborer une évaluation de l'efficacité et de l'efficience pour chacun des éléments, et pour déterminer l'efficacité globale des politiques et pratiques du Consortium, tel qu'il est indiqué ci- dessous :

Politiques et pratiques – Moyenne de l'efficacité et efficience : Modérée

4.2 Politiques et pratiques de transport

L'établissement de politiques claires et exécutoires constitue un élément essentiel des activités de transport efficaces et efficientes. On conçoit les politiques dans le but d'établir les paramètres de service et de définir les services qui seront fournis. Les pratiques, telles que définies dans les documents de procédures et les lignes directrices, ainsi que les protocoles opérationnels à l'intention du personnel concrétisent ces politiques, en définissant *comment* ces services seront offerts.

L'harmonisation des politiques entre les Conseils partenaires et l'adhésion à ces politiques dans la pratique sont d'égale importance pour ce qui est de la prestation équitable et sans risque des services aux partenaires et aux Conseils qui les achètent. Le présent chapitre porte sur l'évaluation des politiques et pratiques établies et sur leur impact sur l'exploitation efficace et efficiente du Consortium.

4.2.1 Observations

Élaboration et harmonisation des politiques

Le Consortium doit veiller à établir ses procédures et pratiques opérationnelles qui, en fin de compte, déterminent le niveau de service fourni. Afin d'orienter la prestation des services et de promouvoir l'équité, le Consortium a mis au point un manuel conjoint de procédures en se fondant sur les politiques de chaque Conseil en matière de transport. On y définit les politiques essentielles liées à la planification et aux services, notamment en ce qui a trait à l'admissibilité, aux distances à parcourir à pied, aux considérations concernant l'emplacement des arrêts et à la durée prévue des trajets. De plus, on y trouve les lignes directrices sur le comportement des écoliers, la procédure d'annulation du service en cas de mauvais temps et la marche à suivre pour en appeler des décisions du Consortium. Le manuel de procédures constitue un document utile aux fins du personnel et des partenaires du Consortium parce qu'il représente la principale source d'orientation en matière de fonctionnement.

Bien que l'élaboration du manuel constitue en soi une excellente pratique, les aspects spécifiques abordés dans ce manuel exigent une attention particulière.

L'admissibilité au transport constitue un paramètre fondamental de la planification, car ce critère détermine la demande en ce qui a trait au service. En plus de l'admissibilité aux services, les exigences quant à la distance à franchir à pied jusqu'à l'arrêt influent considérablement sur la capacité du Consortium de concevoir des itinéraires et des trajets d'autobus efficaces et efficients. Dans le processus d'évaluation de ces politiques, il est important d'examiner dans quelle mesure les Conseils scolaires harmonisent leurs politiques, en raison de l'impact de ce paramètre essentiel de planification sur la manière dont le personnel des transports élabore les itinéraires d'autobus.

On trouvera dans le manuel de procédures des précisions concernant la distance à franchir à pied pour se rendre à l'arrêt et l'admissibilité aux services, comme le prévoient les politiques des Conseils. Les distances à franchir à pied pour se rendre à l'arrêt sont les mêmes pour tous les élèves à l'échelle du Consortium. Le Consortium fait preuve de flexibilité en permettant au véhicule de passer prendre l'écolier à une adresse de remplacement, pourvu que cette adresse se situe dans le secteur de l'école concernée et qu'on l'utilise de façon constante toute la semaine. On a harmonisé les paramètres d'admissibilité au service en ce qui a trait aux élèves de la prématernelle jusqu'à la huitième année, soit 1,2 kilomètre et 1,6 kilomètre, respectivement. Toutefois, l'admissibilité en ce qui concerne les élèves du secondaire varie en fonction du Conseil, comme suit :

- *York Catholic District School Board* – Pour les écoliers du secondaire qui n’ont pas accès aux transports en commun, la zone de non-admissibilité au transport scolaire sera réduite à 3,2 kilomètres, contrairement à 4,8 kilomètres pour les écoliers qui y ont accès.
- *York Region District School Board* – Les écoliers du secondaire qui résident dans une zone desservie par les transports en commun ne sont pas admissibles au transport scolaire. Les écoliers du secondaire qui n'ont pas accès aux transports en commun et qui résident à plus de 3,2 kilomètres de l'école sont admissibles au transport scolaire.

La durée du trajet pour les élèves constitue un indicateur important du niveau de service dont on tient compte en général dans l'établissement des politiques du Consortium. Dans le manuel de procédures, on énonce que la durée totale du transport reflète les politiques de chaque Conseil, tandis qu'il est prévu, dans les principes de planification des itinéraires mis en place par le Consortium, que celui-ci veillera à ce que la durée du trajet n'excède pas 60 minutes pour les élèves de la prématernelle à la sixième année, et 75 minutes pour les élèves de la septième à la douzième année, à l'aller ou au retour. Même si, selon les renseignements recueillis au moment des entrevues avec les membres de la direction du Consortium, la planification des itinéraires est compatible avec les objectifs de la stratégie de planification des itinéraires, les politiques et pratiques écrites dans ce domaine manquent de cohérence, ce qui *pourrait* signifier des variations dans les niveaux de service. Les données ci-dessous illustrent les incohérences dans les énoncés concernant la durée des trajets :

- *York Catholic District School Board* – La politique du Conseil ne fait état d'aucune durée de trajet particulière, et on renvoie au manuel de procédures comme source d'orientation en ce qui a trait aux critères de planification.
- *York Region District School Board* – Selon la politique du Conseil, il incombe au gestionnaire des STSRY de s'assurer que la durée du transport en autobus n'excède pas 45 minutes pour les élèves de la prématernelle à la sixième année, et 60 minutes pour les élèves de la septième à la douzième année.

Même si l'on a harmonisé la plupart des politiques, on retrouve dans les énoncés sur les politiques ou dans les procédures plusieurs différences ou aspects conflictuels, en ce qui a trait notamment aux distances à franchir à pied, au transport offert par courtoisie et au temps de trajet pour les écoliers. Ces différences sont susceptibles de créer de la confusion chez les planificateurs d'itinéraire, et elles augmentent le risque de disparités dans les normes de service à l'échelle du Consortium. Le manuel de procédures vise à corriger la situation ou à clarifier les secteurs problématiques par des

renvois aux énoncés de politique de chaque Conseil. Toutefois, dans certains cas, les différences ne sont pas totalement clarifiées dans aucun des documents.

Transport par courtoisie et dans les situations dangereuses

En général, la mise en place du service de transport par courtoisie ou dans les situations dangereuses vise à hausser la sécurité des passagers et les niveaux de service du programme de transport. La prestation de tels services devrait s'appuyer sur des critères définis, révisés régulièrement, de façon à s'assurer que le service offert aux élèves normalement non admissibles ne perturbe pas le réseau des itinéraires dans son ensemble. De plus, il convient de s'assurer, dans la gestion de ces programmes, que le personnel du Consortium sache avec précision quels sont les élèves à bord des autobus, advenant un incident.

Les Conseils ont mis sur pied un programme de paiement par l'utilisateur afin de fournir aux élèves un service de transport par courtoisie. Ces écoliers ne sont pas admissibles au transport scolaire en fonction du critère relatif à la distance qui les sépare de l'école, mais ils peuvent choisir de payer pour obtenir ce service. On ne définit pas l'admissibilité à ce service dans les politiques du YCDSB, tandis que le YRDSB établit l'admissibilité en fonction du nombre de places disponibles à un arrêt prévu et de la situation financière des élèves. Cependant, les deux Conseils offrent le service sur la base du paiement par l'utilisateur. Dans le manuel de procédures, on définit ce service en fonction du nombre de places disponibles, de l'emplacement des arrêts prévus, des tarifs et des procédures d'inscription.

Il semble que l'on procède actuellement au retrait progressif de ce service qui ne serait plus garanti dès la fin de l'année scolaire 2007-2008 et que l'on devrait avoir totalement éliminé en 2010. Le plan visant à éliminer graduellement le programme de paiement par l'utilisateur fournit les grandes lignes de l'approche que les STSRY mettront en œuvre pour les élèves au cours de la période de transition. Ce plan comporte un cadre adéquat d'élimination du programme, et on devrait l'appliquer au moment le plus opportun possible. L'échéancier de deux ans semble lié au besoin de coordonner les services avec les transports en commun de la région de York et de circonscrire des solutions de rechange viables pour les quelque 1 700 personnes qui utilisent ce système. On examine le programme de paiement par l'utilisateur sous l'angle de la gestion par le Consortium au point 3.4.1; on l'évalue en ce qui a trait aux itinéraires au point 5.5.1.

La prestation du service aux écoliers qui vivent dans une région dangereuse constitue sans contredit une approche raisonnable compte tenu de la nécessité d'assurer la sécurité des élèves qui se rendent à l'école ou qui en reviennent. On considère le

transport pour des raisons dangereuses en fonction de la sécurité par rapport à la densité du trafic, aux zones de vitesse et aux trajets à pied sans risque.

Toutefois, les critères visant à circonscrire les limites à l'intérieur desquelles un risque peut exister ne sont pas clairement définis ni dans les politiques, ni dans le manuel de procédures. L'absence de définition de ces critères particuliers peut soulever des questions liées à l'équité. De plus, il n'existe aucun processus établi afin de revoir régulièrement les zones dangereuses telles que définies pour s'assurer qu'elles correspondent encore aux critères d'admissibilité, et pour déterminer si les élèves qui y vivent devraient continuer à recevoir ce service.

Gestion des heures de sortie de classe

Le Consortium dispose d'un mandat clair pour ce qui est d'influer sur l'établissement de l'heure de fin des classes, afin de veiller à l'efficacité du service. On a mis au point un processus annuel au moyen duquel le Consortium examine les possibilités de modifier l'heure de fin des classes dans le but d'améliorer le service ou de freiner les coûts.

Communication

Le Consortium utilise un certain nombre de techniques et d'outils différents pour diffuser l'information auprès de ses partenaires. On envoie aux élèves, par l'intermédiaire de l'école, les renseignements concernant l'emplacement des arrêts et l'heure de passage du véhicule aux différents arrêts, avant la fin de l'année scolaire en cours, afin de réduire la confusion au début des classes en septembre de l'année scolaire suivante. De plus, on utilise au maximum le site Web du Consortium et les fonctionnalités du logiciel de routage sur Internet pour informer les parents, les écoles et les exploitants de services d'autobus. Il faut signaler en particulier la mise en place du rapport sur les retards dans le service, qui permet aux exploitants de renseigner les parents sur la situation des autobus au moyen du site Web du Consortium.

4.2.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Le Consortium a créé un manuel de procédures clair et concis qui constitue un outil de référence précieux aux fins du personnel et des partenaires du Consortium. Même s'il est essentiel de revoir et d'améliorer certains aspects de ce manuel, le recours à un document de référence détaillé représente une pratique efficace pour assurer la mise en œuvre cohérente et exécutoire des politiques du Consortium.

- Le Consortium a adopté un certain nombre d'outils de communication afin de transmettre l'information à tous ses partenaires. La création du site Web du Consortium en tant qu'instrument de diffusion de renseignements tant de nature statique (p. ex. les documents de politique et autre documentation) que dynamique (p. ex. le rapport quotidien sur les retards des autobus) constitue une utilisation efficace de la technologie.
- Les Conseils partenaires ont reconnu que l'heure de fin des classes influe sur l'efficacité et l'efficacé du transport, et ils ont attribué au Consortium un rôle considérable dans le processus de planification. Le fait d'autoriser expressément les STSRY à envisager des heures de sortie de classe différentes dans le but d'améliorer l'utilisation des ressources, permet aux administrateurs et aux commissaires de mieux comprendre le rapport entre le service et les coûts du service dans n'importe quel programme de transport.

4.2.3 Recommandations

Examen de la documentation concernant les politiques et pratiques

Comme on l'a déjà mentionné dans les chapitres précédents, il semble que les pratiques opérationnelles assurent l'équité dans la prestation quotidienne du service de transport dans l'ensemble du secteur; toutefois, le fait que les politiques n'ont pas été pleinement harmonisées peut engendrer des inégalités dans la prestation du service et des écarts en ce qui a trait au processus décisionnel.

Étant donné qu'on n'a pas procédé à l'harmonisation complète des politiques, le personnel du Consortium devrait envisager de revoir en profondeur le manuel de procédures pour s'assurer qu'on y décrit et qu'on y explique clairement les politiques et pratiques opérationnelles des Conseils partenaires.

Paiement par l'utilisateur

On devrait dès que possible procéder à l'élimination telle que planifiée du programme de paiement par l'utilisateur, et achever le processus selon les délais prévus dans le nouveau plan de paiement par l'utilisateur. L'absence de critères d'admissibilité bien étayés et de renseignements complets concernant l'identité des écoliers qui utilisent ce système dans la base de données liée aux itinéraires (se référer au point 5.5.1) engendre des difficultés quant à la gestion et à l'intégration efficaces de ce service dans le réseau global du routage. En éliminant ce programme, le Consortium permet au planificateur de se consacrer à la conception et à l'analyse de plans d'établissement des itinéraires efficaces aux fins des écoliers admissibles.

4.3 Besoins spéciaux et programmes spécialisés

Un système de transport pleinement efficace doit dispenser le service à tous les écoliers, y compris ceux qui ont des besoins spéciaux ou qui sont inscrits à des programmes spécialisés. Dans la planification de services de transport aux écoliers ayant des besoins spéciaux, on doit tenir compte des problèmes comportementaux, de la mobilité des élèves et du recours à de l'équipement particulier, de l'état de santé des écoliers et de l'administration de médicaments, ainsi que du niveau de tolérance quant à la distance et au temps passé à bord du véhicule, pour chaque écolier. On rencontre souvent les mêmes défis dans le transport vers des centres de programmes spécialisés, car il faut parfois se rendre dans une zone éloignée. Compte tenu de la pression que ces programmes exercent sur les services et sur leurs coûts, si l'on cherche les occasions d'inclure ces passagers dans les itinéraires réguliers, on pourrait réduire les coûts en utilisant tout le parc de véhicules au maximum. Le présent chapitre fait état des politiques et pratiques qui déterminent la planification du transport en fonction des besoins spéciaux et des programmes spécialisés, et tente de préciser dans quelle mesure la pratique correspond aux politiques établies.

4.3.1 Observations

Les énoncés de politique de chaque Conseil scolaire et le manuel de procédures tiennent compte de la situation des écoliers qui ont des besoins spéciaux en matière de transport, au moyen d'un représentant désigné dans chaque Conseil. Le personnel administratif des écoles doit veiller à ce que le Consortium dispose de tous les renseignements pertinents sur la santé de chaque élève et sur les personnes à joindre en cas de besoin. Le Consortium se charge de concevoir des modes de transport qui répondent aux besoins de l'écolier *et* qui favorise l'efficacité globale dans l'établissement des itinéraires. Les énoncés de politique étayent les stratégies de routage susceptibles d'inclure des places pour certains écoliers en particulier dans les véhicules de transport scolaire régulier, quand la situation le permet. On tient également compte, dans les procédures, du recours aux sièges d'appoint, de la nécessité de stabiliser les fauteuils roulants, de l'admissibilité à un service temporaire et de la formation concernant l'utilisation des dispositifs d'auto-injection EpiPen. En général, on reconnaît dans les politiques respectives de chaque Conseil et dans le manuel de procédures les exigences particulières en matière de transport des écoliers ayant des besoins spéciaux; toutefois, de nombreuses procédures ne font pas l'objet de renseignements bien étayés, notamment les procédures concernant la situation particulière d'écoliers atteints d'autisme ou présentant des problèmes de comportement, ou des écoliers à la santé fragile.

4.3.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- L'inclusion du Service de transport dans le processus décisionnel en ce qui a trait au mode de transport privilégié permet d'évaluer tous les modes et toutes les méthodes de prestation du service, y compris le transport d'élèves ayant des besoins spéciaux, dans les autobus de transport scolaire régulier, quand la situation le permet. De plus, ce processus inclusif permet d'examiner les moyens d'optimiser la prestation du service aux écoliers ayant des besoins spéciaux sans perturber de façon importante d'autres aspects du réseau d'établissement des itinéraires.

4.3.3 Recommandations

Politique relative aux programmes spéciaux et amélioration des procédures

Le manuel de procédures et sa section séparée se rapportant au transport adapté constituent une façon utile de circonscrire bon nombre des paramètres uniques, afin de déterminer le niveau de service nécessaire et de prévoir le transport en toute sécurité des écoliers ayant des besoins spéciaux. Étant donné la multitude des particularités comportementales et des besoins médicaux des élèves, on devrait envisager en priorité l'inclusion de toutes les procédures opérationnelles qui couvrent, autant que possible, l'éventail très large des situations particulières des élèves qui nécessitent des aménagements, afin d'assurer le transport sans risque des écoliers et de faciliter la formation complète des chauffeurs et des préposés.

4.4 Politique de sécurité

Le transport en toute sécurité des écoliers constitue l'objectif premier de n'importe quel système de transport scolaire. Un consortium qui englobe plusieurs Conseils scolaires dans une vaste région rurale et urbaine, et qui a recours à de multiples exploitants, doit mettre au point des politiques, des pratiques et des programmes de formation clairs et concis en matière de sécurité, afin de promouvoir des comportements axés sur la sécurité chez les élèves, les parents, les conducteurs et les membres des collectivités.

4.4.1 Observations

Le transport en toute sécurité des écoliers constitue sans contredit un objectif défini par le Consortium. Le manuel de procédures comprend des procédures ou des références en matière de sécurité, comme suit :

- Sécurité des piétons et responsabilité du gouvernement local;
- Sécurité à l'arrêt d'autobus, y compris la planification de l'emplacement des arrêts;
- Transport d'équipement et d'articles;
- Caméras vidéo;
- Questions liées à la sécurité des écoliers ayant des besoins spéciaux et planification à cet égard;
- Planification globale de l'établissement des itinéraires en se fondant sur des considérations de sécurité, sur la durée des trajets, la supervision et les coûts;
- Événements liés à la météo;
- Aspects généraux liés à la sécurité du transport scolaire.

Bien qu'on ait mis l'accent sur l'établissement de procédures axées sur le transport sans risque, on a cerné certains problèmes particuliers concernant les pratiques opérationnelles. En premier lieu, on ne fournit pas aux chauffeurs, à bord de leurs véhicules, une liste comportant le nom et l'adresse des élèves. Cette situation représente un problème dans le cadre des activités quotidiennes car les chauffeurs ne peuvent pas s'assurer que les passagers sont bien admissibles et que les écoliers descendent de l'autobus à leur école ou à leur arrêt désigné. Le fait de ne pas pouvoir identifier les élèves peut avoir des répercussions sur la gestion de la discipline et des conséquences graves en cas de problème médical ou de tout autre incident impliquant les élèves à bord du véhicule. Ce problème est exacerbé par d'autres problèmes liés à la gestion des renseignements sur les écoliers, que l'on examine plus en détail au point 5.3.1.

Formation dispensée aux écoliers

Le Consortium participe à un certain nombre de programmes; ces programmes sont axés sur la sécurité des élèves, y compris le programme destiné à présenter le transport scolaire aux écoliers qui y ont recours pour la première fois et à fournir aux parents et aux écoliers des documents éducatifs utiles; la formation obligatoire sur la sécurité et l'évacuation des véhicules, à l'intention des élèves de prématernelle à la huitième année; et le programme de vignettes autocollantes de sécurité à bord des véhicules de transport scolaire à l'intention des jeunes élèves. Le programme de vignettes autocollantes a été lancé par les STSRY, les administrateurs des Conseils, les directeurs d'écoles et les secrétaires pour permettre d'identifier facilement les élèves

de prématernelle, de maternelle et de première année. On a conçu cette vignette comportant les renseignements pertinents de façon à pouvoir la fixer sur le sac à dos de l'élève, afin d'aider le personnel de l'école et les chauffeurs d'autobus à identifier l'écolier et à s'assurer qu'il monte à bord du bon véhicule et qu'il en descend au bon arrêt.

Formation des chauffeurs

Conformément aux contrats de service, il incombe aux exploitants de dispenser la formation aux chauffeurs et de déterminer les exigences à cet égard. Un examen des dispositions contractuelles indique que les chauffeurs *doivent recevoir une formation ayant trait au transport des passagers et en particulier, des enfants*. D'autres clauses obligent les exploitants à fournir un programme de formation à l'intention des chauffeurs, et de formation en matière de sécurité, et à s'assurer que tous les chauffeurs reçoivent une formation de prise en charge des passagers dans les 60 jours de leur embauche.

4.4.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Le Consortium a démontré son engagement envers la sécurité et la formation, en offrant une formation directement aux élèves. L'élaboration concertée du programme de vignettes autocollantes sur les sacs à dos des écoliers en constitue la preuve.

4.4.3 Recommandation

Réévaluation des pratiques d'information à l'intention des élèves, des responsabilités de surveillance et du soutien à la formation aux fins du Consortium

Même si le Consortium encourage fortement le transport sans risque des écoliers grâce à son appui et à sa participation aux programmes continus de formation à la sécurité et de sensibilisation, on recommande d'apporter des améliorations dans les domaines suivants afin d'assurer la sécurité des élèves en cas d'urgence et afin d'uniformiser la formation pour tous les exploitants. Voici les domaines où des améliorations sont souhaitables :

- Élaborer des solutions pour éliminer les obstacles à la diffusion des listes de passagers à l'intention des exploitants et des chauffeurs, afin de garantir l'identification exacte des élèves, ce qui réduirait la possibilité qu'un enfant se

perde et le risque de la présence à bord d'un véhicule de passagers non admissibles; déterminer des solutions concernant le soutien médical et la diffusion de renseignements exacts advenant un accident ou un incident grave.

- On n'a pas établi clairement les responsabilités ayant trait à la surveillance des programmes de sécurité et des programmes de formation. Le fait d'attribuer la responsabilité de tous les programmes à un seul membre de l'équipe de gestion permettrait aux exploitants et aux membres de la collectivité de ne recourir qu'à un seul point de contact. En dernier recours, la responsabilité en matière de surveillance continuerait d'incomber au gestionnaire du Consortium.
- Bien que le Consortium ait démontré sa participation directe dans la formation des écoliers en matière de sécurité, on délègue aux exploitants le plus gros de la formation des chauffeurs. La formation parrainée par le Consortium dans le domaine de la prise en charge des écoliers, et la formation particulière qui concerne les besoins spéciaux, p. ex. les besoins des enfants autistes, la gestion des comportements et les besoins des élèves à la santé fragile, permettrait aux chauffeurs d'obtenir une formation uniformisée qui respecte les normes du Consortium.

Formation liée à la prise en charge des passagers, fournie au moment opportun

Le contrat actuel stipule que les chauffeurs doivent obligatoirement recevoir la formation liée à la prise en charge des passagers. Cette formation permet aux chauffeurs de mieux gérer certaines situations particulières susceptibles de survenir durant le transport des écoliers. Actuellement, on précise dans le contrat que les nouveaux chauffeurs doivent obtenir la formation dans les 60 jours de leur embauche. Au cours de cette période d'environ deux mois, un chauffeur peut conduire un autobus d'écoliers sans avoir au préalable achever sa formation. On recommande de revoir ce cadre temporel, car il est inapproprié que les chauffeurs qui n'ont pas reçu cette formation particulière se chargent du transport des élèves.

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

L'élaboration et l'application des politiques et procédures obtiennent une moyenne **modérée**. Les STSRY ont à leur actif une longue histoire de services en collaboration avec leurs Conseils partenaires. Cette coopération a permis l'harmonisation de nombreuses politiques de planification essentielles et la mise en œuvre d'un document de référence utile ayant trait aux procédures opérationnelles. Les Conseils partenaires ont également reconnu qu'il était important d'évaluer régulièrement l'heure de fin des classes afin de promouvoir la prestation d'un service efficient et efficace. De plus, le

Consortium a travaillé à mettre en place un système dynamique de sécurité axé tout autant sur les écoliers que sur les exploitants.

Malgré les politiques en vigueur, il existe un certain nombre de disparités importantes par rapport aux critères clés de planification. L'harmonisation des politiques d'admissibilité restantes permettra de résoudre les questions liées à l'équité des services fournis et réduira l'impact réel et potentiel que ces disparités occasionnent sur la planification des itinéraires. De plus, le fait de résoudre la question concernant le mode de distribution aux chauffeurs des renseignements sur les écoliers, dans le respect des exigences en matière de confidentialité, importe beaucoup pour assurer la sécurité des opérations.

5 Routage et technologie

5.1 Introduction

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

- Configuration et utilisation des logiciels et de la technologie;
- Gestion des cartes numériques et de la base de données des élèves;
- Rapports du système; et
- Planification et établissement des routes du transport adapté et du transport ordinaire.

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

Routage et technologie – Appréciation de l'efficacité et de l'efficacité : Modérée

5.2 Configuration et utilisation de la technologie et des logiciels

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

5.2.1 Observations

Logiciel de routage et logiciels connexes

Cela fait trois années scolaires complètes que le Consortium utilise le logiciel de routage *MapNet* de Trapeze Software Group. Auparavant, le Consortium avait recours à un système principalement constitué d'une base de données d'un serveur SQL, conçu et géré à l'interne, sans interface graphique ni générateur de cartes, axé sur le stockage de renseignements textuels sur les écoliers, les arrêts et les itinéraires. On a jugé qu'il était essentiel d'adopter *MapNet* en raison des inconvénients importants du système précédent quant à l'efficacité dans la planification et en raison de son efficience limitée.

MapNetWeb constitue le principal outil de diffusion de l'information tant à l'usage de l'organisation qu'à l'intention des usagers et partenaires. Il s'agit d'un logiciel Web mis au point par Trapeze, qui accède à la base de données *MapNet* locale afin de fournir des renseignements en temps quasi réel aux utilisateurs. Ceux-ci consultent des données sauvegardées le jour précédent. On y accède au moyen du site Web du Consortium. Le logiciel est doté d'un système d'autorisation visant à restreindre l'accès aux données à chaque groupe utilisateur. Les exploitants de services d'autobus, par exemple, peuvent voir tous les détails concernant les itinéraires, mais seulement en ce qui touche leur propre réseau de routage. Les parents ont accès aux données d'itinéraire fondées sur l'adresse des écoliers, mais ces données se limitent aux listes d'arrêts ayant trait aux itinéraires d'autobus pertinents. Le personnel d'une école peut consulter des renseignements détaillés sur tous les élèves inscrits à l'école en question.

Le site Web du Consortium fournit d'autres renseignements aux usagers et aux partenaires. Outre le fait qu'il permet l'accès au portail de *MapNetWeb*, la principale utilisation interactive du site concerne l'affichage en temps réel des opérations. On demande à chaque exploitant de voir à l'intégrité de ces renseignements en affichant les retards et l'annulation du service d'autobus en temps réel. Le personnel du Consortium affiche lui aussi des renseignements sur l'annulation du service à l'échelle du système. Ces données sont également saisies dans des bases de données d'arrière-plan et utilisées pour évaluer le rendement de l'exploitant. Le site Web comporte aussi des renseignements statiques concernant les politiques du système et les pratiques d'exploitation.

Le Consortium dispose de lignes téléphoniques directes auprès du personnel ainsi que d'une ligne terrestre commune d'appels entrants en cas d'urgence. En plus de la messagerie électronique et du télécopieur, ce système demeure le principal mécanisme d'accès pour que les personnes de l'extérieur puissent joindre le personnel du Consortium. Le Consortium insiste pour que ses partenaires et groupes d'utilisateurs aient recours à *MapNetWeb*. Au début des classes, la direction réserve aux

planificateurs l'accès par téléphone. On installe des lignes temporaires pour communiquer avec les planificateurs, à l'usage exclusif des représentants des exploitants de services de transport. Chaque école devient le principal point de contact des parents, et on demande au personnel de l'école de transmettre de façon organisée les problèmes et les préoccupations au planificateur approprié.

Entente sur l'entretien et les services

L'accès au logiciel *MapNet* est fourni dans tous les bureaux du Consortium, situés dans l'immeuble du York Catholic District School Board (YCDSB). Le Service de la technologie de l'information du YCDSB abrite le logiciel et prend en charge le matériel informatique, en plus de veiller à la sauvegarde et à la restauration des données en cas de désastre. Le Consortium mène ses activités à partir du réseau local du YCDSB, et abrite le site Web du Consortium.

Le YCDSB dispose d'un protocole complet, clairement documenté, de sauvegarde et de restauration des données en cas de désastre, qui sert de base à un accord sur les niveaux de service entre les STSRY et le YCDSB dans ce domaine. Le document circonscrit les services ainsi que les étapes de procédures quotidiennes à suivre. L'accord prévoit un processus quotidien de sauvegarde incrémentielle de toutes les données des STSRY. Les données sont stockées hors du site. On garantit le recouvrement des données dans les 24 heures d'une défaillance et leur restauration dans la version qui date d'au plus deux jours précédant la date de la défaillance. Toutefois, on n'a prévu aucune disposition en cas de désastre empêchant le personnel des STSRY d'accéder au serveur et au bureau.

Configuration et utilisation du système

Le Consortium exploite *MapNet* au moyen d'une seule base de données qui fait régulièrement l'objet de copies de sauvegarde, tel qu'indiqué ci-dessus. Bien que le système intègre une zone d'essai ou de simulation, le personnel utilise peu cette fonctionnalité. On effectue tout le travail de maintenance du routage et de planification à partir de la base de données en temps réel en ce qui a trait aux activités de maintenance quotidienne, à l'évaluation des stratégies de rechange en matière de routage et à l'élaboration des mises à jour complètes en prévision de l'année scolaire suivante.

L'utilisation de la base de données en temps réel pour évaluer différents scénarios de routage de remplacement représente une pratique très rare étant donné que le personnel des écoles et les exploitants de services d'autobus ont également recours à la base de données en temps réel pour gérer les questions opérationnelles quotidiennes. Selon cette approche, l'application *MapNetWeb* rend compte de toute

analyse en cours, et non du plan de routage utilisé. Afin de réduire les risques de confusion, les planificateurs conservent une copie papier de l'original, dans le but de restaurer un itinéraire, si les changements n'étaient pas confirmés. Cette approche limite l'ampleur et l'étendue de la modélisation des scénarios que le Consortium peut effectuer.

Formation du personnel

Tous les employés du Consortium ont obtenu une formation de base au moment de la mise en œuvre du système, afin de pouvoir l'utiliser. Depuis, le personnel de Trapeze a dispensé d'autres cours; les dernières séances de formation ont eu lieu en mai 2006. Et depuis ce temps, on a adopté une formule de « formation des formateurs », et l'analyste en logiciel au sein de l'organisme se charge du soutien technique lié au logiciel et agit à titre de point de liaison entre le Consortium et le personnel de soutien technique du fournisseur de logiciel. De plus, les deux gestionnaires de secteur fournissent au besoin le soutien et la formation aux planificateurs qui travaillent sous leur direction. Le gestionnaire et les gestionnaires de secteur ont également participé à des rencontres de groupes d'utilisateurs, organisées par le fournisseur. Les STSRY prévoient dispenser des cours supplémentaires avancés au personnel de planification durant l'année scolaire en cours.

La direction reconnaît que les compétences techniques varient considérablement parmi les membres du personnel en place et que certains planificateurs ont des connaissances qui dépassent celles de l'utilisateur de base tandis que d'autres ont besoin d'une aide plus rudimentaire. Le codage du système et les méthodes de gestion des données sur les écoliers utilisées par le Consortium (que l'on examine ci-dessous) entravent également le potentiel d'utilisation d'une base de données unique en temps réel. Bien que la direction envisage actuellement de dispenser d'autres cours, ces éléments structurels limiteront d'autant la capacité du personnel d'améliorer son niveau d'expertise.

Structures de codage du système

L'efficacité des logiciels dépendra en grande partie de l'efficience de la structure de codage du système. Le codage est essentiel pour l'identification et la gestion efficaces des fichiers de données dans le système. Le codage efficace est tout aussi vital pour l'analyse continue du rendement. Par exemple, l'identification aisée d'un groupe donné de routes ou d'élèves exige une structure de codage complète, hiérarchisée et judicieusement conçue. Cette structure doit être à vocation utilitaire; autrement dit, elle doit refléter l'information requise régulièrement par les gestionnaires et les planificateurs d'itinéraires. Elle ne doit pas être trop complexe, mais trouver le juste équilibre entre le

besoin relatif de données et la difficulté et le risque d'erreur inhérents à une structure excessivement complexe.

L'« activité » constitue l'élément organisationnel clé du logiciel *MapNet* dans la base de données. On associe une ou plusieurs activités à chaque école, et on associe une activité à un dossier d'élève.

Essentiellement, chaque activité définit une exigence particulière en matière de transport à l'école en question. Ainsi, chaque activité constitue une combinaison de niveaux scolaires, de codes de groupes de recensement et de codes de programme connexes, en plus des paramètres de transport (les jours de la semaine, l'heure de début et de fin du programme, etc.). La façon de concevoir et de structurer les activités détermine ainsi largement l'utilité du système à des fins de planification et d'analyse.

C'est tout particulièrement le cas en ce qui a trait aux systèmes de transport complexes et de grande envergure, assortis de nombreuses exigences particulières.

Le personnel des STSRY a opté pour l'établissement de trois activités communes à chaque école : deux activités ayant trait au transport scolaire régulier, qui respectent les différentes politiques liées à la distance à franchir à pied en fonction du niveau scolaire; et une activité ayant trait aux besoins spéciaux. Cette approche simplifie grandement la configuration et l'utilisation du système, car il peut être difficile de gérer une base de données qui compte un trop grand nombre d'activités. Toutefois, cette approche engendre des contraintes opérationnelles et analytiques quand on l'associe avec la structure de codage actuelle des renseignements sur les élèves. Il en sera question plus avant ci-dessous.

En plus d'un numéro unique d'identification de l'élève, chaque dossier d'écolier comporte quatre codes d'identification. Le premier, un code scolaire qui comprend trois unités alphanumériques, identifie l'école où l'élève en question est inscrit. Le deuxième représente le « groupe de recensement », qui est, soit déterminé par défaut, soit associé à un ou deux programmes scolaires particuliers. Le troisième et le quatrième représentent les codes du « programme 1 » et du « programme 2 », résidents dans le système *MapNet*. Le programme 1 répartit les écoliers dans deux catégories, celle du « transport régulier » ou celle du « transport adapté ». Le « programme 2 » attribue par défaut la valeur « transport régulier » ou sert à déterminer une des quatorze exceptions. En association avec les coordonnées de l'élève et l'école assignée, *MapNet* calcule, à partir de ces codes, l'admissibilité de l'écolier au transport, et détermine l'arrêt et l'itinéraire qui correspond à cet élève. Le tableau 4, ci-dessous, récapitule les renseignements sur l'admissibilité de tous les élèves compris dans la base de données, ainsi que le groupe de recensement et les codes de programme qui s'y rapportent (*Remarque* : « X » est le code du groupe de recensement par défaut, « FI » correspond

à « *French Immersion [immersion en français]* » et « *AP* » correspond à « *Arts Program [programme en arts]* »).

Tableau 4 – Admissibilité des usagers¹³

User Eligibility Code	Nombre d'élèves ayant ce code	% du total	Description
0	20,408	58.27%	Admissible
13	5,860	16.73%	À quelques minutes à pied de l'établissement
22	1,595	4.55%	L'élève est admissible mais n'a pas besoin du transport
96	1,451	4.14%	Élève en dehors de la région de Sudbury, transporté par d'autres conseils, comme Wawa, Chapleau
12	1,336	3.81%	En dehors de la zone de fréquentation
11	816	2.33%	Trajet aller
3	729	2.08%	Transporté en raison d'une gardienne d'enfants
1	592	1.69%	Admissible en raison d'un danger
32	317	0.91%	Garde double (parents résidant à deux adresses différentes)
98	308	0.88%	Transport fourni par une bande autochtone
10	305	0.87%	Éducation spéciale/besoins spéciaux
33	165	0.47%	Permission spéciale du surintendant
5	135	0.39%	Élève empruntant les transports publics

¹³ Les chiffres dans ce tableau sont basés sur des données extraites du système MapNet durant le volet de l'examen de l'efficacité et de l'efficacités réalisé sur place. Ils ne correspondent pas forcément aux valeurs utilisées dans le reste du rapport qui sont basées sur des données soumises par le consortium à une date antérieure

User Eligibility Code	Nombre d'élèves ayant ce code	% du total	Description
88	110	0.31%	Bande autochtone – Transporté par nous – rétrofacturé à la bande – Première Nation de Whitefish Lake
30	108	0.31%	Élèves protégés en vertu d'une clause d'antériorité
34	108	0.31%	Examen annuel – déplacement à un arrêt de coin de rue – DOIT être admissible au transport scolaire
37	102	0.29%	Transport multiple en raison d'un emploi après-école
40	102	0.29%	
31	72	0.21%	Année (courtoisie)
2	62	0.18%	Doué
36	45	0.13%	Transport multiple en raison d'activités sportives après-école
17	40	0.11%	Parent conducteur
23	33	0.09%	Éducation spéciale n'ayant pas besoin du transport
16	31	0.09%	Garde double (seulement un groupe de trajets)
4	27	0.08%	Transporté en raison de besoins médicaux
14	<25	< .05%	Service d'hiver – Asthme
39	<25	< .05%	Transport multiple en raison de coopérative
87	<25	< .05%	Bande autochtone – Transporté par nous – rétrofacturé à la bande – Première Nation de Sheguiandah
97	<25	< .05%	Élèves de Nippissing
90	<25	< .05%	Élèves étrangers
35	<25	< .05%	Élèves âgés de plus de 21 ans – ADULTES

User Eligibility Code	Nombre d'élèves ayant ce code	% du total	Description
6	<25	< .05%	Parents payés pour le transport
7	<25	< .05%	Établissements provinciaux
8	<25	< .05%	Hiver- sécurité – congères, trottoirs non déblayés sur les routes, etc.
38	<25	< .05%	Transport multiple en raison de cours particuliers après-école
15	<25	< .05%	Élèves nourris et logés
99	<25	< .05%	Valeur par défaut – Pas encore de code d'admissibilité
84	<25	< .05%	Bande autochtone – Transporté par nous – rétrofacturé à la bande – Première Nation de Wahnapiatae
94	<25	< 0.5%	Limites géographiques doubles (chevauchement Elm/Second) St. David / St. Benedict / St. Charles College
Grand Total	35,024		

Comme on peut le constater à la lecture du tableau 4 ci-dessus, cette méthode de codage des renseignements sur les élèves, conjuguée avec l'utilisation de trois activités standard associées à chaque école, satisfait aux exigences en matière de fonctionnement, d'établissement des rapports et d'analyse d'un système de transport complexe et de grande envergure comme celui des STSRY, à quelques exceptions près. Toutefois, cette évaluation ne vaut que si l'on présume que tous les écoliers des regroupements pertinents sont identifiés en fonction de la liste en vigueur des codes de programme. On a relevé une exception importante au cours de la portion de l'examen de l'efficacité et de l'efficacité ayant eu lieu sur place, et il pourrait y avoir d'autres exceptions qui ne sont pas facilement repérables. Cette structure de codage ne permet pas d'identifier les élèves qui ont recours au programme de paiement par l'utilisateur (se référer pour plus de détails à l'analyse du processus de routage). Ainsi, ces élèves n'apparaissent pas dans la liste des passagers alors qu'en fait, un itinéraire et un arrêt leur ont été assignés.

On trouve une autre exception clé dans le domaine du transport des élèves ayant des besoins spéciaux. On ne décrit aucunement les exigences en matière de besoins spéciaux en dehors des quatorze codes d'exception dans le dossier de l'élève, et en ce qui a trait à l'activité unique liée aux besoins spéciaux associés à chaque école. Cet état de fait comporte plusieurs exemples de la façon dont cette méthode de codage limite l'utilité du système tant à des fins de fonctionnement que d'analyse. Certains élèves qui ont des besoins spéciaux nécessitent un équipement particulier, ou ils ont des besoins uniques dont les quatorze codes d'exception ne tiennent pas compte. Actuellement, il n'existe aucune façon de consulter ces renseignements importants dans le système *MapNet*.

Certains autres élèves doivent recourir aux services de transport parce qu'ils participent à des programmes secondaires (p. ex. des écoles « alternatives » ou des programmes de formation professionnelle et technique) offerts à l'extérieur de l'école où ils sont inscrits. Le lien dur nécessaire dans *MapNet* entre l'école, l'activité et l'élève exige l'élaboration d'un code d'activité associé aux deux lieux physiques afin d'effectuer le suivi relatif à cette exigence en ce qui concerne le transport. Étant donné que la direction limite les codes d'activité à ceux que l'on a décrits ci-dessus, le personnel de planification doit adopter un certain nombre de solutions improvisées pour retracer ces élèves dans la base de données.

Afin de contourner certaines de ces difficultés, chaque planificateur responsable du transport adapté consigne les données concernant les besoins spéciaux hors de *Mapnet*, sur une feuille de calcul électronique ou sur papier (voir l'examen de la planification du routage dans la section ci-dessous). Les formulaires de demande concernant le transport adapté, présentés par chaque Conseil, constituent la principale source de ces données. Il en résulte que dans une large part, la planification du transport adapté et la gestion et l'analyse des renseignements connexes se font à l'extérieur de *MapNet*. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une pratique efficace, il convient de reconnaître que l'adoption progressive de méthodes visant à importer les données électroniques concernant les élèves qui ont des besoins spéciaux constitue une priorité convenue de la direction des STSRY.

Le codage des itinéraires d'autobus et des voyages dans le système devrait améliorer l'utilité opérationnelle et analytique du système de codage décrit ci-dessus. Les numéros d'identification des itinéraires et des voyages peuvent avoir leur importance pour ce qui est d'aider le planificateur ou l'analyste à mieux comprendre la nature et le type d'itinéraire appliqué. Actuellement, on code chaque itinéraire d'autobus au moyen d'un préfixe qui permet de reconnaître le numéro de l'autobus, et d'un suffixe qui détermine la séquence de l'itinéraire des voyages effectués par l'autobus, le matin et l'après-midi. On code le voyage, ou la combinaison des itinéraires de l'autobus, que ce soit le matin ou l'après-midi, au moyen du numéro et de l'identificateur de l'autobus

auquel on attribue un ensemble d'itinéraires (le matin ou l'après-midi). Aucun indicateur ne permet de reconnaître l'école desservie ou le type d'itinéraire appliqué. On ne peut pas identifier les itinéraires combinés (quand un autobus dessert plus d'une école) au moyen de la structure de numérotation des routes. Au lieu de cela, on les identifie seulement au moyen des codes d'activité associés à l'itinéraire. On n'a pas recours à une navette ou à des itinéraires de transfert dans ce système, de sorte qu'un codage spécialisé de ce type n'est pas pertinent à l'heure actuelle.

5.2.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que les Services de transport scolaire de la Région de York (STSRY) ont adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Le Consortium utilise un logiciel de transport pleinement opérationnel et hautement fonctionnel qui permet l'élaboration, la révision et l'analyse des stratégies de routage existantes et de remplacement.
- Les protocoles de sauvegarde et de récupération des données en cas de désastre, bien étayés et complets, mis en œuvre par le Consortium, assurent la continuité des activités et l'efficacité maximale du personnel.

5.2.3 Recommandations

Configuration du système

On reconnaît que la configuration et l'utilisation du système *MapNet* continue d'évoluer pour les besoins du Consortium. Cela dit, on devrait accorder une attention immédiate à un aspect de la configuration du système. On devrait institutionnaliser dès que possible l'utilisation de la base de donnée secondaire et de la base de données de simulation à des fins d'évaluation des modifications apportées aux itinéraires. La méthode actuelle qui permet d'utiliser les données en temps réel pour concevoir des changements peut engendrer de la confusion et des erreurs. On recommande que les STSRY mettent en œuvre une méthode susceptible de permettre au personnel de planification de recourir à une copie de sauvegarde de la base de données en temps réel, pour qu'il puisse concevoir et éprouver les modifications aux itinéraires. Les membres du personnel devraient obtenir la formation qui convient et avoir accès à une base personnelle de données de simulation qu'ils peuvent tenir à jour et réécrire au besoin, à des fins de gestion quotidienne du routage.

Formation du personnel

On recommande de mettre en œuvre un programme régulier de formation du personnel. Des écarts importants sont à signaler dans les niveaux de compétences techniques et d'expérience des planificateurs du Consortium. Étant donné la structure actuelle de l'organisation, chaque planificateur doit se charger de tous les aspects de la planification du transport dans les regroupements scolaires qui lui sont assignés, et ces écarts pourraient provoquer des disparités dans le niveau de service et dans l'efficacité à l'échelle du système. Une approche structurée et un investissement dans la formation continue pourraient résoudre en partie ce problème. Entre autres, on devrait mettre en place un programme de formation mensuel à l'interne, conçu pour combler les lacunes dans le niveau d'expertise de chaque planificateur. Ces cours ne devraient pas porter exclusivement sur le logiciel de routage, mais également sur des sujets touchant tous les aspects de la planification des itinéraires et des activités des services de transport scolaire. Dans la plupart des cas, on peut puiser pour ces cours à même l'expertise qui existe actuellement à l'échelle de l'organisation, mais il conviendrait parfois de recourir à des formateurs de l'extérieur, par exemple des représentants d'associations d'exploitants ou représentants des services des Conseils partenaires et d'autres spécialistes de l'industrie.

Codage du système – Itinéraires et voyages

La capacité des cadres supérieurs et des planificateurs de gérer et d'analyser la structure de routage du Consortium pourrait sensiblement s'améliorer par la mise en œuvre d'un système révisé de numérotation des itinéraires et des voyages. La numérotation des voyages devrait continuer à refléter les numéros assignés aux autobus, mais le fait de modifier les numéros attribués aux itinéraires pour rendre compte de l'école desservie ou du type d'itinéraire améliorerait sensiblement l'utilité des données à des fins d'analyse et d'établissement des rapports. Par exemple, on attribue aux routes actuelles un numéro d'identification basé sur le véhicule utilisé pour le service, que ce soit pour l'itinéraire du matin ou de l'après-midi, et sur la séquence du groupe d'itinéraires du matin ou de l'après-midi. Ainsi, le nom du voyage « 925 PM TRIP » et le numéro d'identification de l'itinéraire « 925-5 » dans la structure actuelle indiquent le premier trajet de la séquence de l'après-midi (les chiffres de 1 à 4 sont réservés aux trajets du matin), et qu'il est pris en charge par l'autobus n°925. Une structure révisée pourrait conserver le même nom, afin de maintenir le lien avec le numéro de l'autobus et la séquence de l'après-midi, mais comporter un numéro d'identification revu et corrigé tel que « W488-05 ». Ce numéro d'identification de l'itinéraire intègre une référence à l'école desservie (Woodland PS), et conserve la séquence afin d'indiquer qu'il constitue le premier trajet de la série des itinéraires de l'après-midi, pour l'autobus qui emprunte ce trajet particulier (05). De plus, on pourrait ajouter un suffixe s'il s'agit d'un itinéraire combiné (p. ex. W488-05C) assorti d'un code

(convention) qui indique soit la première, soit la dernière école desservie par le trajet. Cette méthode permet d'identifier facilement le but et le type de l'itinéraire, tant en ce qui a trait aux activités quotidiennes qu'aux fins d'analyse et d'établissement des rapports.

Codage du système - Activités et écoliers.

La méthode actuelle de codage ne permet pas la planification et l'analyse complètes des exigences liées au transport adapté dans le système. On recommande que la direction continue de concentrer ses efforts sur l'importation de données détaillées sur les écoliers concernés dans la base de données *MapNet*, afin de pouvoir déterminer pleinement les besoins en matière d'équipement spécial et de transport. On recommande en outre que la direction du Consortium envisage d'élargir la méthode actuelle de codage des activités afin d'englober toutes les exigences particulières en matière de transport. Enfin, la direction devrait réévaluer la liste des codes pour garantir l'identification de tous les groupements pertinents. Ceci s'applique tout particulièrement aux passagers qui ont recours au programme de paiement par l'utilisateur, car actuellement, ces personnes ne sont pas répertoriées dans le système comme utilisateurs des services de transport. Cette question fait l'objet d'un examen plus approfondi, dans la section ci-dessous portant sur l'analyse de l'efficacité du système.

5.3 Gestion de la carte numérique et de la base de données sur les écoliers

Cet aspect de l'examen de l'efficacité et de l'efficience visait à évaluer les processus et procédures en place pour la mise à jour et la gestion des données sur les écoliers et sur la carte numérique, ce qui constitue le fondement de tout système d'établissement des itinéraires des services de transport scolaire.

5.3.1 Observations

Carte numérique

MapNet s'appuie sur une seule carte numérique qui couvre la totalité de la zone desservie. La seule exception concerne un petit nombre d'itinéraires d'autobus qui traversent des zones dans le sud de la région (Toronto). Cette carte a été obtenue, et continue d'être mise à jour, en coopération avec la région de York. Le Consortium est confronté à des défis qui résultent du développement et de la croissance de la population dans la zone qu'il dessert. En plus des difficultés liées à l'établissement des itinéraires en raison de l'ajout d'un nombre important de nouvelles écoles et de nouveaux élèves, cette croissance pose d'importants problèmes pour ce qui est de maintenir l'exactitude des données de la carte numérique.

Le Consortium entretient des relations de travail avec le Service de planification du YCDSB, et il existe un protocole d'entente en bonne et due forme entre la municipalité de la région de York et les Services de planification des deux Conseils scolaires, YCDSB et YRDSB. Le Service de planification du YCDSB reçoit régulièrement de la région des mises à jour de la carte numérique, et les STSRY ont recours à des mises à jour comme principal mécanisme pour maintenir la pertinence de la carte numérique dans *MapNet*. Par conséquent, le Consortium doit compter sur l'exactitude des mises à jour fournies par la région, mais il est possible de bien gérer la situation grâce aux bonnes relations de travail avec les responsables de la région. Toutefois, il a été démontré que des problèmes pouvaient survenir, quand on a constaté que des données intégrées dans *MapNet* comportaient de nombreuses erreurs, ce qui a longtemps nui au travail des planificateurs d'itinéraires jusqu'à ce qu'on corrige le problème, récemment. Un examen des rapports diagnostiques de la carte, générés par le système, ne révèle que très peu de problèmes à l'heure actuelle.

Il incombe en principe à l'analyste en logiciel de maintenir les valeurs globales par défaut pour tous les paramètres du système tels que les critères relatifs à la charge des autobus, l'heure d'embarquement des écoliers, la vitesse des véhicules sur la route, etc. Quand le Consortium obtient une nouvelle carte, son personnel s'assure de maintenir l'intégrité des attributs spécifiques de *MapNet* (p. ex. un segment « aucun déplacement » ou « ne pas traverser à pied »). Cependant, dans la pratique, ces valeurs par défaut n'ont subi aucune modification depuis l'adoption du logiciel *MapNet*, il y a près de trois ans. L'analyste en logiciel, le gestionnaire de secteur, le gestionnaire et le personnel de Trapeze ont examiné les données de calibrage de la vitesse sur la carte. Au départ, les STSRY ont tenté d'établir des vitesses particulières pour chaque segment de route dans la zone desservie, mais cette méthode s'est avérée trop difficile à gérer. Comme solution de rechange, le personnel a élaboré des caractéristiques générales ayant trait aux réseaux de routes en zone rurale et urbaine, que l'on utilise actuellement. On a également établi les critères relatifs à la charge et à l'heure d'embarquement des écoliers en consultation avec le personnel de Trapeze au moment de la mise en œuvre du système, et ces valeurs sont demeurées inchangées depuis.

Les exploitants de services d'autobus doivent fournir des « exemplaires certifiés » de leurs itinéraires une fois par an. Il s'agit de rapports détaillés de routage, générés par les exploitants au moyen de *MapNetWeb*, et annotés, comportant des corrections et des commentaires qui se fondent sur le processus de vérification autogéré des itinéraires. Les exploitants fournissent des corrections ayant trait à l'heure des arrêts, aux charges d'écoliers et à d'autres aspects du routage, au besoin. Ces formulaires sont envoyés au Consortium vers la fin d'octobre, catalogués, puis utilisés par les planificateurs et les gestionnaires de secteur afin d'analyser et de corriger les itinéraires dans *MapNet*. Les entretiens avec les planificateurs ont révélé qu'ils n'utilisent pas

régulièrement ces rapports pour évaluer la carte ou en mettre à jour les données. Quand un problème se présente par rapport à l'horaire d'un trajet, le planificateur en corrige plutôt les données en changeant l'horaire manuellement et non en s'attaquant à tout problème sous-jacent ayant trait à la calibration de la vitesse sur la carte.

L'analyste en logiciel ou les gestionnaires de secteur déterminent les périmètres dangereux et les segments de rue assortis de la mention « aucun déplacement » sur la carte au moyen de la fonctionnalité « *block policy* » de *MapNet*. Cette fonction permet à l'utilisateur d'assigner des attributs à des segments de route en particulier. Par exemple, quand il s'agit de désigner une zone qu'il est dangereux de franchir à pied, chaque segment en bordure de cette zone comporterait la mention « ne pas traverser à pied ». Certains membres du personnel comprennent et utilisent la fonctionnalité « polygone » du système pour établir des frontières à des fins particulières, mais cette technique n'est pas employée couramment à l'échelle de l'organisation.

Gestion des données sur les écoliers

La base de données *MapNet* contient les données sur tous les élèves inscrits aux écoles des deux Conseils partenaires. Le Consortium télécharge toutes les données sur les écoliers fournies par les deux Conseils partenaires afin de faciliter la planification des itinéraires avant le début de chaque année scolaire. On procède à un ou plusieurs téléchargements progressifs afin de s'assurer que l'on a téléchargé vers *Mapnet* les données les plus récentes avant le début de l'année scolaire. En ce qui a trait à l'année scolaire 2007-2008, on a obtenu ces données entre le 5 juin et le 23 juillet. Même si cette base de données constitue l'élément de référence pour l'année scolaire suivante, la planification des itinéraires se fonde sur le travail de conception mené durant le courant de l'année scolaire précédente, tel que décrit plus en détail dans la section ci-dessous concernant la *planification des itinéraires*.

La gestion continue des données sur les écoliers dans le courant de l'année scolaire diffère dans les deux Conseils partenaires. Le York Region District School Board (YRDSB) utilise le système Trillium pour consigner les renseignements sur les écoliers et produit un rapport bimestriel comportant des ajouts, des modifications et des suppressions, aux fins des STSRY. Étant donné que le YRDSB vient tout juste d'installer le système Trillium de gestion des données, les STSRY n'ont pas encore mis au point un processus de téléchargement comme celui qui existe déjà au YCDSB. Les STSRY et le YRDSB planifient actuellement la mise en place, durant l'année scolaire en cours, d'un système d'automatisation du processus de téléchargement des données. À l'heure actuelle, le rapport parvient à l'organisme sous la forme de fichiers électroniques multiples et il faut environ un ou deux jours à l'analyste en logiciel pour traiter et structurer les données afin de les télécharger vers la base de données *MapNet*. Ce processus ne permet pas d'obtenir des données courantes assorties d'un niveau

d'exactitude adéquat, de sorte que les planificateurs, dans certains cas, ne tiennent pas compte de la validité des données sur les écoliers dans leurs activités quotidiennes de planification et de maintenance des itinéraires.

Le processus est entièrement différent en ce qui concerne le YCDSB. On produit un rapport quotidien afin de faciliter le téléchargement automatisé des données vers *MapNet*. Autant que possible, on associe les données concernant les nouveaux écoliers aux données de la carte, et un arrêt d'autobus leur est attribué au moyen d'un processus automatisé. Les modifications aux dossiers existants, par exemple en ce qui concerne l'adresse d'un élève, sont traitées de façon automatique, et les planificateurs ne doivent aucunement intervenir manuellement à moins que le système génère un message d'erreur. Les dossiers supprimés des écoliers apparaissent dans des listes que l'on vérifie manuellement avant de les retirer de *MapNet*. Les données sur les écoliers qui ne font l'objet d'aucune correspondance sur la carte en raison d'erreurs dans la saisie, sont renvoyées au Conseil concerné pour correction.

En plus de la disparité entre les Conseils partenaires concernant la gestion des données sur les écoliers, il convient de mentionner un autre aspect en ce qui a trait au processus de gestion des données sur les élèves : le fait que les planificateurs ne traitent pas ou ne mettent pas à jour les données sur les écoliers dans *Mapnet*, selon les pratiques d'exploitation du Consortium. Les données sur les écoliers demeurent inchangées quand elles sont importées à partir des téléchargements annuels, bimestriels (YRDSB) ou quotidiens (YCDSB) en provenance des Conseils partenaires. Les données particulières au transport, p. ex. les codes de programme (se référer aux points ci-dessus) sont mises à jour dans les systèmes de données sur les élèves des Conseils scolaires. Il en résulte que les données sur les élèves, envoyées par chaque Conseil partenaire, doivent être très fiables et complètes, afin de permettre l'exactitude de l'établissement des itinéraires auquel on ne devrait procéder que si l'on est certain que toutes les sources de données sont exactes. Au cours des entretiens, on a examiné un certain nombre de dossiers d'élèves. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un échantillon statistique, cet examen aléatoire a révélé un grand nombre d'inexactitudes. Alors que nous reconnaissons la pertinence de cette approche étant donné l'importance et le rythme du changement au sein du Consortium, ce ne sera pas pratique tant que les deux conseils partenaires ne fournissent pas des téléchargements quotidiens qui soient exacts et complets.

5.3.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Grâce à des données cartographiques centralisées et aux relations de travail que le Consortium entretient avec les fournisseurs de ces données, le personnel de planification dispose de données cartographiques complètes et exactes, en dépit du rythme rapide de développement dans la zone desservie.
- La méthode hautement automatisée en matière de gestion des renseignements sur les élèves en ce qui a trait au téléchargement quotidien des données du YCDSB constitue une excellente pratique aux fins de ce système de transport de grande envergure en pleine croissance. Bien que cette méthode exige un fort degré d'exactitude et l'intégralité des données qui font l'objet d'un transfert, elle constitue un processus approprié dans le cadre de ce type de système.

5.3.3 Recommandations

Maintenance de la carte numérique

Même si actuellement, on a recours à une méthode appropriée en ce qui a trait à la maintenance de la carte, on recommande que le Consortium révise les paramètres globaux de la carte en ce qui a trait à des éléments tels que le moment de l'embarquement aux arrêts. L'examen des pratiques de routage et de fonctionnement a révélé qu'il peut exister des inexacitudes en raison de paramètres par défaut inappropriés. De plus, la responsabilité de maintenir l'exactitude et l'intégralité des paramètres devrait incomber à un seul employé qualifié de l'organisation.

La même personne devrait se charger d'une gestion plus dynamique des attributs de la carte, à l'échelle des détails, et obtenir la formation qui convient à cette fin. Bien que nous reconnaissons la difficulté de gérer les attributs à l'échelle des segments dans une carte de grande envergure, nous sommes d'avis qu'il s'agit d'une activité nécessaire pour améliorer progressivement l'efficacité globale de la carte et par conséquent, le système de transport dans son ensemble. Si le minutage d'un trajet particulier est inexact en raison de paramètres inappropriés, par exemple, le fait de modifier manuellement le minutage du trajet ne corrige pas le problème sous-jacent, de sorte que le minutage de tous les autres itinéraires qui empruntent le même segment de route sera également inexact.

Gestion des données sur les écoliers

Les cadres supérieurs devraient insister sur l'importance d'assurer en permanence un fort degré de continuité et de précision dans la gestion des données sur les écoliers, obtenues des deux Conseils partenaires, et accélérer le processus à cet égard. Les lacunes dans la transmission de données complètes, au moment opportun, de la part du YRDSB en ce qui a trait à tous les types d'écoliers, et de données sur les écoliers

ayant des besoins spéciaux, de la part des deux Conseils partenaires, nuisent gravement à l'exactitude et à l'efficacité du processus actuel de conception des itinéraires et aux efforts de maintenance, comme on le précise plus loin dans l'analyse de l'efficacité du système de routage.

5.4 Rapports du système

Un processus adéquat d'établissement des rapports permet de circonscrire rapidement les tendances susceptibles de nuire aux activités d'exploitation, améliore le potentiel analytique de l'organisation et permet aux partenaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation d'être mieux informés sur les activités. Cet aspect de l'examen visait à cerner le type de rapports que l'on génère régulièrement, qui reçoit ces rapports et quel est le potentiel d'élaboration de rapports ad hoc.

5.4.1 Observations

Rapport et diffusion des données

Les principaux rapports utilisés à l'échelle du système sont ceux auxquels on a accès au moyen de *MapNetWeb*, tel qu'indiqué ci-dessus. Bien que nous reconnaissons les efforts du Consortium pour favoriser l'utilisation de son système parmi les groupes autres que son personnel, il est apparu clairement à l'examen des données sur les utilisateurs qu'un très petit nombre d'écoles utilisent réellement cet outil précieux. Toutefois, les exploitants accèdent au système de façon beaucoup plus efficace. Le Consortium limite également l'accès de chaque groupe à l'information. Bien que cette mesure s'avère en général appropriée, le fait de limiter l'accès des entreprises de services de transport à certains renseignements précis ayant trait aux écoliers qui montent à bord des autobus le long des trajets assignés à ces exploitants, constitue une mesure indue qui engendre de sérieux problèmes de sécurité et d'exploitation. Nous comprenons le besoin de protéger les renseignements personnels de l'élève, mais il est couramment accepté dans l'industrie que les exploitants de services de transport scolaire doivent savoir qui sont les élèves dont ils ont la responsabilité. De plus, il est impossible pour ces exploitants de fournir des données exactes au cours du processus ayant trait aux « exemplaires certifiés » des itinéraires s'ils ne disposent pas d'une liste des écoliers admissibles à chaque arrêt de l'autobus.

On utilise différents rapports ayant trait au système au sein du Consortium, surtout aux fins de l'analyste en logiciel, des gestionnaires de secteur et du gestionnaire, afin de diagnostiquer et de surveiller le système. Il s'agit entre autres des rapports diagnostiques ainsi que des rapports d'exceptions visant à cerner différents sous-ensembles de données que l'on doit analyser ou qui nécessitent une intervention (p. ex.

les écoliers qui ne sont jumelés à aucune donnée sur la carte). On génère tous ces rapports au besoin.

On extrait également des données du système régulièrement, à des fins d'analyse. Ce travail incombe principalement à l'analyste et au gestionnaire au sein de l'organisation. En général, les planificateurs se servent de données extraites directement du système *MapNet*. La grande quantité de renseignements et de données disponibles à des fins d'analyse dans *Mapnet* constitue l'un des principaux avantages d'un système de ce type. Il existe certaines limites quant à l'utilité des données en raison des structures de codage et du caractère global de la base de données, tel qu'indiqué ailleurs dans le rapport. Mis à part ces limites, le Consortium a démontré sa capacité d'extraire et de traiter des données à cette fin.

Mesure du rendement

Dans les rapports du Consortium, on utilise des données extraites et des rapports du système afin de calculer plusieurs « indicateurs de services clés ». Une liste fournie dans le cadre de l'examen de l'efficacité et de l'efficience indique plusieurs éléments de mesure considérés comme appropriés pour ce qui est d'évaluer globalement le rendement. Les voici : la durée moyenne du trajet de l'écolier; le nombre d'écoliers dont le trajet dure plus de 60 minutes; longueur moyenne (en temps et en kilomètres) des itinéraires; et le calcul des arrivées en retard. Toutefois, à l'examen des documents ou des renseignements recueillis au cours des entretiens avec le personnel, rien ne permet d'affirmer que ces mesures sont calculées et consignées de façon à être utiles pour analyser les tendances ou pour renseigner les partenaires et les usagers sur le rendement à l'échelle du système. De plus, étant donné que des erreurs peuvent se glisser dans la base de données, tel qu'indiqué ci-dessous dans l'analyse de la planification et de l'efficacité du système de routage, on peut s'interroger à l'heure actuelle sur la valeur de ces mesures.

5.4.2 Recommandations

Établissement des rapports et mesure du rendement

Améliorer et augmenter l'extraction de données à des fins d'analyse, les mécanismes d'établissement de rapports internes et externes à des fins de gestion du système et d'information, et les mesures du rendement à des fins d'établissement des rapports et d'analyse du rendement à l'échelle du système. Toutefois, avant d'aborder ces aspects, le Consortium doit résoudre d'autres problèmes plus pressants dans le domaine de la gestion des données sur les élèves, du codage du système, de la formation du personnel et de la planification des itinéraires, questions qui doivent toutes être traitées en priorité.

On recommande par conséquent de considérer les projets dans ce domaine comme secondaires par rapport aux recommandations contenues ailleurs dans les sections portant sur le routage et la technologie.

5.5 Planification et établissement des itinéraires du transport régulier et du transport adapté

La planification des itinéraires constitue la principale activité du Consortium. Les programmes éducatifs spéciaux en particulier présentent des défis uniques qui exigent souvent le recours à des stratégies opérationnelles qui débordent de beaucoup le cadre normal des pratiques au sein d'une organisation. Cette partie de l'examen vise à évaluer les stratégies, tactiques et processus utilisés pour fournir des services de transport aux écoliers avec ou sans besoins spéciaux, et les méthodes utilisées pour réduire le coût et les perturbations opérationnelles liés aux deux types de services de transport.

5.5.1 Observations

Planification du routage

Le Consortium mène ses activités en fonction d'un calendrier de planification annuel complet. Le cycle de planification annuel commence au début des classes en septembre et se poursuit jusqu'à ce qu'on termine la planification en prévision de l'année scolaire suivante, en août. Le calendrier de planification exige qu'on exécute plusieurs tâches particulières à chaque mois de l'année, mais il n'exige pas du personnel du Consortium qu'il revoit systématiquement tous les itinéraires au cours des mois qui précèdent le début des classes. On utilise plutôt une stratégie visant à apporter continuellement des petites modifications aux itinéraires tout au long de l'année scolaire. On analyse les modifications importantes susceptibles de toucher la structure des itinéraires après le début des classes, et le processus se termine vers la fin de l'hiver. Ces changements sont transmis aux écoles au printemps et mis en œuvre durant l'année scolaire courante. Selon le personnel du Consortium, on s'assure de cette façon que les itinéraires et l'heure des arrêts sont bien établis et que les personnes susceptibles de recourir aux itinéraires durant l'année scolaire suivante en comprennent bien la teneur. On croit en outre que cette méthode facilite la réalisation des objectifs de planification du routage. Même si cette méthode constitue une nouvelle approche par rapport au cycle de planification plus courant (avec de nouveaux itinéraires appliqués au début de chaque année scolaire), il semble qu'elle soit efficace dans le contexte de la pratique existante, de la culture des Conseils et de l'approche opérationnelle globale du Consortium.

Dans ce contexte global, chaque planificateur voit veiller à concevoir et à gérer les itinéraires qui lui sont assignés dans la région géographique dont il a la charge. Ces fonctions portent sur le transport des élèves avec ou sans besoins spéciaux, la gestion quotidienne du routage ainsi qu'une nouvelle conception périodique des itinéraires. On procède à une redéfinition des itinéraires en réponse à un événement particulier (en général l'ouverture d'une nouvelle école), ou suite à une analyse ciblée dans une zone géographique particulière qui présente certains problèmes. Ce sont les planificateurs et les gestionnaires qui cernent le besoin, ou alors, il découle d'un événement ou d'une situation, par exemple l'arrivée tardive fréquente d'un autobus. Des demandes concernant des modifications mineures aux itinéraires peuvent provenir des exploitants, mais en général, elles résultent d'une plainte ou d'un problème porté à l'attention du planificateur par un administrateur d'école ou un parent. L'examen par le planificateur des « exemplaires certifiés » des itinéraires constitue également une des causes types à l'origine d'une modification de l'itinéraire, tel qu'indiqué précédemment dans le rapport. Les gestionnaires de secteur planifient les itinéraires du transport scolaire d'été. Les planificateurs ne participent pas au processus estival du transport scolaire car ceci a lieu durant les mois de mai et juin, au moment où eux-mêmes poursuivent leur travail de révision des itinéraires de l'année scolaire à venir.

La technique principale de routage qu'utilisent les STSRY combine de multiples itinéraires dans un seul voyage, soit le matin, soit l'après-midi (réutilisation « étagée » des véhicules). Ainsi, le processus qui vise à assigner les autobus à des itinéraires individuels est essentiel à l'efficacité du système dans son ensemble. En général, chaque planificateur traite cet aspect dans la prise en charge des activités d'exploitation sur une base quotidienne, et cet aspect fait également l'objet d'une attention concertée de tous les planificateurs. En général, les gestionnaires de secteur traitent les questions touchant les conflits, les autobus sous-utilisés et ceux que l'on doit mettre hors service, ou détiennent le pouvoir à cet égard. C'est particulièrement le cas dans les situations où l'on doit ajouter ou soustraire des itinéraires à des exploitants précis.

Tous les planificateurs ont à leur disposition un rapport sur les horaires liés aux différents trajets pour les aider dans l'attribution des trajets, mais ils n'y ont pas recours régulièrement. Cet outil fournit une représentation visuelle de chaque itinéraire, et le lien des itinéraires qui forment des voyages, en ce qui a trait à chaque autobus. Il permet au planificateur de voir facilement le moment de début et de fin des trajets, ainsi que les temps morts entre les voyages et les déplacements à vide. Mais surtout, cet outil permet aux planificateurs de vérifier s'il existe des chevauchements (moments où deux itinéraires sont assignés au même autobus) et de constater les lacunes quand un autobus n'est pas utilisé à pleine capacité un jour précis, et qu'on pourrait lui assigner un itinéraire supplémentaire. Les gestionnaires de secteur et le gestionnaire utiliseraient cet outil pour s'assurer de l'efficacité globale du système de routage. Toutefois, un bref

examen d'un rapport sur les horaires au cours de la portion réalisée sur place de l'examen de l'efficacité et de l'efficience, a indiqué un nombre important de chevauchements d'itinéraires. La raison de cette situation n'est pas claire, et peut indiquer des conflits d'horaires ou des inexactitudes ayant trait aux itinéraires, dont on ne rendrait pas compte des horaires adéquatement. Peu importe la cause, cet examen indique que les renseignements consignés dans la base de données ne rendent pas pleinement compte des activités sur la route.

Analyse des heures de sortie de classe

Le Consortium dispose d'un atout important, surtout quand on considère l'importance que l'on attache à la technique de la réutilisation « étagée » des véhicules dans l'établissement des itinéraires, c'est-à-dire la capacité de modifier l'heure de fin des classes. Le Consortium effectue régulièrement l'analyse de l'impact lié aux heures de sortie de classe, soit en réponse à l'ouverture de nouvelles écoles, auquel cas on détermine les heures de sortie de classe, soit en tant que mesure d'efficience, à la demande du Conseil ou encore, suivant une initiative à l'interne. Le niveau de contrôle que le personnel du Consortium exerce sur l'établissement de l'heure de fin des classes est unique en son genre et représente un avantage particulier quant à sa capacité de fournir une structure de routage efficace et efficiente.

À ce jour, dans le domaine de la planification des itinéraires, on a surtout insisté sur la mise en œuvre complète du logiciel *MapNet* et sur l'amélioration de son utilité de base au moyen de mesures plus efficaces de gestion des données sur les élèves, de l'amélioration des connaissances des planificateurs et des efforts du même type. Récemment, le Consortium a mis à l'essai des outils tels que les zones de simulation, l'optimisation et autres, ainsi que les fonctionnalités perfectionnées du système.

Toutefois, au moment de cet examen, on en était encore aux premiers balbutiements.

Paiement par l'utilisateur

Le fait que les services de transport offerts par courtoisie ne fassent pas l'objet d'un suivi dans le système constitue un problème important en ce qui concerne l'efficacité de la planification des itinéraires. On répertorie ces passagers inscrits au programme de « paiement par l'utilisateur » dans une base de données différente, à des fins de facturation. Les planificateurs doivent évaluer l'impact du transport de ces passagers au moment de planifier les charges et de rendre compte des modifications dans le système. Les planificateurs ont de fait accès aux données du système de facturation du programme de paiement par l'utilisateur, qui indiquent l'utilisation réelle des places. Les planificateurs

doivent également se charger de déterminer le nombre de places disponibles aux fins du programme de paiement par l'utilisateur¹⁴. Le fait de devoir manipuler des données de deux systèmes différents s'avère toutefois fastidieux et peu pratique en ce qui a trait à de nombreuses activités quotidiennes. Ce qui précède, couplé à des problèmes liés à la gestion de données sur les écoliers du YRDSB, et aux faiblesses dans le codage des données liées aux écoliers ayant des besoins spéciaux, tel qu'indiqué antérieurement dans le rapport, engendre des inexactitudes dans l'ensemble de la base de données *MapNet*, ce qui nuit à l'efficacité des processus de planification et qui annule dans une large mesure la valeur de l'analyse des données, comme on le verra plus loin.

Analyse de l'efficacité du système¹⁵

Les STSRY gèrent un système de transport qui fournit des services dans une grande région géographique. La région desservie se situe largement en zone urbaine et en banlieue, mais elle comporte également certaines caractéristiques de régions rurales. Il s'agit d'un système de grande envergure qui touche une population globale de plus de 157 000 écoliers, dont environ 26 %, soit plus de 49 000, bénéficient de services de transport. La proportion relativement faible d'utilisateurs du transport scolaire témoigne de la forte densité globale de la population dans la zone desservie. Le Consortium accomplit sa mission au moyen d'un éventail d'environ 1 150 véhicules de divers types, des taxis aux gros autobus scolaires. On compte parmi ces véhicules 777 autobus scolaires de 20 sièges ou plus.

Au total, 3 143 itinéraires quotidiens sont assignés à ces 777 autobus. Chaque itinéraire, tel que défini ici, est associé à une charge unique d'écoliers qui se rendent à une école ou plusieurs écoles. Grâce aux heures de fin de classe variables, chaque autobus (qui comporte 20 places ou plus) peut plus facilement se voir assigner plus d'un itinéraire le matin ou l'après-midi, pour une moyenne de deux itinéraires le matin et deux l'après-midi, et un total de quatre itinéraires par autobus par jour.

L'utilisation de la capacité moyenne simple pour l'ensemble du parc de 777 autobus correspond à 38 % (ou six sièges inoccupés sur dix). Pour évaluer ce qui précède, on se fonde sur la moyenne d'utilisation liée à tous les itinéraires, le chiffre pour chaque itinéraire étant calculé en divisant la capacité nominale de l'autobus, telle que consignée dans *MapNet*, par la charge maximale d'écoliers correspondant à cet

¹⁴ On examine le programme de paiement par l'utilisateur par rapport à la gestion du Consortium aux points 3.4.1 et 3.4.3 (pages 20 et 23), et en ce qui a trait aux politiques et aux pratiques, au point 4.2.1 (page 27).

¹⁵ Cette analyse se fonde sur les données extraites du système *MapNet* au moment de l'examen. Ces résultats n'ont pas fait l'objet d'un rapprochement avec les valeurs signalées par le Consortium au cours de l'enquête du Ministère, qui sont citées dans d'autres parties du présent rapport.

itinéraire en particulier. On estime que le taux d'utilisation du véhicule, basé sur la capacité moyenne de charge de l'autobus (sans facteur de pondération lié aux écoliers), sera inférieur au taux prévu. En général, on assignera aux élèves du secondaire un facteur de pondération qui abaisse le taux de charge réel d'un autobus, car on a recours à un nombre inférieur à la capacité nominale de trois écoliers par siège. Ceci a la conséquence inverse sur l'utilisation, car on abaisse ainsi le numérateur de l'équation au moment de prévoir l'utilisation de la charge. On illustre au tableau 5, ci-dessous, le nombre d'itinéraires par autobus et l'utilisation de la capacité nominale moyenne par type de véhicule.

Tableau 5 – Statistiques de routage

Type d'autobus/ charge	Décompte (service)	Itinéraires/ moyenne par jour	Utilisation moyenne de la capacité de charge
20	198	3,8	25%
36	1	3,0	22%
72	578	4,1	42%
Total	777	4,0	38%

On doit toutefois examiner ces résultats à la lumière des limites inhérentes aux données. Tel qu'indiqué précédemment, nous savons que la capacité de charge est sous-estimée parce qu'on ne tient pas compte dans les données des passagers qui se prévalent du programme de paiement par l'utilisateur. Nous avons également constaté des inexactitudes qui découlent de l'absence de mises à jour régulières des données sur les écoliers provenant du YRDSB. Pratiquement parlant, il en résulte des limites quant à la capacité des planificateurs de fournir des données exactes par rapport aux itinéraires pris individuellement. Par exemple, les données indiquent 681 itinéraires sur un total de 4 180 (véhicules de tout type) auxquels on n'a assigné aucun écolier. Ce chiffre représente 16,5 % du total, et il est impossible de dire s'il s'agit d'itinéraires réels dont les données sont manquantes, ou si ces itinéraires sont désuets. Dans le cas des autobus représentés au tableau 6, un examen plus poussé de la catégorie des 0 à 10 %, 272 itinéraires sur un total de 3 143 (8,7 %) ont des charges nulles. Si on éliminait ces chiffres, l'utilisation moyenne de la capacité de charge atteindrait 42 %. Le fait de procéder à un rajustement par rapport au programme de paiement par l'utilisateur améliorerait encore davantage ces résultats.

Toutefois, même en procédant à ces rajustements, l'utilisation de la capacité de charge est toujours inférieure aux attentes. Un examen des routes qui présentent le taux d'utilisation le plus élevé renforce cette évaluation globale. Seulement 34 des 3 143 itinéraires d'autobus (1 %) ont des capacités de charge prévues qui excèdent la capacité du véhicule. Bien que ces données semblent à première vue farfelues, il est important de reconnaître que les chiffres concernant tous les itinéraires se rapportent aux passagers admissibles et non aux passagers réels. C'est monnaie courante chez les organisations de transport de planifier en fonction d'un taux de charge supérieure dans le cas de nombreux itinéraires, car on s'attend à ce que de nombreux passagers admissibles n'utilisent pas le service tous les jours. Bien qu'on ne puisse pas en tirer de conclusion ferme en ce qui a trait aux inexactitudes dans les données, ces chiffres constituent un indicateur de rendement. On trouvera au tableau 6, ci-dessous, la

distribution de l'utilisation de la capacité à l'échelle des 3 143 itinéraires d'autobus ayant une charge possible de 20 passagers ou plus.

Tableau 6 – Chiffres liés à l'utilisation

Taux d'utilisation	Nombre d'itinéraires
0 à 10 %	596
11 à 20 %	376
21 à 30 %	374
31 à 40 %	446
41 à 50 %	338
51 à 60 %	339
61 à 70 %	269
71 à 80 %	211
81 à 90 %	113
91 à 100+ %	81
Grand Total	3143

En plus du nombre relativement élevé d'itinéraires auxquels aucun passager n'est assigné, lequel a un impact négatif sur les résultats concernant l'utilisation de la capacité de charge, certaines inexactitudes dans les données ayant trait aux arrêts d'autobus sont également problématiques. Les données fournies par le Consortium indiquent que le système compte 6 380 arrêts d'autobus auxquels aucun écolier n'est assigné. Là encore, il est impossible de déterminer dans le cadre de la présente analyse quelle est la proportion de ces arrêts auxquels aucun écolier n'a réellement été assigné (ce qui est souvent le cas pour les élèves ayant des besoins spéciaux en raison des inexactitudes dans les données qui les concernent), ou combien ne sont simplement plus valides. Quoi qu'il en soit, il s'agit d'un grave problème de gestion des données auquel le Consortium doit s'attaquer.

La durée moyenne du trajet par écolier est de 29 minutes pour l'ensemble des itinéraires du système, et de 28 minutes en ce qui a trait aux passagers des autobus mentionnés au tableau 7. On évalue cette durée en additionnant la durée de chaque itinéraire en minutes, du premier au dernier arrêt, et en divisant le total obtenu par le nombre d'itinéraires. Ces données ne comprennent pas les voyages à vide. Il s'agit d'un

excellent résultat, auquel on s'attendait, compte tenu des caractéristiques géographiques et autres caractéristiques des services du système des STSRY.

Si on examine la valeur réelle des données, la combinaison des itinéraires par autobus, l'utilisation de la capacité de charge et la durée des trajets, on obtient le portrait d'un système où on utilise efficacement la réutilisation « étagée » des véhicules comme stratégie de routage, mais non la capacité de charge disponible pour chaque itinéraire. Le service dispensé aux écoliers semble excellent, la durée des trajets paraît très raisonnable dans l'ensemble et il y a beaucoup de places dans les autobus. Il convient d'examiner toutes ces données avec prudence quant à leur exactitude et aux conclusions qui en découlent, y compris les rapports qui indiquent que les horaires de routage sont inexacts et qui pourraient fausser les résultats qui, par ailleurs, viennent en appui aux commentaires positifs du présent paragraphe.

Utilisation de petits véhicules

Le Consortium utilise un grand nombre de taxis et de petits véhicules pour le transport adapté. Les données indiquent un total de 976 itinéraires par véhicule, chaque unité pouvant transporter 10 écoliers ou moins. On trouvera au tableau 7 ci-dessous les statistiques de routage concernant ces véhicules. Toutefois, à l'examen, les données se révèlent à nouveau problématiques, car elles indiquent que 409 véhicules sur un total de 976 (42 %) ne transportent aucun passager. Si l'on table sur l'exactitude des données, il semble que l'on ait recours dans une large mesure aux taxis et à d'autres petits véhicules pour le transport scolaire au sein du système des STSRY.

Tableau 7 – Statistiques de routage – petits véhicules

Type d'autobus (capacité)	Décompte (service)	Itinéraires (moyenne par jour)	Utilisation moyenne de la capacité de charge
1	21	2,3	84%
3	13	1,8	8%
4	150	2,0	21%
5	143	3,2	35%
6	16	2,4	37%
7	9	1,8	6%
8	1	2,0	0%
10	26	3,7	16%
Total	380	2,6	29%

5.5.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Les Conseils partenaires ont permis au Consortium de maximiser l'utilisation de l'actif en lui conférant le pouvoir de déterminer l'heure de fin des classes. Le Consortium a fait un excellent usage de cet outil afin d'optimiser l'utilisation du service par rapport au nombre d'itinéraires particuliers à chaque autobus, sur une base quotidienne.

5.5.3 Recommandations

Intégralité et exactitude des données

Tant qu'on n'aura pas terminé l'élaboration de la base de données sur les écoliers et mis à jour la structure de codage de façon à donner un portrait exact de la clientèle, toute évaluation de l'efficacité de la planification des itinéraires soulèvera des doutes. Le Consortium devrait mettre en œuvre sans tarder les recommandations concernant la gestion des données sur les écoliers et les structures de codage énoncées ailleurs dans le rapport. De plus, on devrait mener un examen en profondeur de toutes les routes et de tous les arrêts auxquels aucun passager n'est assigné, dans le contexte de ces modifications, afin de s'assurer que les données qui servent à l'analyse et à la gestion

quotidienne du système de transport rendent compte avec exactitude des activités d'exploitation réelles. Tout comme pour la recommandation concernant la mesure du rendement, il est possible d'améliorer la structure d'établissement des itinéraires. Toutefois, on ne peut pas donner suite à ces éléments tant qu'on n'aura pas au préalable corrigé certains problèmes plus pressants.

Conception et élaboration des itinéraires

Après avoir achevé les tâches visant à régler les problèmes d'exactitude et d'intégralité des données mentionnés ci-dessus, le Consortium devrait mener une analyse détaillée de son plan d'établissement des itinéraires afin de régler les problèmes concernant l'utilisation de la capacité. On devrait examiner dans le cadre de l'évaluation si le fait de hausser le nombre d'écoliers assignés à un autobus, conjugué à la baisse probable du nombre de fois qu'on utiliserait ce même autobus au cours de la journée, permettrait d'améliorer l'efficacité en termes de coûts sans nuire à l'efficience du système.

On devrait également évaluer dans cette analyse le type des véhicules utilisés afin de s'assurer qu'ils répondent bien aux exigences. On pourrait peut-être réduire le nombre total de véhicules utilisés en améliorant la gestion des données et en modifiant les stratégies de routage. On prend la décision d'assigner certains écoliers à des taxis sans examiner formellement le rapport coûts-avantages, et les inexactitudes dans les données indiquent qu'il serait difficile à l'heure actuelle de procéder à cet exercice. Même s'il est souvent nécessaire de recourir à des véhicules qui ne comptent qu'un seul passager ou peu de passagers en raison des exigences de programme et de la prise en charge des comportements, on devrait revoir chaque cas pour déterminer s'il est possible d'assigner certains écoliers à d'autres véhicules afin de rentabiliser davantage la méthode de transport.

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

L'utilisation des méthodes d'établissement des itinéraires et de la technologie obtient une moyenne **modérée**. Le Consortium travaille fort et efficacement pour mettre en œuvre la technologie disponible et en tirer le meilleur parti possible, afin d'améliorer ses services de transport. Étant donné que le Consortium a lancé ses activités il y a trois ans à peine, les progrès accomplis sont remarquables.

L'organisation et la structure stratégique du Consortium sont bien adaptées pour qu'il soit possible de tirer avantage de cet investissement dans la technologie, afin de garantir un système de transport efficace et efficient. Toutefois, le Consortium n'avait toujours pas réalisé bon nombre des avantages prévus au moment du présent examen de l'efficacité et de l'efficience. Dans ce contexte, les STSRY sont en mesure de profiter d'occasions importantes de commencer à tableur sur les investissements effectués

jusqu'ici, et pour ce faire, uniformiser et améliorer les connaissances de tout le personnel de planification et la gestion globale des données du système. Il est possible de hausser le niveau global d'efficacité du système. Le fait d'appliquer les mesures indiquées dans le présent rapport contribuera à la viabilité et au succès des programmes dans l'avenir.

6 Contrats

6.1 Introduction

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

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

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

Contrats – Appréciation de l'efficacité et de l'efficience : Modérée - élevée

6.2 Structure des contrats

Un contrat de transport efficace établit un point de référence clair qui définit les rôles, les exigences et les attentes de chaque parti impliqué et présente le détail de la rémunération offerte pour le service désigné. Les contrats efficaces prévoient aussi des pénalités en cas de non-respect des paramètres de service établis et peuvent prévoir des mesures d'encouragement pour le dépassement des exigences de service. On inclut dans l'analyse contractuelle un examen des clauses contenues dans le contrat pour s'assurer que les modalités sont clairement exprimées et qu'un examen de la structure tarifaire soit effectué afin de permettre la comparaison de ses composantes avec les pratiques exemplaires.

6.2.1 Observations

Clauses des contrats des exploitants de services d'autobus

Actuellement, tous les exploitants sont liés par une prolongation du contrat de 2005-2006 pour la durée de l'année scolaire 2007-2008. À ce moment-ci, tous les exploitants ont signé le contrat et les prolongations pertinentes au cours des deux dernières années. Le contrat actuel a d'abord été mis au point par le personnel du Consortium,

puis approuvé par le Conseil conjoint. Les contrats sont structurés de façon à délimiter les attentes en matière de service et à s'assurer que les exploitants de services de transport respectent les niveaux de service prévus.

Les contrats comportent des dispositions relatives aux obligations des chauffeurs par rapport à la prise en charge des écoliers et l'exploitation conformément à la loi des véhicules de transport scolaire, la formation des chauffeurs et conducteurs, les exigences en matière de sécurité, les exigences liées aux spécifications des véhicules et au respect de la réglementation fédérale et provinciale. De plus, la structure tarifaire (décrite ci-dessous plus en détail), les modalités de contrat, les clauses de renouvellement et de résiliation, comportent les caractéristiques adéquates relativement à la rétribution des services.

Rétribution des exploitants de services d'autobus

Les formules de paiement des exploitants de services d'autobus se fondent sur la durée totale quotidienne des itinéraires, le taux de base approprié selon le véhicule (qui varie en fonction du type de véhicule et de l'année-modèle), le taux approprié de kilométrage appliqué au kilométrage total quotidien des itinéraires, et toute autre allocation applicable. La base de calcul du paiement des exploitants est explicitée dans le document portant sur la rétribution des exploitants, fourni au chauffeur dans le cadre de l'entente contractuelle. On a adopté une méthode de paiement provisoire portant sur environ la moitié des dépenses prévues des exploitants dans le mois suivant le mois courant (le paiement se fonde actuellement sur les données financières réelles de l'année précédente) afin d'alléger les problèmes de liquidités des exploitants. La rémunération par les Conseils s'effectue par paiement direct.

La base de paiement en ce qui a trait à l'essence s'appuie sur le prix de l'essence en vigueur en 2005, au moment de la signature initiale du contrat. On effectue les rajustements liés au prix de l'essence à la fin du mois pour rendre compte du prix réel. Étant donné les écarts constants entre les prix de l'essence en vigueur en 2005 et les prix actuels, on procède en général à un rajustement mensuel du prix de l'essence, ce qui représente chaque mois environ la moitié du paiement mensuel de l'essence prévu au contrat.

D'autres clauses des contrats précisent : i) La rémunération des exploitants quand le service est interrompu en raison d'un conflit de travail ou de conditions météorologiques extrêmes ii) l'exigence à l'endroit de l'exploitant, ayant trait à l'âge maximal du véhicule et au respect des conditions concernant l'état des véhicules, tels que définis par le ministère des Transports. Dans l'ensemble, on trouve clairement indiqués dans le contrat les taux de base fixes de rétribution plus les taux variables ayant trait aux

services de transport; ces clauses et conditions sont clairement énoncées et facilement compréhensibles.

Clauses des contrats de transport par taxi

Les responsables du YRDSB et du YCDSB ont signé les contrats de transport par taxi, en vigueur actuellement auprès de sociétés de taxis, en août 2007, pour l'année scolaire 2007-2008. Les contrats auprès des sociétés de taxis comprennent les conditions et les clauses de résiliation des contrats, les exigences en matière d'assurance, les devoirs des chauffeurs en ce qui a trait aux réglementations gouvernementales, ainsi que les exigences relatives aux véhicules et les exigences opérationnelles particulières au transport scolaire et à l'attribution des itinéraires.

6.2.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que les STSRY ont adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- On a recours à des contrats types tant pour les exploitants d'autobus scolaires que pour les exploitants de taxis. Ces contrats types comprennent des clauses portant par exemple sur les exigences relatives aux chauffeurs et aux véhicules, aux assurances et à la sécurité. Il est important de recourir à des contrats types à des fins de cohérence concernant les attentes et la prestation des services parmi les exploitants, et pour s'assurer que les dispositions juridiques clés telles que les permis et les assurances sont prévues.

6.3 Négociation des contrats

La négociation des contrats a pour but de procurer au Consortium, en tant qu'acheteur de services, un moyen d'obtenir la meilleure valeur possible pour son argent. L'objectif du Consortium est d'obtenir un service d'excellente qualité à un prix concurrentiel.

6.3.1 Observations

Transport adapté

Certains élèves qui ont des besoins spéciaux dans la région de York bénéficient de services de transport offerts par des sociétés de services de taxi. C'est en juin 2006 qu'on a mené pour la dernière fois une procédure de préqualification, afin de dresser la liste des fournisseurs de services de taxi utilisée par les STSRY. Le document de demande de qualification ne visait que les exploitants locaux de services de taxi, afin de permettre la création d'une liste restreinte d'exploitants en vue des offres de prix liées à

des itinéraires particuliers. Le document d'approvisionnement comporte une liste de vérification des exigences obligatoires à laquelle tous les exploitants doivent se conformer avant de faire une offre de services. Le prix constitue le seul facteur d'évaluation une fois que les exploitants respectent toutes les exigences obligatoires.

Processus de négociation des contrats auprès des exploitants de services d'autobus

Tous les fournisseurs de services d'autobus scolaires sont représentés par une association, grâce à laquelle ils se sont entendus sur une entente contractuelle commune auprès du Consortium.

L'association comprend actuellement six exploitants de services d'autobus, et les STSRY négocient des contrats de transport directement avec cette association. Les gestionnaires principaux participent directement à la négociation des contrats et le gestionnaire du Consortium fournit le soutien nécessaire au cours du processus de négociation. On a analysé, au Consortium, les données réelles sur les coûts des années précédentes afin d'obtenir une base sur laquelle négocier des contrats dans l'avenir. On détermine le taux contractuel au moyen d'un processus de négociation entre les gestionnaires principaux des Conseils, le gestionnaire du Consortium et les représentants de l'association des exploitants de services d'autobus. Le Conseil conjoint approuve ensuite tous les contrats provisoires avant de les envoyer aux exploitants à des fins de signature.

6.3.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans le domaine suivant :

Le processus d'approvisionnement auprès des sociétés de taxi a facilité la tâche des fournisseurs régionaux quant à la présentation de leurs modèles de service aux STSRY, à des fins d'examen et d'approbation. Le processus de préqualification ne garantit pas seulement que les exploitants de taxi respecteront toutes les réglementations fédérales et provinciales applicables, mais il comporte des exigences particulières quant à la sécurité des écoliers, p. ex. des exigences en matière d'assurance, de capacité de charge, d'aménagement des places à bord des véhicules, de modification des itinéraires, ainsi que des exigences concernant la période prévue des arrivées et des départs, les dispositifs de communication à bord des véhicules, etc. Grâce au processus d'appel d'offres, les STSRY ont pu obtenir des services de transport « au prix du marché » en s'adressant à des fournisseurs préalablement approuvés, de façon fiable et en toute transparence.

6.3.3 Recommandations

Processus d'appel d'offres concurrentiel

À l'heure actuelle, les contrats de services de transport ne sont pas octroyés selon un mode concurrentiel. En n'ayant pas recours à ce type de processus concurrentiel, on ne sait pas si le Consortium paie les meilleurs tarifs pour les services fournis. Si l'on a recours à un processus concurrentiel pour combler les contrats de services, le Consortium peut facilement énoncer toutes ses exigences dans le document d'établissement des marchés. De plus, il est possible de s'assurer que le Consortium obtient la meilleure valeur possible pour son argent étant donné que les exploitants devront se mesurer entre eux pour fournir les niveaux de services requis, à des prix qui leur garantissent un bon rendement de l'investissement. Cela ne signifie pas nécessairement que les taux baisseront; toutefois, le personnel du Consortium devrait avant tout se préoccuper d'obtenir le meilleur service possible en fonction des sommes dépensées. Un processus d'appel d'offres peut ne pas s'avérer la meilleure solution en ce qui a trait à tous les itinéraires ou dans toutes les régions desservies, en fonction du nombre de fournisseurs de services disponibles.

On devrait recourir à un processus concurrentiel en appliquant certaines mesures de précaution afin de protéger les normes de service. Le Consortium devrait continuer d'appliquer certaines restrictions quant à la quantité des activités d'un exploitant en particulier, afin d'éviter les situations de monopole. De plus, au moment d'évaluer les promoteurs de projet, on ne devrait pas accorder la priorité aux coûts de la proposition, car cette approche incitera les promoteurs à faibles coûts à faire une proposition, sans nécessairement s'assurer qu'ils sont en mesure de fournir des niveaux de service analogues ou supérieurs. Il est essentiel d'examiner la situation sur le marché local à chaque étape de l'élaboration et de l'évaluation de toute soumission ou proposition de service. Par exemple, on peut inciter les exploitants locaux à participer au processus en valorisant l'expérience locale dans les critères d'évaluation; toutefois, ce critère particulier lié à l'expérience locale ne doit pas non plus constituer un facteur décisif du processus d'évaluation des propositions.

Dans les régions où le processus ne s'avère pas approprié, par exemple dans les régions éloignées où on ne trouve que peu d'exploitants intéressés à fournir le service dans une zone particulièrement éloignée, le processus actuel de négociation peut servir la cause tant de l'exploitant que du Consortium. Toutefois, le Consortium peut utiliser les contrats obtenus au moyen d'un processus concurrentiel comme modèle des niveaux de service et des coûts négociés auprès des exploitants en région rurale. Il ressort des entretiens avec le personnel du Consortium qu'on attend la diffusion d'un guide de ressources sectoriel sur les pratiques exemplaires en matière

d'approvisionnement, élaboré dans le cadre d'un comité de partenaires, avant de revoir le processus.

6.4 Gestion des contrats

Les pratiques contractuelles ne prennent pas fin à la signature du contrat. La surveillance continue de la conformité et du rendement au chapitre des services obtenus en sous-traitance, constitue une pratique importante et précieuse afin d'améliorer les niveaux de service et de s'assurer que les exploitants obtiennent le niveau de service sur lesquels ils se sont entendus. On doit, pour être efficace, appliquer des mesures de surveillance énergiquement, régulièrement et de façon continue.

6.4.1 Observations

Surveillance

Le respect des modalités contractuelles fait l'objet d'une liste de contrôle en bonne et due forme. Le processus de surveillance des contrats porte principalement sur les exigences en matière de sécurité et de réglementation. Le personnel du Consortium fait enquête sur tous les incidents à bord des autobus, et en étaye les circonstances. La documentation de suivi est classée dans un dossier centralisé lié à l'exploitant. La mise en œuvre de la liste de contrôle constitue une pratique excellente pour gérer et surveiller activement tous les contrats et le rendement des chauffeurs.

Les STSRY engagent à temps partiel un vérificateur des itinéraires qui possède l'expérience de l'industrie des services de transport scolaire. Les STSRY déterminent les itinéraires qui feront l'objet d'une vérification. On sélectionne chaque année un échantillon représentant environ 10 % des itinéraires de chaque exploitant. Les vérifications commencent en novembre, et le vérificateur des itinéraires conclut des arrangements pour monter à bord des véhicules de transport scolaire pour effectuer des vérifications de service le matin et l'après-midi.

Vérification des services des exploitants

Le vérificateur à temps partiel des itinéraires est employé par le YCDSB. Pour chaque route qui fait l'objet d'une vérification, le vérificateur remplit une liste de contrôle du processus de vérification des itinéraires du Consortium et un formulaire de description de l'itinéraire, pour consigner les résultats. Le personnel du Consortium analyse tous les renseignements pertinents afin de prendre des décisions stratégiques quant à l'efficacité du routage et pour vérifier les renseignements présentés dans les données de facturation.

Le personnel du Consortium se charge d'effectuer les vérifications administratives et l'examen de l'état des véhicules, afin de s'assurer du respect des exigences de sécurité, juridiques et de service. Le processus de vérification porte également sur l'âge des véhicules afin de s'assurer qu'on respecte les limites prévues à cet égard dans les contrats. On mesure la durée des itinéraires par rapport aux exemplaires certifiés des itinéraires. On transmet les renseignements pertinents aux exploitants au moment opportun pour leur permettre d'effectuer le rapprochement budgétaire. On transmet aux exploitants les autres résultats consignés (c.-à-d. les commentaires du chauffeur d'autobus) dans le cadre de la vérification, de façon stratégique, une fois la vérification achevée.

Les gestionnaires principaux et le gestionnaire du Consortium doivent également mener une vérification du site, auprès des représentants des exploitants. On pose des questions concernant la gestion, les politiques, les conflits et les activités quotidiennes, et on consigne les remarques et commentaires à des fins de surveillance.

6.4.2 Pratiques exemplaires

On reconnaît que le Consortium a adopté des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Les STSRY exigent tant des exploitants de services d'autobus scolaires que des exploitants de taxis qu'ils fournissent la preuve qu'ils détiennent une assurance, avant le début de l'année scolaire. Cette mesure vise à garantir qu'on respecte cette importante exigence juridique avant la prestation des services.
- Le Consortium dispose d'un ensemble de procédures de surveillance du rendement des exploitants de services de transport, afin de s'assurer qu'ils fournissent le niveau de service indiqué dans le contrat. Étant donné qu'il existe un formulaire de contrôle de la vérification des itinéraires et de la vérification administrative, les vérifications qu'effectue le personnel du Consortium couvrent tous les aspects du service.
- La vérification sur le site permet aux STSRY d'évaluer les modèles d'exploitation des fournisseurs de services, et les membres du personnel utilisent ces renseignements dans la surveillance des activités des exploitants et au cours des processus ultérieurs d'attribution des véhicules, afin d'en faire un processus axé sur le mérite.

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

Le processus grâce auquel les STSRY négocient, structurent et gèrent leurs contrats de services de transport obtient la moyenne **modérée-élevée**. On gère efficacement les contrats grâce à un système bien défini de listes de contrôle en bonne et due forme. On s'assure au moyen de ce système que les exploitants respectent les modalités du contrat durant leurs activités quotidiennes, et ceci constitue également une mesure dynamique de la part du Consortium pour promouvoir la sécurité des écoliers.

Actuellement, on n'attribue pas les contrats de services de transport par autobus au moyen d'un processus concurrentiel d'appel d'offres. Étant donné que le Consortium n'a pas recours à ce processus, son personnel ignore s'il bénéficie des meilleurs tarifs par rapport aux services fournis. Si le Consortium adoptait un processus concurrentiel pour l'acquisition des services, il pourrait énoncer toutes ses exigences en matière de service dans son document d'établissement des marchés. De plus, le Consortium serait assuré d'obtenir la meilleure valeur possible pour son argent, car les exploitants devraient se mesurer entre eux pour fournir les niveaux de service requis à des prix qui leur assurent un bon rendement de l'investissement. On devrait recourir à un processus concurrentiel en appliquant certaines mesures de précaution afin de protéger les normes de service et de tenir compte de la situation du marché local. Dans les régions où ce type de processus peut ne pas être approprié en raison des limites de l'offre, le Consortium peut garantir la transparence et la fiabilité du processus en se basant sur des contrats octroyés au moyen d'un processus concurrentiel pour négocier les niveaux et les coûts de service.

7 Rajustement du financement

Le Ministère a demandé à l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience d'appliquer la formule de rajustement du financement à chaque conseil qui a été soumis à l'examen de l'efficacité et de l'efficience au cours de la Phase 2. À noter que dans le cas des conseils qui encourent des dépenses de transport dans plusieurs sites de consortium, le rajustement du conseil sera calculé proportionnellement à la portion du consortium soumis à l'examen. Par exemple, si 90 % des dépenses du conseil A sont attribuées au Consortium A et que 10 % de ses dépenses sont attribuées au Consortium B, le rajustement du financement résultant de l'examen du Consortium A sera appliqué à 90 % du déficit ou de l'excédent du conseil A.

La formule de financement du Ministère est la suivante :

Appréciation globale	Incidence sur les conseils scolaires déficitaires¹⁶	Incidence sur les conseils scolaires ayant un surplus budgétaire¹⁶
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
Modérée -Élevée	Réduire l'écart de 90 %	Voir plus haut
Modérée	Réduire l'écart de 60 %	Voir plus haut
Modérée -Faible	Réduire l'écart de 30 %	Voir plus haut
Faible	Réduire l'écart dans une proportion de 0 % à 30 %	Voir plus haut

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

¹⁶ Fait référence aux conseils ayant un déficit/excédent sur le transport des élèves

York Catholic District School Board

Élément	2006-2007
Excédent (déficit) de transport 2006-2007	329 767 \$
% de l'excédent (déficit) attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	329 767 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Modérée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement	0 \$

York Region District School Board

Élément	2006-2007
Excédent (déficit) de transport 2006-2007	1 595 391 \$
% de l'excédent attribué au consortium (arrondi)	100 %
Montant révisé devant être évalué dans le cadre du consortium	1 595 391 \$
Appréciation de l'efficacité et de l'efficience	Modérée
Rajustement du financement fondé sur la formule de rajustement du Ministère	Pas de rajustement
Rajustement total du financement	0 \$

8 Annexe 1 : Glossaire de termes

Termes	Définitions
Loi	<i>Loi sur l'éducation</i>
Guide d'évaluation	Guide préparé par l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience et le ministère de l'Éducation; il sera utilisé comme référence pour en arriver à une appréciation globale de l'efficacité et de l'efficience de chaque consortium
Adjoint au budget et à l'administration	Tel que présenté au figure 5
Analyste de gestion	Tel que présenté au figure 5
Pratique courante	Se rapporte à un ensemble de paramètres de planification qui ont été communiqués par les conseils scolaires de l'Ontario comme étant les politiques et les pratiques les plus couramment adoptées. Ces politiques et pratiques sont utilisées comme référence dans l'évaluation du niveau relatif de service et d'efficience.
Consortium ou STSYR	Services de transport scolaire de la région de York
Deloitte	Deloitte & Touche LLP (Canada)
Commis de service	Tel que présenté au figure 5
Conducteur	Se rapporte aux conducteurs d'autobus, voir également « exploitants »
Efficacité et efficience	Efficacité et efficience
Équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Examens de l'efficacité et de l'efficience	Tel qu'il est défini à la section 1.1.4
Efficace	Qui a le résultat souhaité ou attendu; la capacité d'offrir le service voulu

Termes	Définitions
Efficient	S'acquitter d'une tâche de la meilleure façon possible en un minimum de temps et d'effort; la capacité de réaliser des économies sans compromettre la sécurité.
Cadre d'évaluation	Le document intitulé « Evaluation Framework For STSYR Student Transportation Services » qui appuie l'évaluation de l'équipe d'examen de l'efficacité et de l'efficience; ce document n'est pas un document public.
Formule de rajustement du financement	Tel qu'il est défini à la section 1.3.6
RH	Ressources humaines
TI	Technologies de l'information
Maternelle/Jardin	Prématernelle/maternelle
KPI	Indicateurs clé de performance
Conseillers en gestion	Tel qu'il est défini à la section 1.1.5
Gestionnaire	Tel que présenté au figure 5
Note de service	Note de service 2006: SB: 13, datée du 11 juillet 2006, publiée par le Ministère
Ministère	Le ministère de l'Éducation de l'Ontario
MPS	Management Partnership Services Inc., the routing consultant, as defined in Section 1.1.5
MTO	Le ministère des Transports de l'Ontario
Exploitants	Se rapporte à la compagnie d'exploitation d'autobus (ensemble de conducteurs travaillant pour une compagnie); dans certains cas, l'exploitant peut également être un conducteur.
Appréciation globale	Tel qu'il est défini à la section 3.2 du cadre d'évaluation
Conseils partenaires ou conseils	Les conseils scolaires qui ont participé au consortium à titre de partenaires à part entière

Termes	Définitions
Appréciation	L'appréciation faisant suite à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, allant de élevée à faible, voir section 1.3.4
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)
Gestionnaire principal	Gestionnaire principal des services administratifs des conseils scolaires, tel qu'indiqué au figure 4
Personne morale distincte	Personne morale
Planificateur du transport	Tel que présenté au figure 5
Technicien en transport	Tel que présenté au figure 5
YCDSB	York Catholic District School Board
YRDSB	York Region District School Board

9 Annexe 2 : Examen financier – par conseil scolaire

York Catholic District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation ¹⁷	14 244 008	15 072 212	15 440 222	15 945 454
Dépense ¹⁸	14 029 086	14 703 591	15 110 455	16 034 969
Excédent (déficit) de transport	214 922	368 621	329 767	(89 515)

York Region District School Board

Élément	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Allocation	29 542 625	31 273 386	32 136 269	33 217 371
Dépense	29 127 337	29 719 758	30 540 878	32 842 971
Excédent (déficit) de transport	415 288	1 553 628	1 595 391	374 400

¹⁷ Allocations fondées sur les données du Ministère – comprend toutes les allocations de subventions pour le transport (Section 9 0008C, Section 13 00006C, Section 13 000012C)

¹⁸ Dépenses fondées sur les données du Ministère – tirées du Formulaire de données D : 730C (Dépenses rajustées aux fins de conformité) +212C (autres revenus) + 798C (dépenses en capital financées à partir des activités)

10 Annexe 3 : Liste des documents

- 1 Document d'appel d'offres des STSRY (Taxi)
- 2 Document de préqualification des STSRY (Taxi)
- 3 Exemples de contrats de services d'autobus scolaires
- 4 Exemples de contrats de taxi
- 5 Prolongation contractuelle actuelle
- 6 Procédure de vérification des itinéraires
- 7 Rétribution des exploitants (Sommaire)
- 8 Liste de contrôle de la vérification sur le site
- 9 Programme de vérification des itinéraires (Sommaire)
- 10 Inventaire du parc d'autobus scolaires
- 11 Processus d'approbation de la gestion financière
- 12 Plan comptable
- 13 Processus budgétaire annuel
- 14 Sommaire des factures
- 15 Budget des transports des STSRY
- 16 Allocation budgétaire
- 17 Réunion du Comité du Conseil conjoint
- 18 Rapport du groupe de travail conjoint sur les services de transport
- 19 Résolution des litiges
- 20 Mandats du Comité du Conseil conjoint
- 21 Organigramme de gouvernance
- 22 Procès-verbaux du Comité du Conseil conjoint (privés)

- 23 Procès-verbaux du Comité du Conseil conjoint (publics)
- 24 Structure de gouvernance du Consortium
- 25 Réunion de structure de gouvernance du Comité du Conseil conjoint
- 26 Organigramme
- 27 Descriptions de travail
- 28 Rendement du personnel du YCDSB
- 29 Rendement du personnel du YRDSB
- 30 Manuel de référence de Trapeze
- 31 Programme de formation informatique du YCDSB
- 32 Plan opérationnel quinquennal
- 33 Cibles et objectifs
- 34 État des progrès (rapport IBM)
- 35 Présentation de l'examen opérationnel des STSRY
- 36 Procédure de reprise des activités après sinistre
- 37 Stratégie de communication des STSRY
- 38 Manuel de procédures des STSRY

11 Annexe 4 : Pratiques courantes

Distance du domicile à l'école

Activité	PM/M	Années 1 à 3	4 à 6	7	8	9 à 12
Pratique courante	0,8	1,2	1,6	1,6	1,6	3,2
Politique - YCDSB	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	Remarque 1
Politique - YRDSB	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	Remarque 1
Politique - STSYR	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	Remarque 1
Pratique	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	Remarque 1

Distance du domicile à l'arrêt d'autobus

Activité	PM/M	Années 1 à 3	4 à 6	7	8	9 à 12
Pratique courante	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Politique - YCDSB	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6
Politique - YRDSB	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6
Politique - STSYR	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6
Pratique	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6

Période d'arrivée

Activité	PM/M	Années 1 à 3	4 à 6	7	8	9 à 12
Pratique courante	18	18	18	18	18	25
Politique - YCDSB	-	-	-	-	-	-
Politique - YRDSB	-	-	-	-	-	-
Politique - STSYR	15	15	15	15	15	30
Pratique	15	15	15	15	15	30

Période de départ

Activité	PM/M	Années 1 à 3	4 à 6	7	8	9 à 12
Pratique courante	16	16	16	16	16	18
Politique - YCDSB	-	-	-	-	-	-
Politique - YRDSB	-	-	-	-	-	-
Politique - STSYR	15	15	15	15	15	30
Pratique	15	15	15	15	15	30

Heure d'embarquement la plus matinale

Activité	PM/M	Années 1 à 3	4 à 6	7	8	9 à 12
Pratique courante	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 30	6 h 00
Politique - YCDSB	-	-	-	-	-	-
Politique - YRDSB	6 h 55	6 h 55	6 h 55	6 h 55	6 h 55	6 h 55
Politique - STSYR	-	-	-	-	-	-
Pratique	6 h 10	6 h 10	6 h 10	6 h 10	6 h 10	6 h 10

Heure de débarquement la plus tardive

Activité	PM/M	Années 1 à 3	4 à 6	7	8	9 à 12
Pratique courante	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	17 h 30	18 h 00
Politique - YCDSB	-	-	-	-	-	-
Politique - YRDSB	-	-	-	-	-	-
Politique - STSYR	-	-	-	-	-	-
Pratique	17 h 22	17 h 22	17 h 22	17 h 22	17 h 22	17 h 22

Durée maximale du voyage

Activité	PM/M	Années 1 à 3	4 à 6	7	8	9 à 12
Pratique courante	75	75	75	75	75	90
Politique - YCDSB	60	60	60	75	75	75
Politique - YRDSB	45	45	45	60	60	60
Politique - STSYR	60	60	60	60	75	75
Pratique	60	60	60	60	75	75

Nombre de sièges par véhicule

Activité	PM/M	Années 1 à 3	4 à 6	7	8	9 à 12
Pratique courante	69	69	69	52	52	52
Politique - YCDSB	-	-	-	-	-	-
Politique - YRDSB	-	-	-	-	-	-
Politique - STSYR	-	-	-	-	-	-
Pratique	63	63	63	63	63	48

Remarque 1 : York Catholic District School Board – La zone de « non transport » des élèves du secondaire qui n'ont pas accès aux services de transport en commun municipaux sera réduite à 3,2 kilomètres (elle est de 4,8 kilomètres pour les écoliers ayant accès aux transports en commun).

York Region District School Board – Les élèves du secondaire qui habitent dans une zone desservie par les transports en commun ne sont pas admissibles. Les élèves qui n'ont pas accès aux transports en commun et qui habitent à plus de 3,2 kilomètres sont admissibles aux services de transport.



www.deloitte.ca

Deloitte, un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 600 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Le Cabinet est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

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

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

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu